



Estudo comparativo das Cadeias de Abastecimento na Indústria do Vestuário

Sonae SR – Fashion Division

Reinaldo Costa Moreira

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Alcibíades Soares Guedes

Orientador na Sonae SR – Fashion Division: Dr. Manuel Lessa



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2011-06-17

Aos meus avós, aos meus pais, ao meu irmão, à minha namorada...

Resumo

Actualmente, na indústria do vestuário mundial, e principalmente no sector da moda, as variações constantes na procura têm colocado enormes desafios à gestão das cadeias de abastecimento dos Grupos e empresas retalhistas do ramo.

Cada vez mais orientados para a mudança e para o progresso, os consumidores exigem uma melhoria constante das propostas de valor feitas pelos retalhistas de vestuário. Com modelos de negócio audaciosos para fazer face ao crescente nível de sofisticação dos consumidores, os grandes retalhistas procuram gerir as suas cadeias de abastecimento em função da procura mas nem sempre são bem sucedidos na busca pela correlação perfeita entre oferta e procura.

É, portanto, relevante estudar e comparar as cadeias de abastecimento dos Grupos mais bem sucedidos na indústria, a fim de se identificar a forma como têm a sua cadeia de abastecimento estruturada e como fluem os artigos e a informação. O Grupo Inditex e o Grupo H&M são os dois maiores retalhistas mundiais e por isso foram eles os escolhidos para o presente estudo.

Para ajudar a perceber a profundidade do problema e compreender o seu verdadeiro âmbito, foi feito um levantamento das actuais teorias existentes relativas à cadeia de abastecimento do vestuário, recorrendo a referências bibliográficas já existentes.

A informação recolhida relativa às cadeias de abastecimento do Grupo H&M e do Grupo Inditex foi obtida através de entrevistas presenciais com ex-colaboradores de ambos os Grupos e fornecedores de produto acabado do Grupo Inditex. Foi também feita uma recolha exhaustiva de informação constante nos relatórios anuais de contas e gestão de ambos os Grupos, e analisados casos de estudo já existentes.

No final, é feita uma análise comparativa das duas cadeias de abastecimento, levando em consideração os respectivos modelos de negócio.

Comparative study of supply chains in the clothing Industry

Abstract

Currently in the clothing industry worldwide, and especially in the fashion sector, the constant change in demand has been creating enormous challenges in managing the supply chains of big retail Groups and medium sized retail companies operating in the industry.

Ever increasing change and progress oriented, consumers demand constant improvement of value propositions made by clothing retailers. With bold business models targeted to meet the growing sophistication of consumers, large retailers are now looking to manage their supply chains in line with demand but are not always successful in finding the perfect correlation between supply and demand.

It is therefore relevant to study and compare the supply chains of the most successful retailers in the industry worldwide, in order to identify how they have structured their supply chain and how the articles and information flow in it. The Inditex Group and H&M Group are the world's two largest retailers and therefore they were chosen for the present study.

To help realize the depth of the problem and understand its true scope, a survey of current theories regarding the existing supply chain of clothing was made, using existing references.

The information collected on the supply chains of the H&M Group and Inditex Group was obtained through face to face interviews with former employees of both Groups and suppliers of finished product of the Inditex Group. It was also made an exhaustive collection of information contained in the annual accounts and management of both groups and analyzed existing case studies.

Eventually a comparative analysis of two supply chains was made, taking into account the respective business models.

Agradecimentos

Quero agradecer ao Professor Doutor Alcibíades Soares Guedes e ao Dr. Manuel Lessa, pela sua orientação, paciência e disponibilidade.

Agradecer igualmente à Teresa Ramos do Gabinete de Infoliteracia dos Serviços de Documentação e Informação da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Finalmente, e seguramente não menos importante, agradeço ao Carlos Gomes, ao Ricardo Sequeira, ao Tiago Martinho e ao Tiago Durana, pela amizade e companheirismo sinceros ao longo dos últimos anos.

Índice de Conteúdos

1.	Introdução.....	1
1.1.	Problema	1
1.2.	Âmbito e objectivos	3
1.3.	Limitações do estudo	3
1.4.	Estrutura da Dissertação	4
1.5.	Fashion Division, Sonae SR	4
2.	Metodologia	7
2.1.	Metodologia de pesquisa	7
2.1.1.	Metodologia de Pesquisa Quantitativa	7
2.1.2.	Metodologia de Pesquisa Qualitativa	7
2.2.	Tipos de pesquisa.....	8
2.2.1.	Pesquisa exploratória.....	8
2.2.2.	Pesquisa descritiva.....	8
2.2.3.	Pesquisa explicativa.....	8
2.3.	Tipo de informação	8
2.3.1.	Informação primária	9
2.3.2.	Informação secundária.....	9
2.4.	Entrevistas.....	9
2.4.1.	Não estruturadas	9
2.4.2.	Estruturadas	10
2.4.3.	Semi-estruturadas	10
2.5.	Estudo de Caso como estratégia de pesquisa.....	10
2.6.	Imersão na realidade do retalho – Fashion Division, Sonae SR.....	10
3.	Estado da arte da Cadeia de Abastecimento da Indústria do Vestuário	12
3.1.	Indústria Têxtil e de Vestuário.....	12

3.2.	A cadeia de abastecimento da indústria do vestuário	16
3.2.1.	Produtores de vestuário	18
3.2.2.	Retalhistas de vestuário	20
3.3.	Gestão da cadeia de abastecimento.....	23
3.3.1.	Just In Time (JIT)	24
3.3.2.	Agile Supply Chain (ASC):.....	24
3.3.3.	Quick Response (QR):.....	25
3.4.	O conceito Fast Fashion.....	26
3.5.	Gestão da Cadeia de abastecimento <i>Fast Fashion</i>	27
4.	Caso de Estudo: H&M	34
4.1.	História.....	34
4.2.	Descrição do Negócio	36
4.3.	Indicadores financeiros H&M	38
4.4.	SWOT da H&M.....	39
4.5.	Cadeia de Abastecimento H&M	40
4.6.	Desenvolvimento de Produto / Merchandising.....	41
4.7.	Produção/Sourcing.....	44
4.8.	Distribuição/Aprovisionamento e Gestão de Stocks	48
4.9.	Operação de loja	53
4.10.	Marketing	56
5.	Caso de Estudo: Grupo Inditex	57
5.1.	História.....	57
5.2.	Descrição do negócio	59
5.3.	Análise financeira Inditex	61
5.4.	ZARA.....	62
5.4.1.	SWOT da Zara.....	63

5.4.2.	Cadeia de abastecimento Zara	64
5.4.3.	Desenvolvimento de Produto	67
5.4.4.	Sourcing.....	71
5.4.5.	Produção	75
5.4.6.	Merchandising	78
5.4.7.	Logística	80
5.4.8.	Operação em Loja.....	83
6.	Análise comparativa (H&M vs Zara).....	86
7.	Conclusão	93
	Referências	94
ANEXO A:	<i>Open to Buy</i>	99
ANEXO B:	Quadro geral de actividade da Zara	100
ANEXO C:	QUICK RESPONSE.....	101
ANEXO E:	Análise das empresas do Grupo Inditex associadas à cadeia ZARA.....	103

Siglas

CAD – Computer aided design software (Desenho assistido por computador)

CAM – Computer aided manufacturing (Produção assistida por computador)

DDP – Direcção de Desenvolvimento de Produto

EDI – Electronic Data Interchange (Troca Electrónica de Informação)

OI – Outono/Inverno

OI10 – Outono/Inverno 2010

OTB – Open to Buy (Orçamento para Compras)

PLM – Product Lifecycle Management (Gestão do Ciclo de Vida do Produto)

PV – Primavera/Verão

PV10 – Primavera/Verão 2010

SCM – Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Abastecimento)

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

VAT – Value Added Tax (Imposto sobre o Valor Acrescentado)

WIP – Work in Progress (Trabalho em Curso)

SKU – Stock Keeping Units (Unidades de Gestão de Inventário)

Índice de figuras

Figura 1- Intervenientes na cadeia de abastecimento da indústria do vestuário	16
Figura 2- Planeamento temporal do desenvolvimento das colecções.....	21
Figura 3- Ponto de Diferenciação	30
Figura 4- Processo Lean tradicional de produção têxtil	33
Figura 5- Processo Lean de produção têxtil da ZARA e Benetton	33
Figura 6- Histórico de aberturas de lojas H&M	36
Figura 7- Cadeia de abastecimento da H&M	41
Figura 8- Pirâmide de gama da H&M	43
Figura 9- Cadeia de abastecimento standard vs reacção rápida H&M	48
Figura 10- Esquema das estruturas logísticas da H&M e suas relações	50
Figura 11- Histórico de aberturas de lojas Zara	59
Figura 12- Lojas do Grupo Inditex por insígnia.....	63
Figura 13- Cadeia de abastecimento da Zara.....	66
Figura 14- Velocidade vs Stock vs Informação na Cadeia de Abastecimento da Zara	66
Figura 15- Equipas de trabalho na Zara Kids	70
Figura 16- Percentagens de sourcing da Zara por país.....	72
Figura 17- Percentagens de sourcing da Zara no continente asiático.....	74
Figura 18- <i>Cycle-times</i> dos artigos básicos e Fashion da Zara.....	78
Figura 19- Quadro geral da actividade da Zara	100

Índice de tabelas

Tabela 1- A utilização de Lean e Agilidade nas Cadeias de Abastecimento.....	28
Tabela 2-Diferenças entre Lean e Agilidade nas Cadeias de Abastecimento.....	28
Tabela 3- Análise SWOT da H&M	39
Tabela 4- Análise SWOT da Zara	63
Tabela 5 - Estrutura interna da Zara Kids.....	68
Tabela 6- Empresas do Grupo Inditex responsáveis pela actividade de sourcing	72
Tabela 7- Comparação entre políticas funcionais H&M e Zara	87
Tabela 8 Empresas de compras têxteis do Grupo Inditex para a Zara	103
Tabela 9- Empresas de fabricação têxtil do Grupo Inditex	106

Índice de gráficos

Gráfico 1- Vendas vs Tempo de reacção ao mercado	23
Gráfico 2- Curva de Pareto	30
Gráfico 3- Procura Base e Variável	31
Gráfico 4- Expansão de lojas H&M.....	36
Gráfico 5- Variação das vendas H&M 2005-2010.....	38
Gráfico 6-Variação do lucro operacional e margem operacional 2005-2010 da H&M	38
Gráfico 7- Variação do resultado líquido e margem líquida da H&M 2005-2010.....	38
Gráfico 8- Variação do número de Production Offices da H&M 2001-2010	44
Gráfico 9- Evolução das vendas do Grupo Inditex 2005-2010.....	61
Gráfico 10-Variação do lucro operacional e margem operacional 2005-2010 do Grupo Inditex	61
Gráfico 11-Variação do resultado líquido e margem líquida do Grupo Inditex 2005- 2010	61
Gráfico 12-Evolução do número de fábricas têxteis do Grupo Inditex 2001-2010	77
Gráfico 13- Variação do nº de fábricas próprias do Grupo Inditex	106

1. Introdução

1.1. Problema

O sector da moda da indústria do vestuário, está actualmente assente na constante renovação dos seus produtos em correlação com as mudanças verificadas na procura – as mudanças de estilo de vida e necessidades de diferenciação (Frings, 2002). Mudanças socioculturais estão a criar um ritmo de vida mais rápido e, como Sproles e Burns (1994) defendem, a sociedade está agora orientada para a mudança contínua e progresso contínuo. As necessidades dos consumidores estão a mudar mais rapidamente e as mulheres em particular estão a renovar o seu guarda-roupa com maior frequência, mesmo durante uma colecção (*season*) (Mintel, 2003).

Actualmente a informação flui em tempo real e a moda faz-se todos os dias, com as celebridades, as séries de televisão, a música e o desporto a influenciarem diariamente as escolhas das massas. A qualquer altura, em qualquer lugar, um ídolo de massas (músico, futebolista, actor) pode cultivar uma determinada imagem a que os seus fãs aderem e que se repercute em poucas semanas a vários pontos no globo. Como é impossível prever a emergência destas tendências, o foco na resposta à procura dos consumidores deve ser feito através da redução dos *lead-times* (Cristopher et al, 2004).

Mudanças no estilo de vida dos consumidores dos principais mercados dos retalhistas de moda (Europa, América do Norte) e consequente procura por novidades colocaram pressão na cadeia de abastecimento têxtil. Os principais retalhistas como a GAP, a Zara, a H&M e outras, aperceberam-se das mudanças nas necessidades dos consumidores e reorientaram a sua estrutura para defender a capacidade de resposta à procura do consumidor como vantagem competitiva em detrimento do preço (Barnes e Lea-Greenwood, 2006).

A indústria da moda possui actualmente características muito particulares relativamente ao Produto oferecido e à Procura:

- **Ciclos de vida curtos:**

O produto é temporário e comparável a um artigo perecível (alimentar, por exemplo). Ele é concebido com o propósito claro de satisfazer um determinado cliente numa janela temporal definida. Esse período de tempo para o qual o produto foi concebido pode ir de algumas semanas a uma *season* completa. Na realidade existem ainda

artigos considerados anuais, embora seja uma fatia cada vez menor do bolo total de artigos comercializados na indústria.

As alterações que têm surgido na indústria, face à necessidade de flexibilizar a resposta a dar aos consumidores, e à necessidade de lhes disponibilizar produtos novos todas as semanas, faz com que existam alterações no ciclo de compra. A tendência é para que o retalho se afaste do ciclo de compras sazonal planeado para um ciclo de compras mais curto, mais frequente e com menos tempo de planeamento. Guercini (2001, p.70) disse que o novo modelo seria um com mais ênfase nos *deadlines* para a fase de desenvolvimento de produto, com procedimentos de compra diferentes orientados para a flexibilidade e rapidez de resposta. Christopher (et al, 2004) já assinalou o anormal número de “temporadas” que determinados retalhistas consideravam no seu ciclo de compras, se considerarmos equivalente a uma “temporada” a substituição de todos os artigos em loja. Christopher aponta a Zara como exemplo indicando que se cada renovação completa dos artigos em loja correspondesse à entrada de uma nova “coleção” a Zara teria 20 coleções por ano. De facto verifica-se que actualmente o número de *seasons* planeadas pelos principais retalhistas aumentou para números elevados, mas que as temporadas tradicionais de PV e OI se mantêm como referências principais.

- **Grande variedade de produtos:**

A multiplicidade de tamanhos, cores e modelos aumentou com a necessidade que os retalhistas sentiram de ir de encontro à procura e de dar resposta ao crescente nível de sofisticação dos clientes finais. A *mass-customization* é actualmente um conceito orientador das principais empresas de retalho mundial. Por outro lado, a necessidade de satisfazer o consumidor final e de o seduzir a visitar as lojas com mais frequência, levou a que os retalhistas apostassem num maior número de produtos novos e numa rotação de produto em loja superior;

- **Alta instabilidade e baixa previsibilidade:**

A procura pelos artigos é instável e imprevisível. As variáveis que influenciam o comportamento do consumidor final são infinitas e fogem cada vez mais do raio de influência ou controlo da indústria. Embora exista um esforço por parte das empresas do ramo em influenciar e até ditar as tendências e de prever a procura através de

métodos de previsão sofisticados, é o consumidor final quem cada vez mais dita as regras do jogo;

- **Alta percentagem de compra por impulso:**

Não obstante as considerações feitas no ponto anterior, o comportamento dos consumidores é também ele passível de ser caracterizado como impulsivo uma vez que o cliente final quando confrontado com os produtos é seduzido a comprar, o que torna crítico o factor disponibilidade em loja dos artigos;

Por tudo isto importa acompanhar com atenção as mudanças que se vão verificando na indústria. O que era verdade à 10 ou 5 anos atrás poderá não ser agora, relevando a importância de saber quais são hoje as melhores práticas de gestão da cadeia de abastecimento da indústria têxtil e vestuário e como os maiores retalhistas as gerem.

Optou-se por suportar este estudo nos Grupos H&M e Inditex por serem os dois maiores retalhistas mundiais e defenderem modelos de negócio distintos, representativos da generalidade dos grandes retalhistas mundiais.

1.2. Âmbito e objectivos

Este estudo pretende analisar as teorias vigentes relativas à gestão das cadeias de abastecimento da indústria do vestuário, e cruzar essa teoria com um levantamento do *statu quo* das cadeias de abastecimento dos Grupos H&M e Inditex, para comentar de forma crítica e fundamentada cada uma delas.

O estudo pretende abordar os macro processos da cadeia de abastecimento da indústria do vestuário: desenvolvimento de produto, compras/produção, merchandising, logística e operação em loja.

1.3. Limitações do estudo

Esta dissertação centra o estudo no Grupo H&M e no Grupo Inditex.

Na medida em que estes Grupos estão envolvidos na Produção e Retalho de artigos de vestuário, foi dado especial relevo a estas etapas da cadeia de abastecimento neste documento.

Durante a realização da dissertação nenhum dos dois se mostrou disponível para colaborar com o estudo, tendo ambos respondido via *email* que não tinham ninguém disponível para responder a questões do âmbito da gestão da cadeia de abastecimento.

1.4. Estrutura da Dissertação

De forma a dar uma visão mais geral do presente documento, apresenta-se uma breve descrição de cada um dos capítulos da mesma.

Do capítulo 1 consta uma primeira abordagem ao problema com o objectivo de o contextualizar e estabelecer o âmbito e o objectivo deste trabalho, e ainda a apresentação da Fashion Division - Sonae SR. São apresentados igualmente as limitações do estudo.

O objectivo do capítulo 2 é o de apresentar as metodologias de pesquisa utilizadas, os tipos de pesquisa e de informação a que se recorreu para suportar esta dissertação.

No capítulo 3 são abordadas as teorias existentes relativas à cadeia de abastecimento do vestuário. São também analisados outros estudos e consideradas as suas conclusões. Pretendeu-se apresentar informação diversa e completa para ajudar a perceber a profundidade do problema e a compreender o seu verdadeiro âmbito.

O capítulo 4 apresenta a cadeia de abastecimento da H&M através de abordagem de caso de estudo. Pretende-se clarificar alguns aspectos relacionados com a gestão e o modo de funcionamento da sua cadeia de abastecimento.

À imagem do capítulo 4, o capítulo 5 repercute a abordagem feita à cadeia de abastecimento da H&M, tendo agora como objecto de análise o Grupo Inditex e a sua principal insígnia, a Zara.

O capítulo 6 analisa de forma comparativa as cadeias de abastecimento da Zara e da H&M, cruzando a informação mais relevante dos capítulos 4 e 5 com os diferentes modelos de negócio defendidos por um e outro. Por fim, o capítulo 7 encerra o trabalho.

1.5. Fashion Division, Sonae SR

A Fashion Division é uma Divisão da Sonae SR que por sua vez representa uma área de negócio do Grupo Sonae.

Grupo Sonae

O Grupo Sonae é o maior Grupo de retalho português, tendo registado no ano de 2010 um volume de negócios na ordem dos 5,9 mil milhões de Euros, representativos de um aumento de 5,5% face ao exercício de 2009. Sendo o maior empregador nacional, terminou o ano de 2010 com um total de 43268 funcionários, tendo empregado ao longo do ano 3454 novos colaboradores.

A Missão do Grupo Sonae é “criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”. Para isso defende como seus Valores a inovação, a ambição, a responsabilidade social, a frugalidade e eficiência, ética e confiança, a cooperação e independência, e as pessoas no centro do sucesso.

Actualmente a Sonae está estruturada em seis áreas de negócio:

1. SonaeMC (retalho alimentar)
2. SonaeSR (retalho especializado)
3. SonaeSierra (centros comerciais)
4. SonaeCom (Telecomunicações, media e Software e Sistemas de Informação)
5. SonaeRP (Gestão dos activos imobiliários)
6. Gestão e investimentos (fusões e aquisições dos negócios “core”)

Sonae SR

A Sonae *Specialized Retail* (SR) registou em 2010 um crescimento de 12% face ao exercício de 2009, contando com um volume de negócios na ordem dos 1,3 mil milhões de euros. Emprega actualmente cerca de 10192 pessoas.

A Sonae *Specialized Retail* (SR) detém um universo de insígnias com posições de referência nos respectivos segmentos de mercado:

- | | |
|--|---|
| • Loop (calçado) | • Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo) |
| • Modalfa (vestuário) | • Worten Mobile (telecomunicações móveis) |
| • SportZone (equipamento e vestuário desportivo) | • Zippy (vestuário de bebé e criança) |
| • Vobis (equipamento informático) | |

Fashion Division

A *Fashion Division* é a divisão têxtil da Sonae SR responsável pelo retalho de vestuário das insígnias Modalfa e Zippy.

Embora partilhando a mesma estrutura, a Modalfa e a Zippy destinam-se a segmentos de mercado diferentes. A primeira incorpora o conceito de vestuário para toda a família, vendendo roupa, calçado e acessórios para toda a família, enquanto a Zippy pretende “vestir” bebés e crianças até aos 14 anos de idade.

Ambas contam com uma Direcção de Desenvolvimento de Produto própria e apresentam colecções desenvolvidas 100% internamente, adaptadas aos diferentes estilos de vida dos seus

clientes, respeitando as últimas tendências de moda e assegurando uma óptima relação qualidade/preço para os seus clientes.

Enquanto a Modalfa se limita ao mercado nacional, contando com 105 lojas num total de 55.000 m² de área de vendas, actualmente a insígnia Zippy está em processo de internacionalização, contando já com 31 lojas em Espanha e 5 no Médio Oriente. No total a Zippy conta com 72 lojas e 25.000 m² de área de vendas.

2. Metodologia

2.1. Metodologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa é uma estratégia aplicada para estruturar a pesquisa e alcançar os objectivos pretendidos de forma eficiente.

Existem duas Metodologias de Pesquisa:

1. Quantitativa
2. Qualitativa

2.1.1. Metodologia de Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa está relacionada com o processo de enumeração indutivo. Permite medir e comparar duas realidades mais facilmente do que com o método qualitativo (Patton, 2002). O método quantitativo pode ser usado para medir reacções dos consumidores e informação de mercado monitorizada ao longo do tempo. São usadas classificações, contagens e métodos estatísticos complexos.

2.1.2. Metodologia de Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é definida como sendo uma metodologia não estruturada baseada em amostragens pequenas, através das quais o leitor apreende o âmbito do problema (Malhotra, 1996). A pesquisa qualitativa é definida como uma entrevista não estruturada com pequenas amostras que podem em conjunto produzir ideias e hipóteses (Aaker e Day, 1990). Entrevistas e discussões em grupo detalhadas e profundas são as duas principais formas de obter informação pelo método de pesquisa qualitativa.

A metodologia qualitativa gera a maior parte das vezes informação não quantificável e com profundidade relativamente a um determinado assunto.

Esta foi a metodologia escolhida para a pesquisa de informação para esta Dissertação. Foram utilizados os seguintes métodos de recolha de informação:

- Observação:

A realidade da indústria têxtil e vestuário foi apreendida por observação diária do trabalho desenvolvido nos escritórios da Sonae SR -Fashion Division, pelas visitas feitas às lojas Modalfa e Zippy e pela visita ao entreposto logístico.

- Análise de textos e documentos:

Foram analisados documentos produzidos por autores reconhecidos da especialidade: artigos científicos, *papers*, *case-studies*, livros. Para além destes foram ainda analisados documentos internos da Fashion Division que permitiram apreender melhor a organização interna de um retalhista e os seus macro processos.

- Entrevistas:

Foram conduzidas entrevistas a colaboradores da Fashion Division, a colaboradores de empresas externas produtoras de vestuário e a ex-colaboradores dos principais retalhistas mundiais.

2.2. Tipos de pesquisa

De acordo com Yin (2003) existem três tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa.

2.2.1. Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que pretende conferir um nível de compreensão mais profundo sobre o problema, confrontando o pesquisador com hipóteses a considerar (Yin, 2003). O propósito principal de uma pesquisa exploratória é o de reunir o máximo de informação possível para que seja possível ao pesquisador apreender a real dimensão e profundidade do problema. Esta pesquisa é indicada para explorar situações pouco definidas e tem nas entrevistas a forma mais indicada de recolha de informação.

Este foi o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho.

2.2.2. Pesquisa descritiva

É utilizada para gerar informação descrevendo um grupo definido de pessoas, fenómenos, clientes, ou organizações. A pesquisa descritiva remete-se à descrição da situação actual.

2.2.3. Pesquisa explicativa

Enquanto a pesquisa descritiva descreve a situação actual, a explicativa procura teorizar a razão de determinado acontecimento, fenómeno ou comportamento.

2.3. Tipo de informação

Existem dois tipos de informação envolvidos nos estudos ou pesquisas: primária e secundária. Tanto uma como outra foram utilizadas neste trabalho, tendo sido utilizados métodos apropriados para a sua recolha.

2.3.1. Informação primária

A informação obtida por intermédio directo do investigador e não por análise de documentos com propósitos diferentes do seu e/ou escritos por terceiros, é considerada primária. Informação primária é gerada aquando da criação e análise dos resultados de pesquisa desenvolvida pelo próprio investigador.

A informação que uma determinada organização recolhe por si mesma com o propósito de resolver um problema específico é definida como primária (Gates e Jarboe, 1987).

Neste trabalho a informação primária foi obtida através de entrevistas realizadas a vários colaboradores da Fashion Division, entrevistas a ex-colaboradores da Zara e H&M e observação da realidade diária de um retalhista de vestuário.

2.3.2. Informação secundária

Toda a informação recolhida de documentos elaborados por terceiros com propósitos de criação diferentes daquele que move o investigador é considerada secundária. Informação secundária pode ser obtida através de jornais, literatura da especialidade, artigos científicos. Esta informação é obtida em grandes quantidades quando se utiliza a metodologia de pesquisa qualitativa.

Neste trabalho, em virtude da utilização da metodologia de pesquisa qualitativa, e uma pesquisa exploratória, foram recolhidas e tratadas grandes quantidades de informação secundária.

2.4. Entrevistas

As entrevistas conduzidas durante a elaboração deste trabalho tiveram como objectivo recolher informação precisa e direccionada para o propósito do estudo. As entrevistas serviram como fonte de informação primária, explorando todo o potencial das entrevistas pessoais. Existem três tipos de entrevistas: não estruturadas, estruturadas e semi-estruturadas.

2.4.1. Não estruturadas

As entrevistas não estruturadas são entrevistas informais onde as perguntas não são preparadas em antecipação. Dependendo das respostas que o entrevistado dê a determinados assuntos, o entrevistador tem a possibilidade de usar da sua sensibilidade e aprofundar um ou outro aspecto que lhe possa interessar.

As entrevistas informais não estão relacionadas com estrutura ou hierarquias, mas sim com conversa aberta e franca e descoberta mútua (Neuman, 1991).

No método de pesquisa deste trabalho este foi o tipo de entrevista utilizado. As razões para a escolha deste modelo foram principalmente duas:

1. A estrutura organizacional ou hierárquica poderia condicionar algumas respostas caso o entrevistado se apercebesse de uma estrutura rígida de perguntas e se sentisse intimidado por elas. Seria normal o colaborador ou ex-colaborador adoptar uma postura mais fechada relativamente a assuntos possivelmente sensíveis à gestão da empresa onde trabalhou ou trabalha;
2. As entrevistas foram conduzidas na sua maioria sem um conhecimento claro da informação que poderia ser obtida do entrevistado. Todas as entrevistas tiveram um período longo de descoberta mútua, onde o entrevistador se viu na necessidade de direccionar a entrevista mediante os conhecimentos revelados pelo entrevistado.

Foram feitas entrevistas a ex-colaboradores da Zara e H&M, produtores de vestuário fornecedores do Grupo Inditex, colaboradores da Fashion Division.

2.4.2. Estruturadas

As entrevistas estruturadas são utilizadas em situações em que existem condicionantes de tempo, ou quando se pretende fazer uma análise comparativa das respostas dadas pelo entrevistado.

2.4.3. Semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas procuram alcançar o melhor dos dois mundos. Existem perguntas estruturadas mas há flexibilidade para adicionar ou retirar perguntas à medida que decorre a entrevista.

2.5. Estudo de Caso como estratégia de pesquisa

Uma vez que foi utilizado o método de pesquisa qualitativo e um tipo de pesquisa exploratório, é uma opção viável a utilização de uma abordagem de pesquisa de Caso de Estudo porque se pretende responder às questões “o quê”, “porquê” e “como”, relativamente à forma como se processam todas as etapas das cadeias de abastecimento dos Grupos H&M e Inditex.

2.6. Imersão na realidade do retalho – Fashion Division, Sonae SR

De forma a facilitar o processo de absorção e compreensão da realidade vivida na indústria do retalho de vestuário, todo o trabalho desenvolvido para este estudo foi realizado nos

escritórios da *Fashion Division* (FD) na Maia, Distrito do Porto. Este facto revelou-se fundamental principalmente na fase inicial do Projecto na medida em que catalisou a apreensão da realidade da indústria e potenciou os resultados finais do estudo.

Numa primeira fase do processo de imersão foram conduzidas visitas aos pontos de venda (lojas Zippy e Modalfa), à Plataforma Logística da FD (entrepasto na Azambuja, no Distrito de Lisboa) e visitas a fornecedores.

Durante a fase de recolha de dados relativa às cadeias de abastecimento dos Grupos H&M e Inditex, tiveram lugar reuniões de acompanhamento e orientação que facilitaram a compreensão e análise dos dados recolhidos e a posterior transformação em informação relevante para a Organização.

3. Estado da arte da Cadeia de Abastecimento da Indústria do Vestuário

3.1. Indústria Têxtil e de Vestuário

Nas últimas duas décadas ocorreram alterações profundas na indústria têxtil a nível global que originaram um aumento exponencial da complexidade de gestão da cadeia de abastecimento. Tanto nos países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento, as empresas estão atualmente a vender cada vez menos para os mercados económicos teóricos de concorrência perfeita *business-to-consumer* e a vender cada vez mais para as cadeias de abastecimento globais (*Global Supply Chains – GSC*) *business-to-business*, que são reguladas por empresas predominantemente externas e globais (Kaplinsky, 2005). Os sectores têxtil e vestuário globais são um exemplo claro disso, com as suas redes de produção, distribuição e marketing de produtos específicos ou grupos de produtos (Gibbon, 2003). A indústria têxtil e de vestuário é hoje verdadeiramente Global, com uma cadeia de abastecimento muito atraente à entrada de novos *players*. As barreiras à entrada são baixas: os requisitos de capital não são proibitivos, a produção é de mão-de-obra intensiva, a necessidade de *know-how* varia entre etapas, a comercialização dos produtos é alta, e os têxteis e vestuário têm sido o motor de várias economias sustentando uma indústria de exportação em vários países (Gereffi e Memedovic, 2003).

Num movimento que contribuiu fortemente para um mercado têxtil e vestuário cada vez mais global, muitas empresas deslocaram durante as décadas de 70, 80 e 90 as suas instalações fabris para países com mão-de-obra barata, deslocando principalmente as tarefas produtivas de menor valor acrescentado, numa tentativa de manter ou reconquistar vantagens competitivas. Durante os anos 90 o sudeste asiático foi a zona geográfica com maior dinâmica neste âmbito, com a China a liderar um conjunto mais alargado de países, entre eles a Índia, a Malásia, Filipinas e Indonésia (Gereffi e Mmedovic, 2003). Durante essa década surgiram vários retalhistas na indústria da moda a competir com base no preço (New Look, Matalan, George at Asda). De forma a manterem a sua competitividade, os restantes retalhistas começaram a fazer o seu *sourcing* cada vez mais nos países asiáticos e de leste europeu (Jackson e Shaw, 2001; Bruce et al., 2004).

Para além de razões relacionadas com as alterações no sector da moda da indústria do vestuário (os novos ciclos de vida dos artigos, o novo consumidor, mudanças socioculturais), existiram ainda razões relacionadas com o comércio mundial de produtos da indústria têxtil,

para a deslocação de determinadas etapas da cadeia de abastecimento para os países em vias de desenvolvimento.

Em 1974 foi assinado o *Multi-Fibre Agreement* (MFA), autorizando os países signatários a impor quotas de importação aos têxteis e vestuário. Este acordo de carácter temporário tinha como principal objectivo ganhar tempo para que as economias desenvolvidas reestruturassem a sua indústria têxtil e de vestuário antes de abrir o comércio aos países mais pobres. Com mão-de-obra mais barata, e numa indústria onde existem etapas de mão-de-obra intensiva, havia o receio de a importação de produtos têxteis e de vestuário ser massiva e arruinar o sector têxtil nos países desenvolvidos.

Este acordo foi sendo renovado até 1994, quando se assinou o *Agreement on Textiles and Clothing* (ATC) onde os países signatários do MFA se comprometeram a lhe colocar um fim, o que veio a suceder em 2004.

Durante o tempo em que esteve em vigor o MFA, existiu em paralelo legislação diversa negociada por grandes blocos de importação (Estados-Unidos, União Europeia) com países e regiões específicos. Os Estados-Unidos estabeleceram tarifas de importação particulares para países como o México e as Caraíbas, enquanto a Europa o fez com antigas colónias ao abrigo da Convenção de Lomé. Estes acordos pretendiam proteger as operações de capital intensivo e permitir às indústrias têxteis dos países desenvolvidos tirar proveito da mão-de-obra barata nos países em desenvolvimento nas etapas de mão-de-obra intensiva (Kaplinsky, 2005).

Estas tarifas e quotas de importação impostas pelos principais blocos importadores vieram aumentar a complexidade da cadeia de abastecimento têxtil e vestuário, ao mesmo tempo que beneficiava fortemente as indústrias têxteis e de vestuário dos países desenvolvidos. Numa altura em que concorrência dentro da indústria aumentava exponencialmente e os principais *players* procuravam melhorar a sua proposta de valor fazendo o *sourcing* em países de mão-de-obra barata, estas quotas vieram adensar o fluxo de informação e material. Surgiram então as empresas intermediárias entre os retalhistas e os produtores de vestuário. A produção passou a estar dispersa por vários países, explorando ao máximo as quotas de importação, sendo da responsabilidade de empresas como a Li & Fung em Hong Kong, por exemplo, especialistas na gestão de cadeias de abastecimento complexas, a coordenação do fluxo de materiais e informação.

Mesmo perante estas dificuldades, as economias resultantes da utilização de mão-de-obra barata justificavam o esforço e o risco a que os retalhistas se sujeitavam. A procura e a

concorrência nos países desenvolvidos exigia melhorias na proposta de valor e o *sourcing* de artigos de economias em vias de desenvolvimento foi a solução encontrada pelos retalhistas para melhorar a oferta através da redução dos preços de venda ao público e aumentar simultaneamente os níveis de rentabilidade.

Com o avanço das tecnologias os retalhistas passaram a processar informação proveniente dos seus pontos de venda e aperceberam-se de que a proposta de valor feita aos clientes não teria de se restringir ao preço. Os retalhistas aperceberam-se de que o cliente valorizava outros factores para além do preço e que a proposta de valor era um conjunto de características onde também se incluía a Qualidade, o Nível de Serviço oferecido, a Singularidade e a Novidade.

O facto de as equipas de desenvolvimento de produto dos produtores não terem acesso à informação recolhida nos pontos de venda agravou-se com a deslocalização da produção para zonas geográficas distantes dos principais mercados alvo (Europa e Estados-Unidos). Seria expectável que uma equipa de desenvolvimento de produto no Bangladesh tivesse grandes dificuldades em conceber artigos de acordo com as preferências do público Europeu ou Norte-Americano, com a agravante de não terem informação disponível sobre a qual trabalhar as cores, texturas e *design*.

Com a informação recolhida nos pontos de venda os retalhistas passaram a deter informação privilegiada e decidiram incorporar etapas até então tradicionalmente desempenhadas pelos produtores, levando os retalhistas a desenvolver o seu próprio produto e no limite a fazer concorrência aos produtores que detinham naturalmente equipas de desenvolvimento de produto. A cadeia de abastecimento de vestuário deixou de ser orientada para o negócio para ser orientada para o consumidor final.

A integração vertical dos principais retalhistas mundiais ocorreu portanto de forma natural, ainda que tenha sido necessário um período de adaptação do sector a esta nova realidade onde a orientação é para o consumidor e os grandes retalhistas, produtores de marca e comerciantes controlam as redes de produção global e ditam as regras de abastecimento na cadeia (Morris e Barnes, 2009).

A questão que alguns retalhistas se colocaram foi se deveriam internalizar completamente a cadeia de abastecimento ou se etapas como o transporte e a produção não o justificavam. Diferentes empresas, de países diferentes e em diferentes fases de maturação, tiveram opções diferentes, sendo o melhor exemplo disso mesmo a H&M e a ZARA. Como afirmam Brown e Rice (1998), os *trade-offs* envolvidos na produção interna ou *outsourcing* de uma etapa da

cadeia de abastecimento são: controlo da qualidade dos produtos, *lead-time* produtivo e *lead-time* concepção-produção, minimização dos problemas de comunicação com a produção a ser feita *in-house*, investimento em instalações produtivas e flexibilidade/capacidade de resposta com a externalização. Por esta altura (décadas de 80 e 90), quando as empresas retalhistas se redefiniam, diferentes opções nestas matérias e noutras, resultaram em políticas diferentes relativamente a áreas funcionais importantes dando origem a diferentes modelos de negócio ainda hoje em vigor.

Para além da integração vertical em que os retalhistas incorreram, também existiram casos de sucesso onde um produtor decidiu criar a sua própria marca e integrar a etapa mais a jusante de venda ao consumidor final. De facto, o nascimento da Zara é um exemplo famoso dessa realidade.

Um factor comum a todas as cadeias globais de abastecimento orientadas para o consumidor é que numa determinada etapa existem agentes que exercem poder sobre outros (Roberts e Thoburn, 2002). Um exemplo claro é o poder que os retalhistas têm sobre os produtores em termos de preço, qualidade, *lead-times* e escolha de matéria-prima. A indústria têxtil e de vestuário é dominada por grandes retalhistas que não possuem instalações produtivas mas que se organizam e controlam a produção a nível global. Sem excepção, os investigadores académicos registam nos seus trabalhos as insistências constantes dos retalhistas para que os produtores pratiquem preços mais baixos, melhorem a qualidade, reduzam o tempo de produção, reduzam as quantidades mínimas de produção e aceitem o máximo de risco possível (Flanagan, 2003; Kaplinsky, 2005).

O poder exercido pelos retalhistas é atribuído a dois factores principais. O primeiro é que as preferências dos consumidores mudam constantemente. Os consumidores não querem produtos estandardizados e exigem variedade na oferta, obrigando os retalhistas a renovarem o produto em loja com maior frequência (Salinger, et al, 1999). Adicionalmente compram com maior frequência mas menor quantidade, sendo mais criteriosos em relação ao preço (Nordas, 2004). Desta forma os consumidores colocam os retalhistas sob pressão e forçam-nos a tomar uma decisão: absorver os custos e reduzir as margens ou transferir a pressão para montante na cadeia de abastecimento.

O segundo factor prende-se com o facto de se ter tornado frequente fusões e aquisições entre os retalhistas nas economias desenvolvidas levando à concentração de quota de mercado. O crescimento do poder de compra dos retalhistas e a emergência de grandes cadeias

especialistas em roupa e grandes cadeias *low-cost*, como a Zara, Mango, Primark entre outras, veio desequilibrar a balança do poder na cadeia de abastecimento.

A orientação para o consumidor final que os retalhistas trouxeram para a cadeia de abastecimento relevou deficiências até então desvalorizadas na cadeia de abastecimento. Desde 1980 que os retalhistas se debatem com o problema do longo *lead-time* desde a concepção do artigo até à sua colocação em loja, e do risco que lhe está associado. Conscientes do nível actual de sofisticação do consumidor final, da sua avidez pela novidade e pelo progresso, os retalhistas sabem que a resposta à solicitação dos clientes fica altamente prejudicada com um *lead-time* tão longo e torna rapidamente obsoletos os artigos em *stock* ao longo da cadeia.

Nos capítulos seguintes irão ser abordadas as soluções avançadas para esta problemática.

3.2. A cadeia de abastecimento da indústria do vestuário



Figura 1- Intervenientes na cadeia de abastecimento da indústria do vestuário

Como podemos ver na Figura 1, no topo da cadeia de abastecimento temos os produtores de matéria-prima (fibra), que pode ser de origem natural ou sintética. As fibras naturais são de origem celulósica (por exemplo: algodão, linho) ou animal (por exemplo: lã). As fibras sintéticas são produzidas de forma artificial pela indústria química transformadora e ao contrário do que acontece com os produtores de fibras naturais, os produtores de fibras sintéticas são na sua maioria grandes grupos empresariais como o Grupo DuPont por exemplo. A indústria química transformadora requer uma grande quantidade de capital inicial e um elevado nível de *know-how*.

De seguida na cadeia encontramos os produtores de fio, que desenvolvem a actividade transformadora que resulta em rolos de fio a serem utilizados pelos produtores de tecido. As fibras naturais ou sintéticas são finas e curtas e não têm grande resistência à rotura individualmente no seu estado natural. Depois de serem processadas, as fibras convertem-se em fio com resistências à rotura variáveis, dependendo do fim a dar ao fio. Este passo é também ele exigente do ponto de vista do capital investido e requer um *know-how* elevado.

No passo seguinte o fio é transformado em tecido. Os produtores de tecido tecem e malham os fios até conseguir produzir as telas de tecido que são enviadas para os produtores de vestuário. A produção do vestuário é a fase mais exigente no que diz respeito à quantidade de mão-de-

obra envolvida e é a que apresenta um maior nível de fragmentação. Sendo uma indústria de baixo capital que não requer *know-how* específico, a produção de vestuário é uma indústria atractiva e sem barreiras assinaláveis à entrada de novos elementos. Embora actualmente a situação tenha sido amenizada em virtude do ajustamento dos mercados e da adaptação destes ao tipo de procura, no passado esta indústria apresentava um nível de fragmentação elevadíssimo, sendo comum para produções comercializadas internacionalmente envolver várias dezenas de pequenos produtores em vários países em vias de desenvolvimento. Ainda que altamente automatizada nos países desenvolvidos, uma elevada percentagem de vestuário é ainda produzida em países em vias de desenvolvimento onde os custos de mão-de-obra são muito mais baixos. Tudo isto alonga e torna mais difícil a gestão da cadeia de abastecimento, e também releva as diferenças operacionais importantes que existem entre membros de uma mesma cadeia de abastecimento e nos processos de importação-exportação (Christopher *et al.*, 2004)

A produção de vestuário nos países em vias de desenvolvimento afastou fisicamente os produtores dos retalhistas dos principais mercados de vestuário mundiais (América e Europa). Os intermediários legitimam assim a sua entrada na cadeia de abastecimento da indústria do vestuário com a crescente importância que vêm tendo no transporte e gestão dos fluxos de mercadorias entre produtores de vestuário e retalhistas, no mundo globalizado. A sua actividade é fundamental e cada vez mais específica e complexa, com o nivelamento do terreno de jogo e conseqüente emergência de novas regiões produtoras de fio, de tecido, de vestuário. Hoje em dia, com a entrada dos retalhistas nos mercados asiáticos, estes intermediários relevaram a sua importância.

Os retalhistas são o elemento final da cadeia de abastecimento, recebendo os produtos manufacturados pelos produtores e disponibilizando-os ao consumidor final nos seus pontos de venda. Existem vários tipos de pontos de venda de vestuário:

- Lojas da especialidade mono-marca como a H&M e a Zara oferecem um conjunto limitado de artigos de moda e artigos complementares, apostando na especialização num determinado segmento de mercado.
- Grandes lojas de departamentos multi-marca como o El Corte Inglés oferecem artigos consumíveis e vestuário com elevado teor *fashion* e, simultaneamente, artigos de marcas cujo nível de moda é mais reduzido.
- Lojas especialistas em roupa, e que vendem artigos multi-marca, como a Marques Soares por exemplo. Destacam-se pela variedade de oferta.

- Para terminar, existem as lojas que compram o excesso de stock de produtores e outros retalhistas e que vendem a preços muito reduzidos, *e-tailers* que vendem online e *outlets* integrados com fábricas produtoras de vestuário, como a Marshalls ou a T.J. Maxx.

3.2.1. Produtores de vestuário

Os produtores de vestuário estão hoje segmentados pela classe de produtos em que são especialistas. Existem essencialmente três tipos de produtos:

- Produtos com elevado teor de moda – artigos *fashion* – aproximadamente 10 semanas de vida em loja;
- Produtos sazonais – aproximadamente 24 semanas de vida em loja;
- Produtos anuais – artigos básicos – estão disponíveis todo o ano.

Empresas focadas em artigos básicos podem optar pela utilização de lotes de produção maiores e assim alcançarem economias de escala importantes, e oferecer aos seus clientes uma proposta de valor mais atractiva.

Empresas focadas em artigos *fashion* trabalham necessariamente com lotes de produção mais reduzidos e têm uma oferta de valor diferente para os seus clientes. Geralmente são empresas mais pequenas que apostam na flexibilidade, e na qualidade superior dos acabamentos.

As etapas da produção de vestuário que encontramos actualmente num produtor de vestuário são: produção de amostras e produção de encomendas.

Produção de amostras

A produção de amostras é feita para que possa ser dado a conhecer novos tecidos aos retalhistas e para os processos de validação e adjudicação de encomendas.

Actualmente, devido à urgência e frequência com que são feitos os pedidos de amostras por parte dos retalhistas para análise e posterior adjudicação de encomenda, a maioria dos produtores de vestuário tem uma linha dedicada à produção de amostras que funciona ininterruptamente.

A produção de amostras para efeitos de divulgação representa uma quantidade relevante de amostras que é feita para ser entregue a potenciais clientes nos desfiles e nos *trade-shows*, onde os produtores angariam encomendas e asseguram a produção em lotes considerados económicos. Importa para os produtores de vestuário, que o número de encomendas seja

múltiplo do lote económico de produção ou que o volume da encomenda seja superior ao valor mínimo a partir do qual compensa produzir determinado artigo.

Actualmente a tendência é para que os retalhistas atrasem a decisão de encomenda o máximo possível e coloquem uma encomenda faseada no tempo em quantidades menores. Desta forma ganha maior relevância para os produtores o processo de angariação de encomendas pré-colecção, com a divulgação das amostras, para que o trabalho nas linhas de produção seja mais planeado, faseado e estável.

Produção de encomendas

Partindo de uma divisão generalista dos artigos entre *fashion* e básicos, tem-se assistido a uma separação da produção com os primeiros a serem produzidos numa localização geográfica próxima aos mercados alvo, e os básicos em locais mais distantes com *lead-times* mais longos mas onde se conseguem maiores economias de escala (Kurt Salmon Associates, 1997). No mesmo estudo, a Kurt Salmon Associates aponta também um exemplo de um produtor de vestuário que conta com três empresas subcontratadas para um mesmo produto: um com elevado *lead-time* (90 dias) mas com baixos custos no continente asiático, um com *lead-time* médio (21 dias) e com custos médios na América Latina, e um último com um *lead-time* reduzido (3-5 dias) mas com custos elevado no mercado alvo da produção.

Na última década tem-se assistido a um confluir de interesses entre os retalhistas, que querem adiar ao máximo a encomenda, e os produtores que querem planear a sua produção e antecipar ao máximo a colocação das encomendas. Apesar de os retalhistas não se quererem comprometer com ordens de compra a 25-40 semanas antes do início de colecção, tem-se verificado que se comprometem com determinado volume de produção, ou seja, asseguram a um produtor a utilização de uma determinada percentagem da sua capacidade produtiva. Em vez de comprarem antecipadamente o artigo, compram a capacidade de produção da fábrica para determinada altura do ano. Este comprometimento vem solucionar parte do problema que os produtores tinham, uma vez que nos 2 meses antes do início de colecção recebiam inúmeros pedidos de encomendas e a sua capacidade de produção limitava a aceitação dos mesmos. Com esta promessa de compra de produtos, a empresa pode planear com antecedência a produção e ajustar a sua capacidade produtiva, recorrendo frequentemente à subcontratação de outras empresas produtoras para conseguir responder a quantidades que excedem a sua capacidade instalada.

3.2.2. Retalhistas de vestuário

Os retalhistas tradicionais estão organizados da seguinte forma:

- *Design* e Desenvolvimento de Produto (DDP);
- Compra, distribuição e operação de loja.

Desenvolvimento de produto

O *design* e desenvolvimento de produto é uma tarefa que era até à década de 80 desempenhada pelos produtores de vestuário e que nos últimos 25 anos foi sendo transferida para os retalhistas por razões já abordadas neste documento. Persistem no entanto alguns produtores que ainda contam com esta tarefa na sua estrutura.

A abordagem inicial que qualquer departamento de *design* e/ou DDP faz a um projecto é definir o cliente alvo dos produtos a serem desenvolvidos. O processo começa com o estudo das colecções apresentadas em desfiles (*trade shows*) nas principais cidades do mundo da moda (Paris, Milão e Nova Iorque), com o estudo das tendências de rua, filmes, eventos desportivos e acontecimentos mediáticos à escala global. Algumas das empresas usam serviços de consultores de moda para melhor analisar as colecções que desfilaram e que irão marcar de forma mais marcante as tendências para essa temporada (The Wall Street Journal, 2007b), e recorrem a *sites* de consultoras como a WGSN (*Worth Global Style Network* – www.wgsn.com).

Existe ainda informação muito relevante recolhida nos pontos de venda em colecções de anos anteriores em períodos homólogos, e informação recolhida recentemente relativa à evolução das vendas de determinados artigos em loja, reclamações e/ou pedidos frequentes de clientes, que podem e devem ser tidos em conta pelos *designers*. A informação é específica ao artigo devido às diferenças entre os vários tipos (*fashion*, básicos, sazonais) e é disponibilizada pelos retalhistas às equipas de DDP. Idealmente essa informação deveria estar também disponível aos produtores. De facto na última década assistiu-se a uma evolução considerável nesta área com a difusão de ferramentas como os sistemas de gestão da cadeia de abastecimento que permitem que isso aconteça (*i2 Technology's Demand Planner* e *Replenishment Planner* por exemplo) mas existe ainda renitência por parte dos retalhistas que optam por fazer o *outsourcing* da produção em o fazer, com receio de se exporem em demasia.

Como ilustrado na Figura 2, tradicionalmente o processo de *design* e desenvolvimento de produto da temporada PV t+1 começa na altura em que os artigos da temporada PV t estão em loja para serem vendidos, ou seja, com 40-56 semanas de antecedência. Em empresas como a

Zara ou a H&M, este período é mais curto e ronda as 17 semanas antes da temporada objectivo (The Wall Street Journal, 2007a).

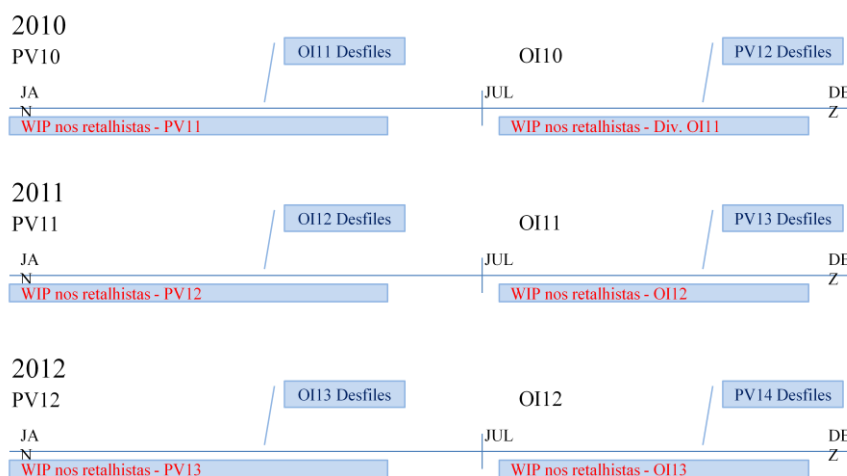


Figura 2- Planeamento temporal do desenvolvimento das colecções

Actualmente todas as empresas utilizam *softwares* de apoio ao desenho dos produtos. A utilização de *Computer Aided-Design Software* (CAD) tornou-se vulgar e permite aumentar a capacidade de resposta do *design* às preferências dos consumidores finais. Os desenhos que serviram de base a artigos bem sucedidos podem assim ser recuperados, ligeiramente modificados e encaminhados novamente para a produção.

Para além da fase de desenho, existe a fase de avaliação de amostras e o planeamento do ciclo de vida do produto. São etapas importantes, agora facilitadas com a utilização de tecnologias de gestão do ciclo de vida do produto (PLM- *Product Lifecycle Management*). Com esta ferramenta disponível, o desenvolvimento de produto consegue trabalhar no sentido de encurtar o tempo que vai desde que o produto é concebido até que é produzido. Segundo um estudo da Deloitte Touche, este *lead-time* entre concepção e produção é de cerca de 26 semanas (Daily New Record, 2005). O mesmo estudo aponta para uma redução de 30% no tempo de desenvolvimento de produto quando o *software* PLM é utilizado.

Compra e venda

As compras de mercadoria aos produtores de vestuário podem ser centralizadas ou descentralizadas, existindo vantagens e desvantagens a serem consideradas. As compras centralizadas permitem ao retalhista ganhar vantagem comercial junto dos produtores e assim obter melhores negócios e margens nos artigos comprados. Por outro lado, as compras descentralizadas permitem aos retalhistas responder melhor aos diferentes gostos e procura diferenciadas de tamanhos em diferentes zonas geográficas.

As compras começam a ser planeadas cerca de 24-36 semanas e são feitas as ordens preliminares de compra com cerca de 20 semanas de antecipação da época em planeamento. A grande maioria dos retalhistas tradicionais compra dentro de um orçamento previamente definido pelas chefias, e que deriva da ferramenta financeira *Open-to-Buy* (Cf. Anexo A) (Goodwin, 1992).

$$\begin{aligned}
 OTB = & \text{orçamento previsto para stock final} + \text{orçamento previsto das vendas} \\
 & + \text{orçamento previsto para reduções (saldos e quebras)} \\
 & - \text{stock inicial} - \text{valor de compras já recebidas} \\
 & - \text{valor das compras feitas mas ainda não recebidas}
 \end{aligned}$$

Existem duas estratégias principais adoptadas pelos retalhistas para a utilização do OTB.

1) Base na optimização dos custos - compram antecipadamente grandes quantidades em zonas geográficas que implicam longos *lead-times* e optam por gastar grande parte do orçamento para essa temporada com várias semanas de antecipação. Assim, ainda que exista uma monitorização das vendas, as acções reactivas aos resultados observados em loja ficam-se pelo cancelamento de ordens dadas ao fornecedor, ou pela encomenda de mais produto com custos muito superiores de aquisição quando comparados com os iniciais. As encomendas de reforço de produto são pouco utilizadas em função do longo *lead-time*.

2) Base na maximização das vendas – compram parte do produto junto de fornecedores com mão-de-obra barata, tipicamente em zonas geográficas distantes que implicam longos *lead-times*. Adicionalmente fazem compras a fornecedores próximos do mercado alvo dos artigos, de forma a responder às variações na procura registadas no mercado, que embora sendo

A primeira estratégia reduz o grau de liberdade apenas à determinação de quando a mercadoria deve chegar, enquanto a segunda acrescenta a esse grau a liberdade de escolher o tipo de mercadoria.

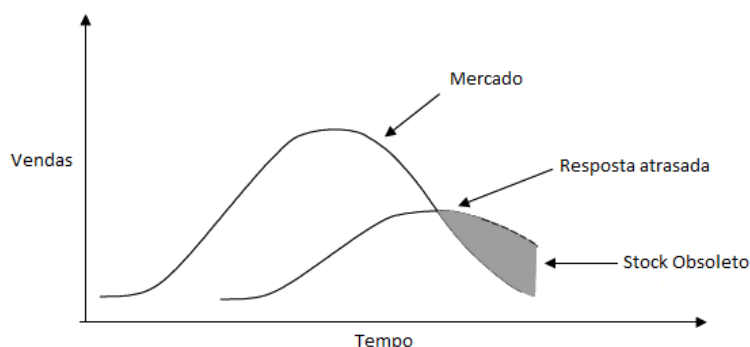


Gráfico 1- Vendas vs Tempo de reacção ao mercado
Fonte: Christopher et al. (2004)

A reacção possível aos que optam pela estratégia (1) incorrerá necessariamente no problema ilustrado no Gráfico 1:

- Comprarão a preços superiores, uma vez que a margem comercial junto dos fornecedores foi usada na totalidade antes da temporada nas compras antecipadas;
- Chegarão atrasados ao pico de vendas uma vez que os seus *lead-times* são mais longos e contratar fornecedores novos com *lead-times* mais curtos implicaria custos ainda maiores para atender a esta mudança do mercado;
- Ficarão com níveis de *stock* finais superiores, uma vez que a reposta tardia implica perda de vendas;
- O processamento destes novos artigos irá atrasar o fluxo e performance normal dos restantes, quer nos armazéns quer em loja.

Existem portanto *trade-offs* similares a serem considerados quer pelos produtores de vestuário, quer pelos retalhistas, no que diz respeito a *lead-times* e custos

3.3. Gestão da cadeia de abastecimento

O cruzamento da longa e inflexível cadeia de abastecimento da indústria de vestuário, com o estado actual do sector da moda, exigente com a rotação dos artigos nas lojas e orientada para a “customização massiva” dos seus produtos, resultou num impasse para o qual surgiram diferentes abordagens centradas na gestão da cadeia de abastecimento e orientadas para um novo conceito: *Fast Fashion*.

Fast Fashion é uma estratégia de negócio que procura reduzir os processos envolvidos no ciclo de compra e encontrar *lead-times* inferiores para a colocação de artigos nas lojas, de forma a satisfazer a procura do consumidor no seu ponto máximo. Tal como Birtwistle *et al.*

(2003) defende, o sucesso de uma empresa está dependente da sua capacidade de ser flexível tanto no *design* como na produção, permitindo a reacção às últimas tendências.

A eficiente gestão da cadeia de abastecimento está então definida como um factor crítico para o sucesso de uma empresa no negócio do retalho de moda. De facto, segundo Hines (2004), no retalho global especializado quem compete são as cadeias de abastecimento e não as empresas. Várias abordagens foram feitas no sentido de melhorar a cadeia de abastecimento, seguindo conceitos como *Just-in-time* (Bruce *et al.*, 2004), *Agile supply chain* (Christopher *et al.*, 2004; Bruce *et al.*, 2004) e sistemas *Quick Response* (Giunipero *et al.*, 2001; Fernie e Azuma, 2004).

Importa definir cada um destes conceitos e diferenciá-los.

3.3.1. Just In Time (JIT)

JIT é um conceito que nasceu na área produtiva, mais concretamente na linha de produção da Toyota. De facto, este conceito é também conhecido como *Toyota Production System*, e visa reduzir os custos com a cadeia de abastecimento satisfazendo a procura na altura em que ela surge, sem criar acumulação de inventário em nenhum ponto. Trata-se de um conceito orientado para o negócio e para a redução dos custos, e não para o cliente final (Barnes e Lea-Greenwood, 2006). A implementação do conceito JIT numa cadeia de abastecimento torna-a mais *lean*, ou seja, uma cadeia desenvolvida com atenção à redução do desperdício, incluindo tempo e inventário, devidamente dimensionada e nivelada para satisfazer as necessidades existentes.

3.3.2. Agile Supply Chain (ASC):

ASC é um conceito que descreve cadeias de abastecimento mais curtas, mais flexíveis, e orientadas para a procura real em detrimento da procura prevista, típica abordagem da gestão de cadeia de abastecimento tradicional (Christopher *et al.*, 2004; Bruce *et al.*, 2004). Uma cadeia ágil deve ser capaz de usar o conhecimento de mercado, processá-lo internamente e conseguir explorar as oportunidades que surgem nos mercados voláteis.

As cadeias de abastecimento ágeis (*Agile Supply Chain*) partilham informação actualizada dos pontos de venda para que toda ela esteja sincronizada e não exista necessidade de inventários intermédios (*buffers*). Esta integração de sistemas de informação permite o encurtamento de tempos de resposta e uma utilização mais eficiente dos recursos ao longo da cadeia.

3.3.3. Quick Response (QR):

QR é um conceito que nasce numa altura em que os mercados tradicionais de produção de vestuário perdiam margem e encomendas para as regiões geográficas emergentes com mão-de-obra mais barata e acesso a matéria-prima a preços inferiores. O *Quick Response* veio amenizar a situação, estreitando relações entre retalhistas e produtores (Ferne e Azuma, 2004) sendo considerada por Christopher et al. (2004) como uma evolução dos conceitos *Supply Chain Management* e *Agile Supply Chain*. Esta ferramenta defende o conceito de minimização do volume de compras *pre-season*, substituindo-o por momentos de compra mais frequentes mais pequenos em volume e em regime *in-season* para que os produtores domésticos readquiram competitividade através da redução dos tempos de resposta e flexibilidade. Este conceito é muito relevante para este trabalho, atendendo ao seu âmbito, razão pela qual está em anexo neste documento uma análise mais completa (Anexo C).

Embora existam outros conceitos idênticos no conteúdo, mas diferentes no nome, como o *Quick Fashion* defendido por Guercini (2001), estes três modelos de gestão da cadeia de abastecimento englobam em grande parte na sua formulação teórica todos os outros, e são os mais estudados pelo universo académico. Tal como defendem Barnes e Lea-Greenwood (2006), os três podem ser considerados conceitos de gestão da cadeia de abastecimento orientados para o negócio e não para o consumidor.

De facto, nenhum destes três conceitos surgiu como consequência directa da mudança das expectativas e procura dos consumidores finais. Historicamente o poder na cadeia de abastecimento encontrava-se concentrado nos produtores, e à medida que a produção se deslocou para zonas geográficas distantes surgiu a aplicação do JIT com o objectivo de minorar os inventários na longa cadeia de abastecimento. O poder convergiu então para os retalhistas, que tinham agora um leque mais alargado de fornecedores para o seu *sourcing*. Com os produtores locais a perderem encomendas surgiu o AGS e o QR, conferindo-lhes uma nova vantagem competitiva baseada na rapidez de resposta. Actualmente, o poder na cadeia de abastecimento mudou para os consumidores, que se tornaram mais sofisticados e exigentes, em constante mudança e progresso. Consequentemente surgiu o conceito *Fast Fashion*, que não preconiza a utilização de JIT, AGS ou QR, mas sim de uma utilização simultânea dos três.

3.4. O conceito Fast Fashion

De acordo com Doeringer e Crean (2004), os ingredientes chave do conceito *Fast Fashion* são a capacidade para identificar rapidamente tendências na moda e identificar potenciais artigos populares, agilizando depois a sua disponibilidade em loja antes que surjam outras tendências e outros artigos potenciais.

Torna-se assim fácil associar qualquer um dos conceitos de gestão da cadeia de abastecimento abordados anteriormente (JIT, ASC, QR) a esta estratégia de negócio. Não se pretende ter inventário ao longo da cadeia, um vez que esta precisa de estar livre para a qualquer momento processar novos artigos. Pretende-se que a cadeia seja ágil e limpa de desperdícios e que a resposta seja rápida e flexível, com *lead-times* reduzidos nos artigos de moda claramente marcados pelas tendências do momento.

O conceito *Fast Fashion* é orientado para o consumidor e subjugado a este os conceitos orientados para o negócio. O impacto na cadeia de abastecimento do conceito *Fast Fashion* foi identificado por Barnes e Lea-Greenwood (2006):

- Poder dos retalhistas – os retalhistas não estão dispostos a guardar nos seus armazéns grandes quantidades de mercadoria e exigem aos fornecedores entregas frequentes, rápidas e de pequenas quantidades. As ordens de encomenda surgem cada vez mais próximas da *season* a que dizem respeito e as ordens de encomenda *in-season* são cada vez mais frequentes. O poder dos retalhistas é cada vez maior na medida em que têm conseguido imputar aos produtores algumas tarefas de mão-de-obra intensiva, tarefas com baixo valor acrescentado para o produto ou que não trariam economias de escala se desempenhadas *in-doors*. O nível de fragmentação e o número de empresas na indústria dos produtores de vestuário é superior, o que faz que os retalhistas tenham maior poder negocial.
- Uma mudança nas parcerias e ligações – existem duas exigências concorrentes impostas pelos retalhistas: não pode haver atrasos da parte dos fornecedores e eles devem ser capazes de entregar uma grande variedade de estilos e modelos. Se a tendência é para haver uma maior ligação entre retalhistas e produtores de forma a agilizar a cadeia de abastecimento e melhorar os tempos de resposta, existe também a necessidade de trabalhar com vários fornecedores simplesmente porque os clientes exigem grande variedade de estilos que mudam muito rapidamente;
- Produtores sob pressão crescente – os produtores (fornecedores dos retalhistas) estão sob grande pressão para se tornarem flexíveis e rápidos para responder à volatilidade

da procura. Muitas tarefas como etiquetagem, embalagem, lavagem, controlo de qualidade, têm sido “empurradas” pelos retalhistas para os produtores enquanto se lhes exige que reduzam os seus *lead-times*;

- Eliminação de algumas etapas na cadeia de abastecimento – O desenvolvimento de produto e o controlo de qualidade sofrem reestruturações com a implementação do conceito *Fast Fashion*, tornando-se menos burocráticos, com processos internos mais simples e ágeis. Na base desta mudança está a standartização dos processos de desenvolvimento de produto e controlo de qualidade e a relação de proximidade com os fornecedores;
- O surgimento de regiões de produção *Fast Fashion* – de acordo com o estudo levado a cabo por Barnes e Lea-Greenwood (2006), a Turquia emergiu como um grande fornecedor de *Fast Fashion* devido à sua proximidade geográfica e cultural. A sua facilidade de acesso a matéria-prima veio conferir-lhe uma vantagem competitiva sobre as restantes zonas geográficas, na medida em que os seus *lead-times* são mais reduzidos e os seus custos inferiores. O conceito *Fast Fashion* veio induzir o surgimento de zonas geográficas especialistas pela sua capacidade de condensar a cadeia de abastecimento e consequentemente o seu *lead-time*;
- Volumes de produção mais pequenos – com a volatilidade da procura e a vontade dos retalhistas de refrescarem as suas lojas com produtos novos todas as semanas, deixam de existir as encomendas de grande volume. Esta situação forçou algumas alterações na cadeia de abastecimento na medida em que as encomendas deixam países como a China para irem para zonas geográficas mais próximas e flexíveis;
- Alterações logísticas – a pressão para que os artigos cheguem o mais rápido possível às lojas, em paralelo com as inovações tecnológicas e os avanços nos transportes, vieram tornar o transporte aéreo uma realidade recorrente e o tempo de expedições pela via marítima inferior. No entanto existem novas dificuldades no horizonte com a escalada do preço do petróleo e a possibilidade de certas rotas e determinados tipos de transporte se tornarem inviáveis

3.5. Gestão da Cadeia de abastecimento *Fast Fashion*

As cadeias de abastecimento actuais são muito complexas, controlando múltiplos fluxos de informação e material, de forma a garantir que o produto certo é entregue nas quantidades certas, no local certo, na hora certa, dentro dos padrões de qualidade pretendidos, e da forma mais económica possível. Adicionalmente as cadeias de abastecimento devem agora encontrar

a definição para tudo isso em si mesmas, através da recolha de informação na sua última etapa: a venda ao público. Tudo isto deve ser feito em prol da melhoria contínua da correlação entre oferta e procura, concebendo e entregando produto novo nas lojas em espaços de tempo cada vez mais curtos 6 a 8 semanas (recordes de 3 a 4 semanas), em contraste com os 12 meses tradicionais (Towill e Christopher, 2000). De acordo com Saini et al. (2007), os dois conceitos mais em voga actualmente nas cadeias de abastecimento de vestuário *Fast Fashion* são agilidade e *lean*, analisados nas Tabelas 1 e 2:

Tabela 1- A utilização de Lean e Agilidade nas Cadeias de Abastecimento

Fonte: Saini (2007)

<i>Lean</i>	<i>Ágil</i>
Produção contínua	<i>Postponement</i>
<i>Just-in-time</i>	<i>Trade off</i> no fornecedor (<i>Setup</i> vs <i>Stock</i>)
Inventário zero	Planeamento da produção colaborativo
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	<i>House of Quality</i>
<i>Commodities</i>	Produtos <i>fashion</i>
Produção em grandes quantidades	Produção de poucas quantidades
Economias de escala	Produção por encomenda

Tabela 2-Diferenças entre Lean e Agilidade nas Cadeias de Abastecimento

Fonte: Saini (2007)

<i>Lean</i>	<i>Ágil</i>
Sem desperdícios	Rapidez
Orientada para o produto	Orientada para o consumidor
Redução do stock ao mínimo	Redução do <i>stock</i> não é uma preocupação
Planeamento	Sem planeamento
Medição sucesso: Qualidade, Custo e Entrega	Medição sucesso: satisfação do Cliente
Baixo Custo	Alto Custo
Eficiência	Eficácia
Inflexível	Flexível
Baixa variedade	Alta variedade

O autor defende que para as cadeias de abastecimento ágeis os parâmetros pelos quais o mercado as avalia são a Qualidade, Custo e *Lead-time*, sendo o factor decisivo o Nível de Serviço que a cadeia consegue manter. No caso das cadeias de abastecimento *lean*, os parâmetros de avaliação são a Qualidade, Custo e Nível de Serviço, sendo o factor decisivo o Custo.

Na prática, a teoria resulta no facto de o consumidor privilegiar nos produtos básicos o preço e nos artigos *fashion* a sua disponibilidade em loja.

Assim, um retalhista da indústria do vestuário que pretenda oferecer aos seus clientes artigos básicos e artigos que incorporam tendências de moda, deve balancear a sua cadeia de abastecimento de forma a conseguir conciliar estes dois conceitos (Lean/Agilidade). O conceito *lean* deve orientar a cadeia de abastecimento a montante, de forma a conter custos e possibilitar a prática de preços competitivos nos pontos de venda, enquanto o conceito de agilidade deve orientar a cadeia de abastecimento mais a jusante, próximo do ponto de venda, capacitando assim a cadeia a responder a um mercado em constante mutação (Saini, 2007).

No limite, podem co-existir duas cadeias de abastecimento paralelas, com diferentes orientações, ao serviço do mesmo retalhista.

Autores como Cristopher, Towill (2001), Velde e Meijer (2007), sugerem a existência de três formas de integração destes conceitos e aplicação em etapas da cadeia de abastecimento: Curva de Pareto, Ponto de Diferenciação, Procura Base e Variável.

A utilização da Curva de Pareto (Gráfico 2), e da Procura Base e Variável pode ser usada em etapas como o *design*, a produção, a previsão ou ainda na tomada de decisões críticas relativas ao “postponement” de produção, standardização etc.

Curva de Pareto

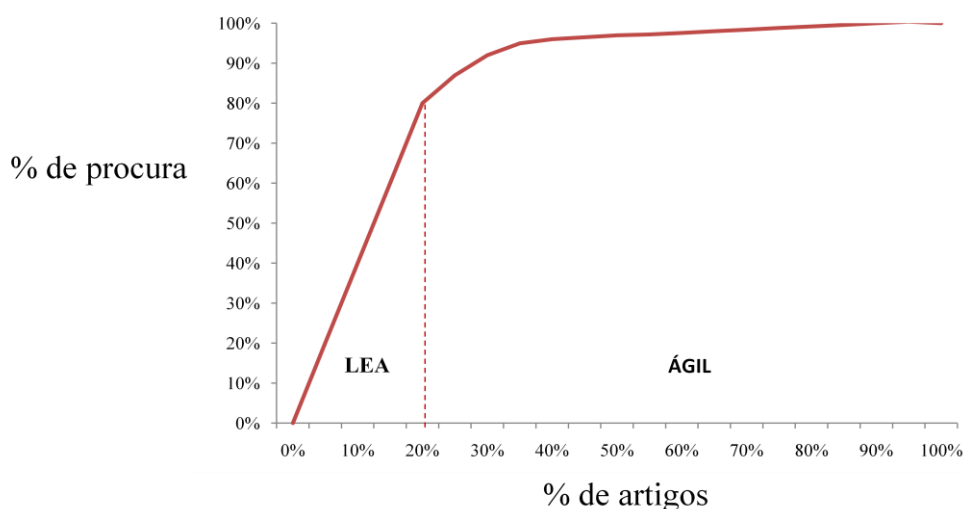


Gráfico 2- Curva de Pareto

Os autores Christopher e Towill (2001) sugeriram que 20% dos produtos são facilmente previstos quanto à sua procura e podem ser estandardizados, sendo assim entregues à produção Lean. Os restantes 80% pertencem à produção Ágil porque é menos previsível a aceitação do mercado, o que implica uma capacidade de resposta acima do normal para moldar a oferta à procura.

Ponto de diferenciação

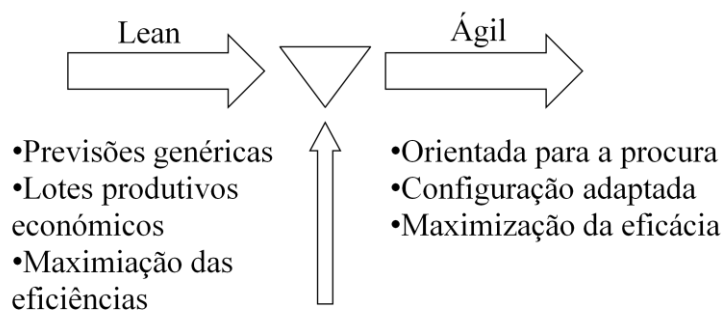


Figura 3- Ponto de Diferenciação
Fonte: Christopher e Towill (2000)

Nos casos onde o tempo de produção é superior ao tempo aceitável de reposição de produto em loja, ou de resposta a uma encomenda, é utilizado o Ponto de Diferenciação (PD). É neste ponto que se encontram niveladas as capacidades e necessidades: a capacidade da fábrica em entregar produto, e a necessidade de colocação em loja, num espaço temporal igual. A cadeia é gerida de forma *lean* até ao PD e gerida de forma Ágil daí para a frente, tal como ilustra a Figura 3.

O Ponto de Diferenciação é aplicado essencialmente quando não se pretende ter *stock* de produto acabado e é crucial uma resposta rápida ao mercado. Consiste em manter *stock* sob a forma de produto inacabado mas em condições de ser rapidamente acabado em função da procura e enviado para o mercado.

Procura Base e Variável

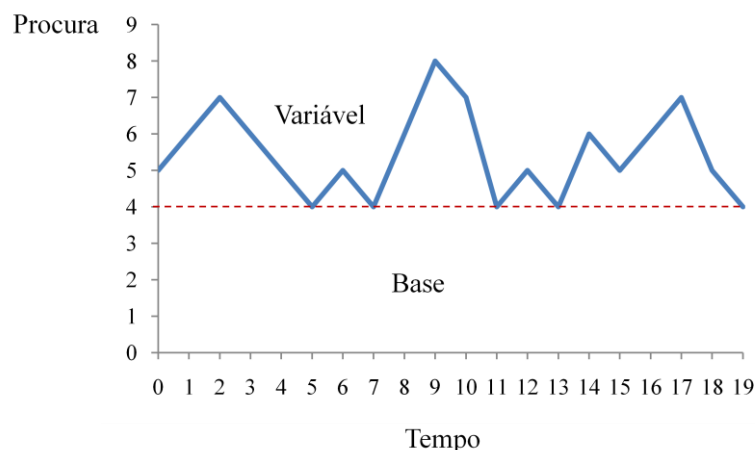


Gráfico 3- Procura Base e Variável

A Base da procura pode ser prevista e trabalhada de forma lean com a conquista de economias de escala enquanto a componente variável deverá ser trabalhada de forma ágil, rápida, com custos provavelmente maiores. Christopher e Towill apontam a produção local para fazer frente à procura variável e a produção em países *low-cost* para responder à procura Base, separadas graficamente no Gráfico 3.

Estratégias de gestão de uma Cadeia de Abastecimento *Fast Fashion*

Orientar um modelo de negócio em função de um conceito de tão difícil implementação como o *Fast Fashion* implica um esforço adicional ao nível estratégico. A correcta gestão da cadeia de abastecimento é fundamental para suportar o modelo de negócio, existindo assim preocupações acrescidas na forma como a cadeia está desenhada e processa o fluxo de materiais e informação.

Para que as estratégias sejam mais facilmente compreendidas, tomaremos como exemplo os dois líderes da indústria de vestuário mundial cujas cadeias de abastecimento mais adiante neste documento serão apresentadas: H&M Hennes & Mauritz AB (H&M), e Grupo Inditex (Zara).

A H&M e a ZARA apostam nas seguintes estratégias de gestão de cadeia de abastecimento:

- *Postponement*

É uma estratégia que procura maximizar os ganhos com o adiamento da etapa de diferenciação do artigo. Com o adiamento desta etapa, para um momento mais próximo do cliente, a empresa consegue responder ao mercado de forma mais rápida e acompanhar a variação da procura de forma mais eficiente.

- *Mass customization*

É uma estratégia que defende a produção de artigos concebidos propositadamente para um público específico (no limite uma só pessoa). Com este conceito pretende mais facilmente seduzir o cliente para a compra, concebendo um artigo que preenche todos os requisitos e satisfaz todos os gostos de todos e cada um dos clientes. Trata-se de um conceito fundamental para a prossecução do conceito *Fast Fashion*.

- *Standardization*

É uma estratégia que defende a sistematização de processos para o benefício da qualidade do produto, para a eliminação de desperdícios e para a fluidez de material e informação ao longo da cadeia.

Alguns exemplos onde se pode observar a utilização das estratégias anteriormente enumeradas estão na fase de produção e preparação de encomenda para expedição.

A chave para uma *mass customization* bem sucedida reside na capacidade do produtor de fazer um *postponement* do ponto de diferenciação de um produto para o momento mais a jusante na cadeia de abastecimento possível. A cadeia de abastecimento deve ser o mais standardizada possível até ao momento de diferenciação para que os custos sejam reduzidos, e deve ter o ponto de diferenciação o mais para jusante possível na sua linha produtiva para aumentar a sua agilidade. O *postponement* do ponto diferenciador permite alcançar um *lead-time* inferior de resposta dos produtores a uma procura dos clientes por um artigo ou cor em particular. Geralmente o momento de diferenciação do artigo é o momento do seu tingimento.

A ZARA e a H&M apostam num forte *postponement* do processo de tingimento, sendo o modelo da Zara inspirado na Benetton, tal como ilustram as Figuras 4 e 5.

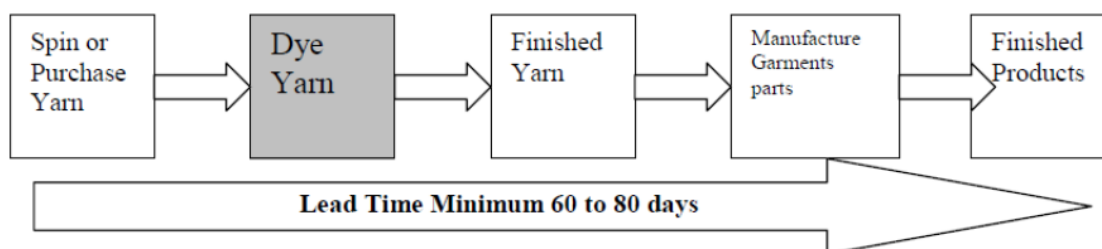


Figura 4-Processo Lean tradicional de produção têxtil

Fonte: Saini (2007)

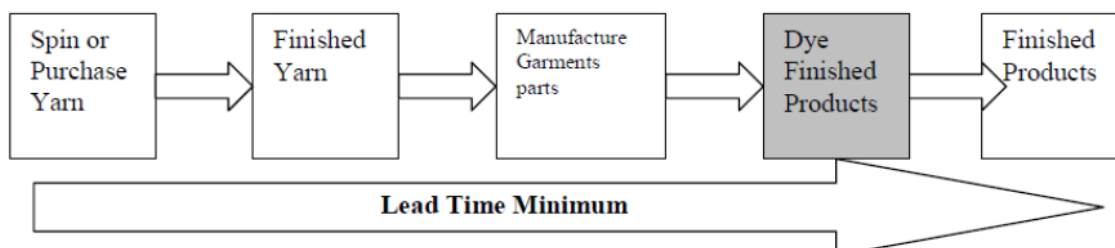


Figura 5- Processo Lean de produção têxtil da ZARA e Benetton

Fonte: Saini (2007)

A H&M, não tendo instalações fabris de produção de vestuário, privilegia os fornecedores que optam por uma estratégia de *postponement* da fase de tingimento e que assim conseguem uma melhor capacidade de resposta. De facto, é comum a H&M promover acções de consultoria junto do seus fornecedores para os ajudar a implementar alterações na sua linha produtiva orientadas para estes conceitos estratégicos. A H&M, em função do modelo de negócio adoptado, vê-se forçada a gerir uma carteira maior de fornecedores e tem exigências elevadas relativas ao *lead-time* e qualidade, sendo por isso crucial que estes fornecedores implementem melhorias na sua linha produtiva orientadas para o *postponement* das actividades diferenciadoras.

Outros exemplos claros encontram-se nas etiquetas de cuidados de lavagem, nos processos de embalagem e na marcação das caixas de cartão. Uma vez que a flexibilidade de envio é crucial para responder a variações bruscas na procura, a operação de marcação das caixas de cartão com o destino final também sofre um *postponement* severo, e este procedimento está standardizado ao máximo, não existindo variações possíveis. Situação idêntica ocorre na colocação das etiquetas.

Assim, conclui-se que a standardização antecede a customização, na medida em que no limite os processos devem ser iguais e só ser feita a diferenciação quando a mercadoria chega ao cliente.

4. Caso de Estudo: H&M

A H&M Hennes & Mauritz AB (H&M) centra a sua actividade no design e retalho de artigos de vestuário e acessórios. O seu mercado principal é a Europa, seguida da América do Norte e Ásia. A sede da empresa é em Estocolmo, Suécia.

O ano de 2010 terminou com 2,206 lojas em 38 mercados das quais 2104 são H&M, 35 COS, 48 Monki, 18 Weekday, 1 Cheap Monday. 50 lojas da H&M são geridas em regime de franchising no médio oriente.

O caso de estudo aqui descrito assenta na pesquisa de informação de várias fontes de informação, nomeadamente: os relatórios anuais publicados pelo Grupo H&M desde 2001 até 2010 inclusive, relatório da empresa elaborado pela consultora online Datamonitor, casos de estudo de centros de pesquisa especializados em cadeias de abastecimento, o sitio oficial do Grupo na *internet*, entrevistas com ex-colaboradores, e análise de artigos científicos publicados por especialistas da área.

4.1. História

Erling Persson fundou a Hennes em Vasteras, Suécia em 1947. Mais tarde, a empresa adquiriu uma cadeia de lojas de roupa e artigos de caça chamada Mauritz Widforss, em 1968, e alterou o seu nome para H&M Hennes & Mauritz.

Inicialmente os produtos vendidos nas lojas H&M eram produzidos na Suécia. Na década de 60 a produção foi desviada para os demais países escandinavos e Reino-Unido. No início de 1970 a produção dos artigos era maioritariamente feita em países do sul da Europa como Itália e Portugal, e países da Europa de Leste, como a Hungria e a antiga Jugoslávia. Em meados de 1980 a H&M começou a focar o seu sourcing na Ásia e começou também a vender os seus artigos em catálogo pelo correio. As peças vendidas não eram desenhadas pela H&M, até que no final da década de 80, com a entrada de Margareta van den Bosch, se formou a equipa de Desenvolvimento de Produto, encarregue de colocar em loja artigos direccionados para a procura registada em loja.

Em 1998 começou a vender os seus artigos pela internet e detinha já lojas consolidadas com artigos para homens, mulheres, crianças e jovens na marca H&M.

Em 2004, de forma a fortalecer a sua função de compras, a empresa dividiu o seu departamento de compras em duas funções: divisão de compras e divisão de produção.

Em 2006, a H&M estava presente em 24 países à escala mundial, com 1,345 lojas. Nesse ano, em Setembro, começou a vender através de lojas franchisadas no Médio Oriente em parceria com o Grupo Alshaya.

Em 2007 teve lugar um processo de reagrupamento que entre outras coisas, envolveu a transferência das funções de design a nível central, compras, logística e aprovisionamento para uma nova empresa com o nome de H&M Hennes & Mauritz GBC AB. Esta empresa ficou, portanto, detentora dos produtos até ao momento em que estes são entregues nas lojas.

Em 2010 a H&M continuou com a sua expansão global. Foram abertas as primeiras lojas na Coreia do Sul e na Turquia, assim como lojas franchisadas em Israel em parceria com o Grupo Match Retail, aumentando os mercados em que a empresa se encontra de 35 para 38. A utilização de lojas franchisadas no Médio Oriente começou em 2006 aquando do acordo com o Grupo Alshaya. Não obstante o regime franchising, a H&M escolheu a localização das lojas, decidiu a mercadoria que aí iria ser vendida e treinou o staff.

Apesar do sucesso a H&M não planeia utilizar o franchising como modelo para explorar futuramente em outras partes do mundo. No Outono a H&M abriu uma das suas lojas mais surpreendentes em Paris, nos Champs-Élysées, da autoria do arquitecto Jean Nouvel, e em Dezembro uma loja com mais de 5000m² em Las Vegas. Foram abertas as primeiras lojas da Monki e Weekday na Finlândia, e também as primeiras Monki na Holanda e Hong Kong. A cadeia COS abriu portas na Irlanda e Escócia. A recente H&M Home está agora também presente nas cidades de Helsínquia, Copenhaga, Amsterdão e Londres.

A venda de artigos online e por catálogo estava disponível no final de 2010 em oito países: Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Alemanha, Áustria, Reino Unido. Prevê-se que entre 2011/2012 o mercado dos Estados Unidos da América conte também com que este canal de distribuição. A empresa pretende no futuro usufruir deste canal de distribuição em todos os mercados em que se encontra.

A Figura 6 e o Gráfico 4 ilustram a história do Grupo no que diz respeito à entrada em novos mercados e abertura de novas lojas.

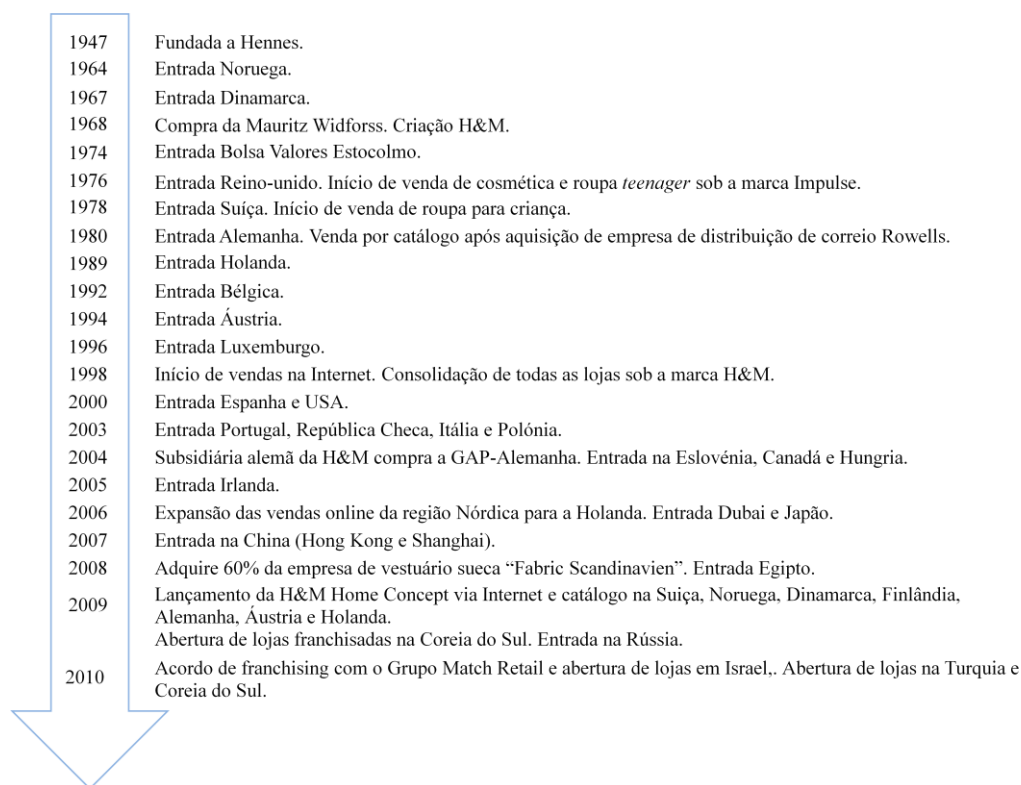


Figura 6- Histórico de aberturas de lojas H&M

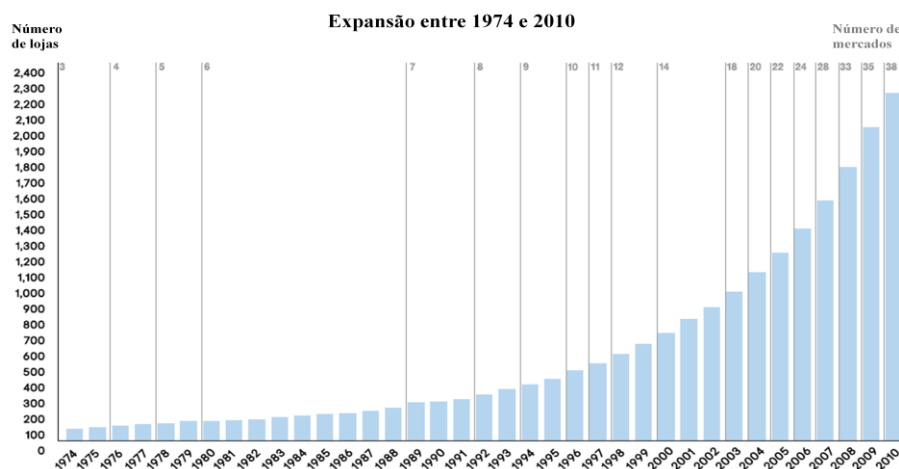


Gráfico 4- Expansão de lojas H&M

Fonte: H&M Annual Report 2011

4.2. Descrição do Negócio

O conceito de negócio da H&M é oferecer moda e qualidade ao melhor preço para mulheres, homens, adolescentes e crianças. O seu negócio está assente nas vendas de roupa, acessórios, calçado, cosméticos e têxteis para a casa.

Os mais de 100 designers internos criam uma ampla e variada linha de produtos para todos aqueles que gostam de moda, independentemente da sua idade. O Departamento de Design e o Departamento de Compras trabalham em conjunto na definição das colecções a nível

central. A qualidade é o conceito chave em todo o processo, desde a ideia até ao cliente final. A empresa pretende expandir de forma sólida e constante a um ritmo de 10-15% no número de lojas, ao mesmo tempo que aumenta as vendas em igual percentagem. A H&M pretende que o seu crescimento seja auto-sustentado, altamente rentável e com ênfase na qualidade. A empresa defende e comunica a todos os níveis da sua estrutura conceitos como a simplicidade, a melhoria contínua, o espírito de equipa, a atenção com os custos e o empreendedorismo.

A H&M não possui instalações produtivas de qualquer género, recorrendo a fornecedores externos Asiáticos e Europeus para a etapa de produção.

A H&M Hennes & Mauritz AB engloba os seguintes produtos e marcas:

Produtos:

- Roupa para criança;
- Acessórios para homem;
- Roupa para homem;
- Cosmética;
- Calçado;
- Acessórios para o cabelo;
- Roupa para bebés;
- Lingerie;
- Acessórios para senhora;
- Roupa para senhora;
- Roupa de desporto;
- Artigos para a casa.

Serviços:

- Retalho de vestuário;
- Design de vestuário.

Insígnias:

- H&M;
- COS – Colection of Style;
- Monki;
- Weekday;
- Cheap Monday.

4.3. Indicadores financeiros H&M

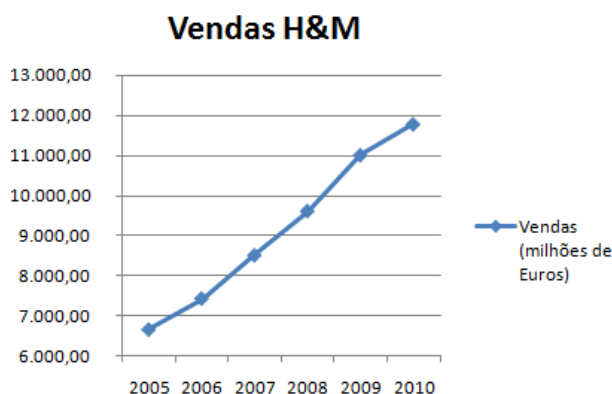


Gráfico 5- Variação das vendas H&M 2005-2010

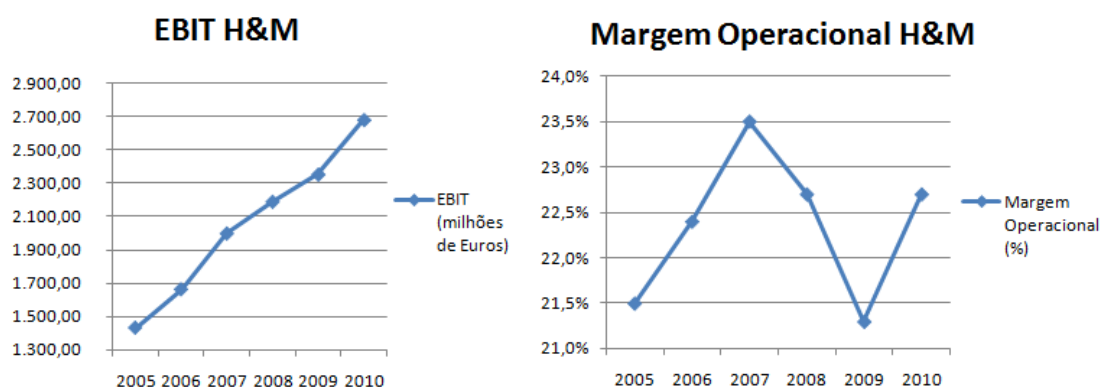


Gráfico 6-Variação do lucro operacional e margem operacional 2005-2010 da H&M

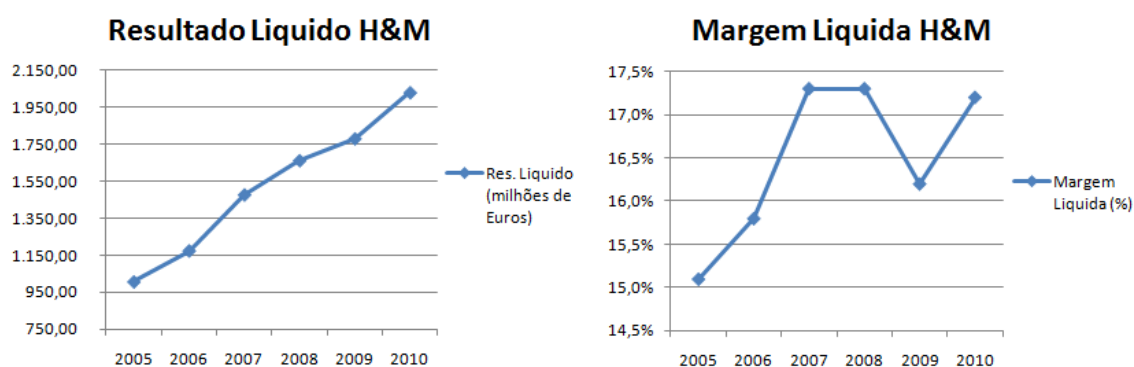


Gráfico 7- Variação do resultado líquido e margem líquida da H&M 2005-2010

Os Gráficos 5, 6, e 7 ilustram bem o sucesso do Grupo H&M mas ao mesmo tempo deixam claro que o impacto da crise se fez sentir principalmente nas margens operacionais e líquidas. No entanto, a H&M foi capaz de manter o seu lucro operacional e resultado líquida em crescimento, recuperando no ano seguinte as margens para valores em linha com o que registava antes da crise mundial de 2008.

4.4. SWOT da H&M

Tabela 3- Análise SWOT da H&M
Fonte: Datamonitor H&M Company Profile (2010)

Forças	Fraquezas
O crescimento do retalho fast fashion vai beneficiar a H&M e os seus produtos. A presença da H&M em negócios complementares ao retalho aumenta a sua flexibilidade e controlo dos fluxos na cadeia de abastecimento. A vasta abrangência geográfica aumenta o número de mercados da empresa, e traz uma dispersão do risco que é positiva.	O público-alvo da H&M é altamente prejudicado pela actual situação macroeconómica. A H&M está com numa posição competitiva difícil, com os retalhistas <i>low-cost</i> e Premium a ganharem proeminência no mercado.
Oportunidades	Ameaças
O mercado online continua com índices de crescimento e potencial elevado. As economias emergentes irão suportar a política expansionista da empresa. A H&M está bem posicionada para capitalizar o mercado de nicho do vestuário de origem orgânica.	O desemprego continua a colocar pressão na contenção de gastos dos consumidores. Altos custos de matéria-prima e aumento do VAT irão colocar sob pressão as margens de rentabilidade do negócio. A estagnação do mercado imobiliário na Europa irá contrabalançar o sucesso nas regiões emergentes.

Uma análise resumida à actual situação da H&M, descrita na Tabela 3, permite-nos aferir que a empresa enfrenta uma situação exigente, com especial incidência no factor “procura” que promete condicionar a performance da empresa, mas que esta possui algumas defesas capazes de amenizar essa situação. O facto de se encontrar em múltiplos mercados, áreas de negócio e canais de distribuição permite-lhe reduzir a sua exposição ao risco. Por outro lado a empresa tem privilegiado a gestão de curto-médio prazo sem descurar o longo prazo, estando agora em posição favorável para capitalizar apostas feitas no passado como é exemplo o vestuário de origem orgânica e a Internet como canal de distribuição de elevado potencial, onde a H&M foi pioneira.

Existe ainda a ameaça real de o posicionamento de mercado da H&M vir a prejudicar a sua performance financeira. As acções que tomou em anos recentes de melhoria da sua proposta de valor, tais como o convite de Karl Lagerfeld para o desenho de uma colecção, apontavam no sentido de uma aproximação a uma gama considerada *Premium (High Fashion)*. Esta postura pode agora confundir os consumidores e relegar a marca para segundo plano na hora de procurar roupa *fashion* a preços baixos. As marcas que apostaram de forma clara no segmento *low-cost* ou *Premium* passaram uma mensagem clara ao consumidor final e beneficiam agora dessa situação, ganhando proeminência no mercado. Apesar de o público-alvo da H&M ser altamente prejudicado pela actual crise económica mundial, as suas características (jovens, bem informados, com acesso a vários canais de informação) podem ser aproveitadas pela marca para rapidamente fazer passar uma nova imagem ou esclarecer a actual.

4.5. Cadeia de Abastecimento H&M

“A short lead time is not an end itself, since it is always a matter of getting the right balance between price, time and quality”, H&M Annual Report 2006.

O segredo para o sucesso da empresa passa por uma cadeia de abastecimento bem integrada. As peças de vestuário desenhadas em Estocolmo são produzidas por mais de 700 fornecedores sediados em mais de 22 países na Europa e na Ásia. A H&M não possui nenhuma instalação fabril de produção de vestuário. Os fornecedores da H&M estão divididos mediante o seu *lead-time*, sendo que os fornecedores de artigos com menor índice de moda e com *lead-time* mais longo se encontram na Ásia e os de artigos com maior índice de moda e com menor *lead-time* estão na Europa. Depois de produzidos, os artigos são expedidos para as lojas da H&M através da rede logística do Grupo, ou em certos casos, através de uma logística externalizada até que o volume de vendas justifique a internalização da operação logística. A Figura 7 ilustra a sequência dos processos envolvidos na cadeia de abastecimento da H&M.

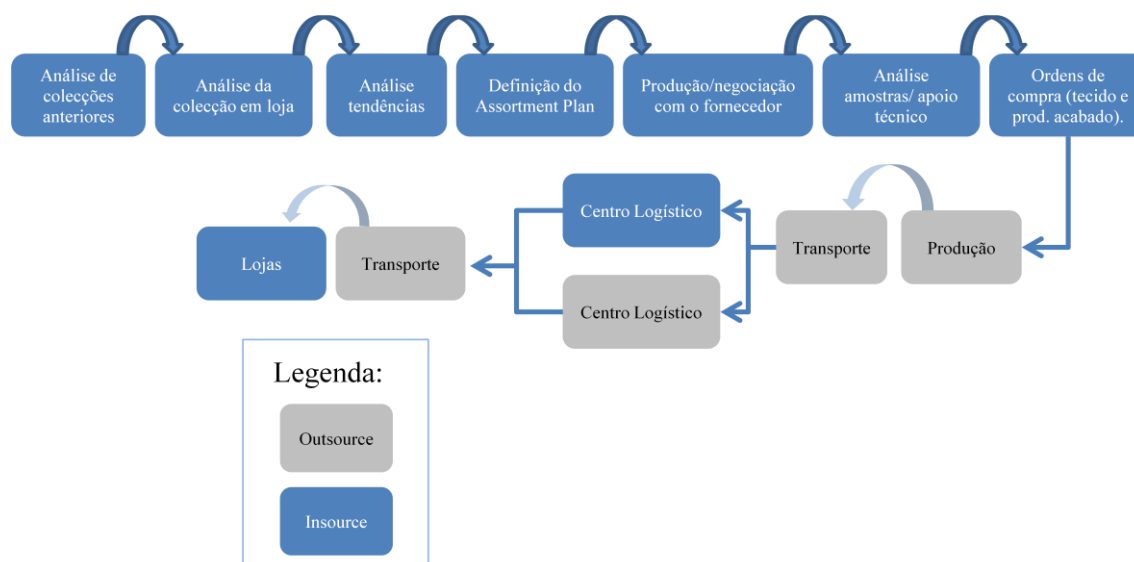


Figura 7- Cadeia de abastecimento da H&M

4.6. Desenvolvimento de Produto / Merchandising

O desenvolvimento de produto na H&M começou no final da década de 1980 com a entrada de Margareta van den Bosch na empresa. Uma vez na empresa, Bosch disse, “Em primeiro lugar é preciso compreender que a equipa de *design* da H&M é composta por elementos provenientes das mesmas escolas que alimentam os estúdios de *design*. Em segundo lugar, as nossas primeiras colecções de início de nova temporada estão em produção quando os desfiles internacionais de moda têm lugar. Nós olhamos para os desfiles para confirmar e não orientar as colecções da H&M. Nós estamos todos expostos às mesmas influências: filmes, cultura de rua, media. Nós podemos dar-nos ao luxo de experimentar, mas sem atender a caprichos. Por exemplo, nós precisamos de saber quando o nosso cliente está pronto a abraçar uma nova tendência e – crucial – quando ele não quer que uma tendência desapareça.” (Fashion & Style, 2002.)

O início de criação de colecção é feito com um *brainstorm* entre os *designers*, compradores (*sourcing*) e *designers* de padrões. Aqui são tomadas as decisões relativas aos artigos de sucesso que se devem reconduzir de *seasons* anteriores e debatidas as razões para o falhanço de algumas peças menos bem sucedidas. Orientados pela Bosch, os *designers* focam-se na criação de peças *stylish* mas sem serem demasiado complicadas, produzindo uma grande quantidade de desenhos cuja maioria são rejeitados no processo de validação para entrar em linha de produção.

O departamento de desenvolvimento é responsável por todos os produtos colocados em loja *pré-season* e *in-season*. O processo de criação inclui a recolha de informação e

sensibilidade dos colaboradores da empresa em Estocolmo e viagens pelas lojas da marca para averiguar a razão de determinado produto ter vendido abaixo ou acima do esperado naquele país ou região em particular. Também é recolhido *feedback* proveniente dos Gestores de Merchandising presentes em todos os países onde a H&M tem lojas, que têm a particularidade de estar em contacto constante com os clientes daquele país ou região. Adicionalmente é recolhida informação proveniente dos Gestores de Loja, aos quais é pedido que reportem periodicamente novas tendências na sua região e análises às colecções lançadas pela concorrência.

Cada um dos conceitos da H&M tais como Homem, Senhora, Kids, Divided e Denim tem a sua própria equipa de desenvolvimento composta por:

- *Designers*;
- Compradores;
- *Designers* de padrões;
- Assistentes;
- Analistas controladores de stock.

Todas as colecções são concebidas tendo em consideração três conceitos chave: moda, qualidade e preço. Todos os anos a H&M lança duas colecções, uma durante a Primavera e uma durante a época de Outono, sendo que dentro de cada colecção, várias sub-colecções com diferentes linhas são lançadas. Estas colecções são criadas na “*White Room*”, escritório principal da H&M, onde as estantes estão repletas de bíblias da moda, arte contemporânea, publicações importantes de empresas da área (consultoras na sua maioria), amostras de tecidos *vintage*, e amostras de peças de sucesso de *seasons* anteriores da H&M. As paredes da “*White Room*” (Sala Branca) têm também afixados “*Mood Boards*” exibindo as diferentes fontes de inspiração para as tendências chave da colecção. Montagens de imagens, palavras-chave, cores e amostras de tecido, transmitem o conceito e o sentimento de cada *season*.

Os mais de 100 *designers* internos da H&M, em equipa com os *designers* de padrões (*pattern makers*), trabalham com os responsáveis pelas compras na criação de uma gama variada de artigos. Aquando do design dos artigos, o *mix* de básicos e *fashion* é decidido tendo em consideração a procura particular de cada mercado e loja. Alguns artigos *fashion* só são vendidos em algumas lojas *mainstream*.

Todas as *seasons* são trabalhadas cerca de cinco ou seis tendências principais, que são posteriormente filtradas até resultarem em peças de roupa e acessórios. Enquanto os *designers* se encontram aqui nesta “Sala Branca” a procurar inspiração e a criar novas

peças, no estúdio ao lado existe uma linha de produção de amostras que, quando requisitada, rapidamente lhes entrega um produto aproximado daquilo que acabam de conceber.

A H&M tem uma pirâmide de moda definida centralmente que comporta os seguintes artigos (Figura 8):

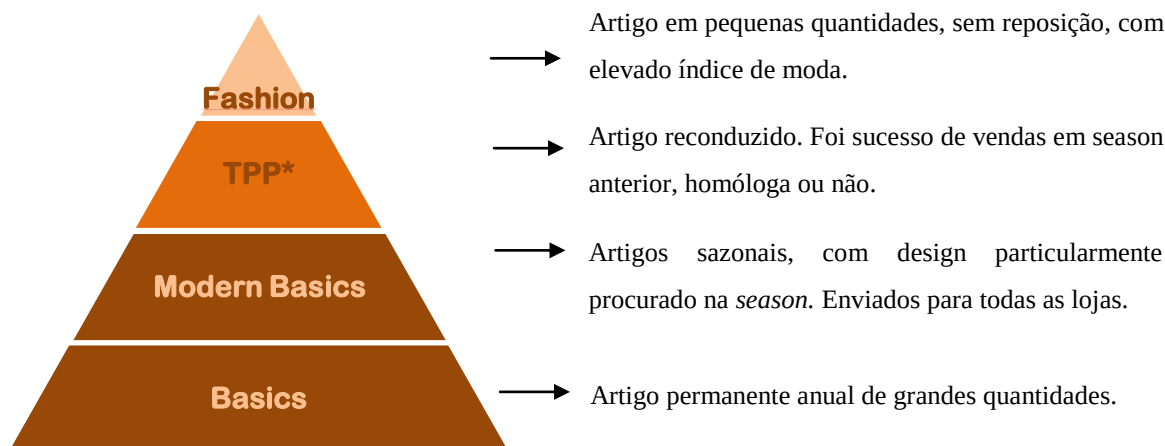


Figura 8- Pirâmide de gama da H&M

**Top Priority Product*

Desde 2004 que a H&M começou a colaborar com designers independentes na criação de colecções limitadas. Embora se tratassem de colaborações no âmbito do desenvolvimento de produto, estas colaborações resultaram em poderosas acções de Marketing institucional. Em Junho de 2004, foi anunciada a colaboração com Karl Lagerfeld, e em Novembro desse ano os artigos produto desta colaboração estavam à venda em 991 lojas da H&M. Em 2005 teve lugar a colaboração com Stella McCartney e em 2006 com os *designers* Viktor & Rolf. Em 2007 a empresa associou-se a Madonna, que criou uma linha de roupa para a H&M (*M by Madonna*). Em 2008 foi a vez da “Comme des Garçons”, lançando em antecipação a todas as outras lojas mundiais a colecção de Outono-Inverno no Japão. No mesmo ano, lançou em colaboração com Matthew Williamson a colecção de Verão de 2008. Em 2009 a H&M colaborou com a marca de acessórios e calçado Jimmy Choo, relevando a importância deste negócio para a marca. Em 2010 foi lançada uma colecção em colaboração com Sonia Rykiel, um dos maiores ícones mundiais do mundo da moda. Também em 2010 mais de 200 lojas apresentaram os resultados da colaboração da casa de moda francesa Lanvin com a H&M na pessoa do seu director criativo, Alber Elbaz.

Esta aposta forte no envolvimento de designers e celebridades reconhecidos mundialmente justifica-se pela necessidade de cativar os clientes a visitas frequentes às lojas. Segundo Richard Hyman, Presidente da consultora inglesa de moda Verdict Research, “Para se ser um retalhista de sucesso é preciso conseguir convencer as pessoas a entrar na loja frequentemente, convencendo-as de que de cada vez que visitarem encontrarão artigos diferentes. Adicionando à oferta o nome de grandes designers e a colaboração com celebridades mundiais, embeleza-se a oferta e seduz-se mais facilmente o cliente final”.

4.7. Produção/Sourcing

A produção dos artigos H&M é toda ela feita externamente (100% *outsourcing*) em mais de 700 fornecedores, monitorizados localmente por *Production Offices* (escritórios de produção) do Grupo Sueco. O propósito dos escritórios de produção é o de mediar as relações entre a central de compras interna e os fornecedores externos independentes. A H&M opera o seu principal escritório de produção em Hong Kong, numa ex-unidade de produção que foi transformada em departamento central de *procurement* para a empresa. No total existem actualmente 16 escritórios de produção no continente asiático e europeu (Gráfico 8), sendo importante realçar que de 2005 para 2006 a H&M fechou as únicas unidades deste género que dispunha em África e na América Central (uma em cada).

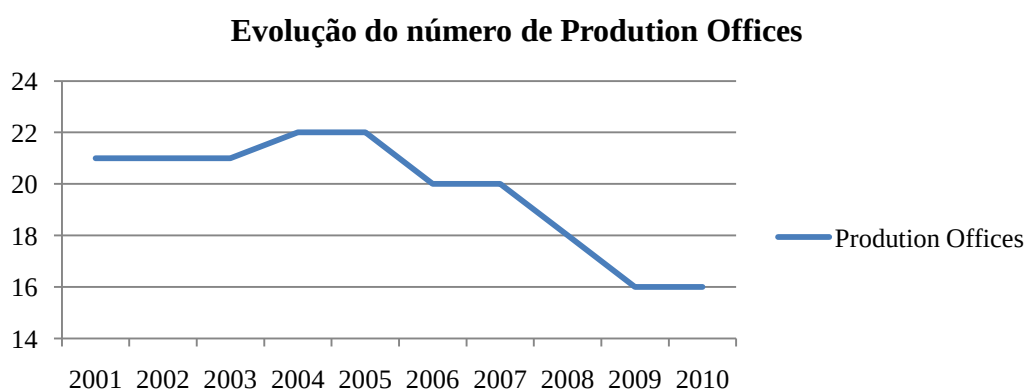


Gráfico 8- Variação do número de Production Offices da H&M 2001-2010

Os escritórios de produção têm como missão, dentro de uma política de proximidade defendida pelo Grupo, assegurar a qualidade da produção, assegurar que as encomendas são adjudicadas aos fornecedores certos, que os artigos são produzidos dentro do orçamento previsto, e que são entregues atempadamente para expedição.

O raio de acção dos escritórios de produção não se restringe ao país onde se encontram sediados. De facto, o escritório de produção de Xangai é responsável pelas relações com fornecedores da China, Indonésia, Vietname e Cambodja. O escritório de produção na Grécia é responsável pelos fornecedores gregos e búlgaros.

Uma das razões que levou a H&M a criar e incorporar estas estruturas na sua cadeia de abastecimento foi a diferença verificada no início do *sourcing* no continente asiático entre aquilo que era sugerido pela equipa de *design*, submetido aos fornecedores, e o produto final. A razão encontrada para esta situação foi a falta de comunicação e mal entendidos entre as duas partes. À medida que os fornecedores se foram habituando aos requisitos da equipa de desenvolvimento de produto e a monitorização da produção por parte do escritório de produção se tornou efectiva, a qualidade do seu trabalho melhorou.

Os controlos de qualidade são feitos em diferentes alturas da cadeia de abastecimento como se depreende das declarações de Hu Hongxia, um fornecedor da H&M, da *Worldbest Knitting Fashion Company Ltd.*: “Quando a H&M nos envia padrões por email nós fazemos amostras para confirmação. Depois de recebermos a sua aprovação, começamos a produzir amostras, em quantidades próximas das 20 unidades. Quando a H&M aprova as amostras dos artigos nós começamos a produzir a encomenda toda (Li Li, 2007).

Os escritórios de produção contam com equipas dedicadas ao controlo de qualidade que realizam os testes às “amostras de confirmação” em laboratórios internos e externos. Posteriormente é feito o envio das “amostras finais” para a sede da H&M na Suécia, onde os artigos são submetidos à análise da equipa de desenvolvimento de produto e também são feitos testes à qualidade. Os testes de qualidade estão padronizados o que assegura uma uniformidade de qualidade das peças que chegam às lojas. O controlo é feito não só *a posteriori* mas também às matérias-primas e durante a fase de produção, com visitas surpresa às instalações fabris dos fornecedores.

As visitas surpresa são feitas também no âmbito do controlo do cumprimento do Código de Conduta da H&M. Conscientes de que as suas encomendas representam receitas fundamentais para as economias menos desenvolvidas, a H&M utiliza esse facto para impor aos seus fornecedores um Código de Conduta baseado nas convenções da ILO (*International Labour Organization*) e na Convenção das Nações Unidas sobre os

Direitos das Crianças. Este código visa principalmente a manutenção ou a melhoria das condições de trabalho e o controle da origem das matérias-primas. Existe também uma especial atenção à sustentabilidade ambiental dos processos produtivos dos fornecedores e a sua postura perante a sociedade que os envolve. Actualmente a H&M desenvolve esta actividade de controlo recorrendo a auditores internos que estão encarregues de auditar os fornecedores relativamente a:

- Oportunidades de melhoria dos seus processos e delinear um plano para as alcançar;
- Condições de segurança, higiene e condições de trabalho;
- Documentação contratual dos trabalhadores e pagamentos de salários;
- Qualidade e andamento da produção da encomenda.

O planeamento da produção é feito pelos escritórios de produção em colaboração com o departamento de compras de Estocolmo. Para além destes auditores e dos especialistas de qualidade, os escritórios de produção contam também com uma equipa de investigação e desenvolvimento de produto que apoia a equipa de desenvolvimento de produto e de compras da sede, em Estocolmo. Os compradores na sede enviam ao escritório de produção os desenhos, quantidades para cada desenho, material a ser usado, e outras especificações. O escritório de produção faz uma pesquisa pela sua lista de fornecedores registados e afere quais reúnem capacidade para responder à encomenda. Aos fornecedores seleccionados é pedido que produzam e encaminhem para o escritório amostras do artigo em menos de 24h a contar do momento em que lhes foi comunicado o pedido de amostra. As amostras são testadas e é feito um primeiro filtro de qualidade às amostras “de confirmação”, como lhes chama Hu Hongxia da *Worldbest Knitting Fashion Company Ltd.*. Posteriormente o escritório de produção faz chegar aos compradores na Suécia a lista de fornecedores capazes de produzir a encomenda e a segunda ronda de amostras feitas por eles. Balanceando aspectos como o preço, qualidade, *lead-time*, e localização, os compradores na sede tomam a sua decisão. A primeira consideração feita pelos compradores é a eficiência da compra em termos de custo, seguida da distância até ao mercado.

Apesar do processo *standard* ser este, existem obviamente variações. Se um produto tem muita procura apenas numa determinada região e é necessário produzir mais quantidades, é feito um *procurement* de fornecedores na região capazes de produzir os

artigos dentro de um *lead-time* reduzido e entregar directamente nessas lojas, ou nos armazéns centrais de reposição em loja. Os artigos mais sensíveis ao factor tempo, ou com necessidades de reposição de quantidades mais agudas, são produzidos na Europa, com particular ênfase na Turquia.

De forma a manter os artigos em loja actualizados com as últimas tendências da moda, o processo de colocação de encomendas nos fornecedores e de chegada de artigos em loja é contínuo. Os artigos básicos que deverão ter muita procura na próxima *season* são encomendados com seis meses de antecedência, e a sua produção planeada de acordo com as necessidades de entrega em loja. Os artigos com grande índice de moda são desenhados com pouca antecedência da *season* a que são destinados, para que a equipa de desenvolvimento de produto tenha oportunidade de captar o máximo de influências e incorporar as tendências mais recentes. Estes artigos têm *lead-times* de produção de algumas semanas, desde o seu desenho até à sua colocação em loja. Para grandes volumes, roupa de criança e artigos básicos a H&M coloca as encomendas com grande antecedência.

É correcto afirmar que a H&M opera duas cadeias de abastecimento para conseguir otimizar duas variáveis dependentes: tempo e custo. A primeira cadeia, caracterizada pelos longos *lead-times*, foca a sua atenção na optimização do custo e tem a produção centrada na Ásia (cadeia de abastecimento standard ou “lenta”). Ela é responsável pelo abastecimento dos produtos que satisfazem a procura mais estável, que é melhor estimada pelos métodos quantitativos de previsão a médio-longo prazo. Embora centrada na produção de artigos básicos, é também responsável pela produção de uma percentagem elevada de artigos *fashion*.

A segunda cadeia, com *lead-times* curtos e apelidada de “ reacção rápida”, é usada para a reposição dos artigos sensíveis à moda (*fashion*) e para ajustes de oferta face às evoluções das tendências de mercado quer de artigos básicos, quer de artigos *fashion*. Tem a base da sua produção na Europa e responde à procura instável e dificilmente estimada, que surge e desaparece dentro de uma janela temporal reduzida que impossibilita a adjudicação da produção a fornecedores asiáticos. A Figura 9 ilustra bem as duas cadeias de abastecimento da H&M.

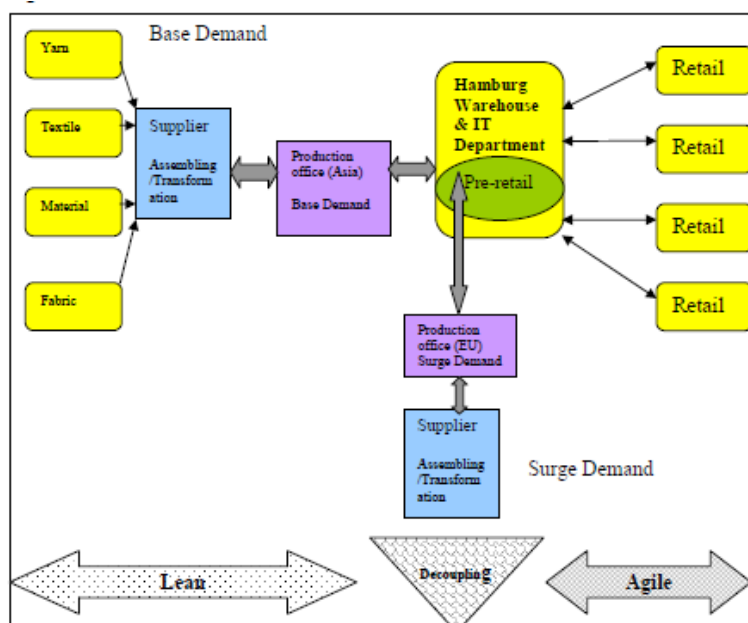


Figura 9- Cadeia de abastecimento standard vs reacção rápida H&M
Fonte: Saini (2007)

Importa realçar que em 2004, de forma a alcançar mais facilmente os objectivos de crescimento propostos, a organização de compras foi fortalecida com uma divisão da sua estrutura em duas partes distintas:

- Secção de compras, com foco no cliente, toma decisões relativas à moda e composição de gama;
- Secção de produção, responsável pelos escritórios de produção e pelo contacto com os mais de 700 fornecedores independentes.

Esta divisão pretendeu simplificar os processos, e agilizar a capacidade de resposta da etapa de produção/sourcing da cadeia de abastecimento.

4.8. Distribuição/Aprovisionamento e Gestão de Stocks

Com um sistema de distribuição descentralizado, a H&M aposta nas economias de escala e na redução do número de intermediários para minorar o impacto dos custos da cadeia de abastecimento nas finanças da empresa: “...ter poucos intermediários, comprar grandes volumes, comprar o produto certo no mercado certo, estar alerta para os custos em todos os sectores da empresa e ter uma organização dos processos de distribuição eficiente” (H&M Annual Report, 2010).

A grande maioria da mercadoria é expedida das fábricas dos fornecedores da H&M para Hamburgo, Alemanha, onde está o grande terminal de mercadoria em trânsito do Grupo.

A restante é expedida directamente dos escritórios de produção para os centros de distribuição responsáveis pelo abastecimento das lojas destino da mercadoria. Não obstante a distribuição fisicamente descentralizada, a logística é controlada centralmente a partir da sede em Estocolmo, na Suécia e coloca os artigos em loja entre 2 semanas e 6 meses, dependendo do artigo (Saini, 2007)

A estratégia de distribuição da H&M varia de mercado para mercado, consoante o volume de mercadoria movimentado e a maturidade do mercado. A H&M não tem centros de distribuição em todos os países/mercados onde tem lojas. De facto, aquando da entrada num novo mercado a H&M opta geralmente por subcontratar a logística e ir lentamente incorporando essa função.

Nos casos em que um mercado não justifica a criação de um centro de distribuição próprio a H&M opta por “*Stores Central Replenishment Facilities*” (Armazéns Centrais de Reposição em Loja), que não são mais do que pontos intermédios de armazenamento entre os grandes centros de distribuição e as lojas. A grande maioria destes centros encontra-se em mercados que são abastecidos por Centros de Distribuição sediados em mercados adjacentes. Exemplos desta abordagem são os casos da entrada da H&M na Polónia onde as estruturas de distribuição utilizadas foram as do mercado alemão, ou a entrada em Portugal com a estrutura de distribuição espanhola a servir de suporte. As estruturas de distribuição da Áustria suportaram a entrada na República Checa, e as suíças a entrada em Itália. A Figura 10 ilustra de forma esquemática como as diferentes estruturas da H&M interagem entre si no caso de se tratar de um artigo que flui na cadeia de abastecimento standard (“lenta”) ou “rápida”.

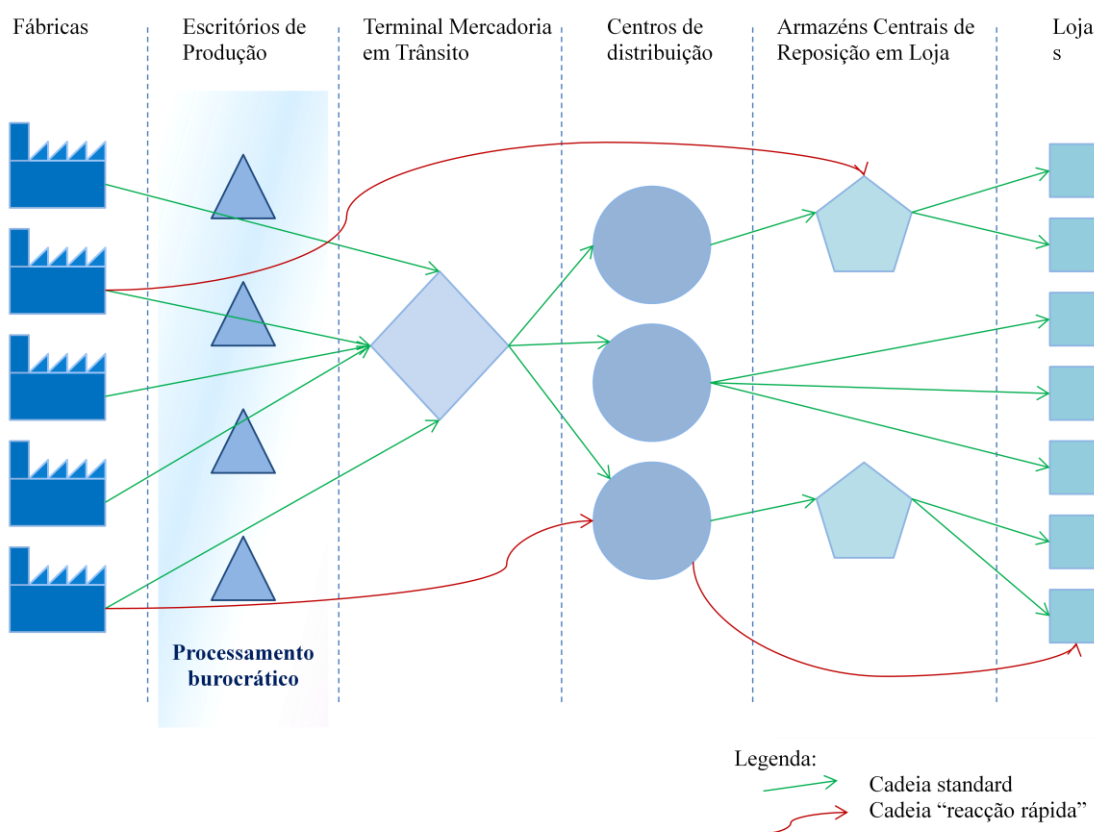


Figura 10- Esquema das estruturas logísticas da H&M e suas relações

Quando a mercadoria chega aos Centros de Distribuição proveniente do Terminal de Mercadoria em Trânsito em Hamburgo, ela é controlada relativamente aos padrões de qualidade e separada por lojas. Dependendo da procura, a mercadoria é enviada directamente para as lojas ou para os armazéns intermédios (*"Stores Central Replenishment Facilities"*). O envio de mercadoria directamente para as lojas ou para os armazéns centrais acontece em situações pontuais dentro da cadeia de "reação rápida" da H&M, ou seja, numa realidade "europeia". Geralmente os artigos são enviados inicialmente dos Centros de Distribuição para as lojas, sendo a reposição dos artigos feita através dos Armazéns Centrais de Reposição em Loja.

Os artigos produzidos na Ásia são expedidos em contentores por via marítima por razões de contenção de custos. Quando os pedidos de mercadoria de uma determinada loja ou região são elevados, a mercadoria segue directamente para os Armazéns Centrais de Reposição em Loja ou para os Centros de Distribuição dessa região.

A expedição de artigos produzidos em fábricas de fornecedores próximos do mercado destino é feita por via terrestre ou por caminho-de-ferro. A H&M procura reduzir ao

máximo a sua pegada ecológica e evita o transporte de mercadoria por via aérea, privilegiando o transporte por comboio e barco.

Para melhorar o fluxo de mercadorias a empresa está a adoptar cada vez mais o conceito de agrupamento regional, que significa que os produtos são comprados e distribuídos a um grupo (região) de países com lojas da H&M, em detrimento de um país específico. Os produtos são depois alocados aos países dessa região de acordo com a procura de cada mercado. Para facilitar este processo, teve lugar um reagrupamento que envolveu entre outras coisas a transferência da tarefa de design central, compras, logística e gestão de stocks para uma empresa separada, H&M Hennes & Mauritz GBC AB, a partir de 1 de Junho de 2007. Esta empresa é dona dos produtos até que eles são entregues às lojas, não sendo responsável pela actividade de produção à luz do processo de divisão de 2004 que teve lugar no antigo departamento de compras e produção.

Outras iniciativas que apontam para o conceito de agrupamento regional incluem os novos centros logísticos:

- Poznan, na Polónia (70.000 m²), que responde às encomendas online fora dos países nórdicos e às lojas do leste da Europa;
- Hamburgo, na Alemanha (150.000 m²), que serve as lojas na Alemanha, Holanda, Áustria, parte da Suíça e Eslovénia;
- Wallonia, na Bélgica (60.000 m²), para servir as lojas na Bélgica, França, Itália e Grécia.

Para além destas infra-estruturas recentes, a H&M conta com outros centros logísticos, sendo de realçar o Terminal de Trânsito em Hamburgo, para onde conflui a grande maioria da mercadoria movimentada, e o Centro de Distribuição em Borås na Suécia que atende às vendas *online* dos países nórdicos e a todas as vendas por catálogo, em parceria com um outro Centro Logístico na Noruega.

A entrega de mercadoria às lojas é feita em função do tamanho da loja e das suas vendas. Uma loja H&M de grande dimensão e com elevado potencial de vendas, pode receber mercadoria nova ou reposição de stock todos os dias excepto ao Domingo, enquanto uma loja H&M considerada de média performance recebe mercadoria três vezes por semana.

A H&M não faz qualquer movimento de mercadoria entre lojas, ou seja, não existem transferências entre lojas nem é devolvido material em boas condições a qualquer tipo

de armazém ou centro de distribuição. A mercadoria é escoada na loja, e apenas é admitida a devolução de mercadoria com defeito de qualidade. Defeitos resultantes do manuseamento inadequado da mercadoria nas lojas não são considerados defeitos de qualidade e a loja não tem direito a qualquer tipo de compensação por essas “quebras”.

A entrega de mercadoria em loja é feita em caixas de plástico seladas, com identificação da mercadoria que contêm, em contraste com as tradicionais caixas de cartão sem identificação exacta quanto ao seu conteúdo usadas pela maioria das empresas do ramo. Aquando da entrega de mercadoria nova, o camião que faz a entrega é carregado com as caixas vazias da carga anterior, e transporta-as para o centro de distribuição. Esta operação de logística inversa visa a reutilização das caixas de transporte dos artigos. As cargas e descargas são feitas em carros de transporte com rolamentos, ao contrário das tradicionais paletes e porta-paletes, e as recomendações da empresa indicam que devem seguir directamente para a loja, não sendo colocada ou de alguma forma processada a mercadoria em armazém. Claro está que existem várias lojas que não conseguem implementar este sistema em virtude da frequência de reposição de mercadoria não ser igual à idealizada no modelo logístico da H&M. A colocação de alarme nos artigos é feita quase a 100% pelos fornecedores externos e a restante é feita a nível central perfazendo 100% de “alarmagem”, e possibilitando o transporte directo da mercadoria do camião para a prateleira das lojas.

A reposição das quantidades de artigos em loja varia consoante são artigos de colecção ou não. Os artigos de colecção são repostos na exacta quantidade, cor e tamanho, que são vendidos em loja. Os artigos que não são de colecção têm um sistema de reposição mais flexível, sendo comum as lojas receberem para além da mercadoria vendida, unidades de artigos (mesma cor e tamanho) que ainda têm em loja.

O número de vezes semanais em que uma loja H&M recebe artigos novos para venda depende do seu tamanho e potencial de venda. Existem lojas grandes com alta rotação de mercadoria que recebem novidades quase todos os dias da semana, e outras lojas mais pequenas com menor rotação que recebem uma ou duas vezes por semana. Em situações particulares como é o caso da abertura de uma loja e onde se registam picos de vendas, pode existir a necessidade de reaprovisionar várias vezes por dia. De entre as lojas de grande dimensão e alto volume de vendas, importa realçar a loja em Boulevard Haussmann em Paris onde o reaprovisionamento é feito 3 vezes ao dia. A maioria das entregas é feita entre as 7 e as 9 da manhã.

O processo de reaprovisionamento não é de fácil compreensão para os Gestores de Loja. Segundo um ex-Gestor de Loja da H&M, a reposição de mercadoria em loja segue uma lógica à qual os Gestores de Loja são completamente alheios, limitando-se a gerir a correcta alocação da mercadoria que lhes é entregue aos espaços certos em loja. Existe uma noção das quantidades que serão entregues durante uma determinada fase da season que é comunicada aquando da apresentação da nova season às lojas, mas não existe conhecimento de quando irão receber nem das quantidades de cada entrega. A comunicação com os Gestores de Stock não é estimulada pelas Chefias Intermédias e apenas ocorria em situações pontuais.

A recondução de um artigo não permanente, para a *season* seguinte, ou *season* homóloga seguinte, é feita nas situações em que o produto é considerado um produto “estrela”, com um sucesso de vendas acima do esperado. Os produtos “estrela” reconduzidos surgem na season seguinte na qualidade de TPP (*Top Priority Product*). No outro extremo do espectro existem os produtos definidos como “killers” que vão a saldo no final da season mas que mesmo assim não vendem. Esses artigos são colocados em loja para venda a baixo do preço de custo depois de terminados os saldos, e se mesmo assim não forem vendidos são doados.

4.9. Operação de loja

Antes da abertura de lojas a H&M estuda ao detalhe o local onde está a ponderar abrir. A demografia dos consumidores, o seu poder de compra, concorrência, e outros factores que podem contribuir para o sucesso da loja. Esses outros factores são por exemplo a existência de zonas de comércio preferencial na região, o tamanho das lojas, o fluxo de pessoas previsto, e a existência de transportes públicos.

A H&M tem por norma entrar nos mercados com a abertura de 4 ou 5 lojas e assim aferir com exactidão o potencial do mercado. Nos países em que se depara com alto potencial opta por comprar uma cadeia de lojas local e assim rapidamente conseguir economias de escala na sua actividade em termos logísticos e de marketing.

Para que todas as lojas proporcionem uma experiência para o cliente idêntica e que esta seja sempre fascinante e única, o Departamento de Visual merchandising trabalha o interior e as montras das lojas na sede, na Suécia, submetendo depois para todas as lojas as directrizes relativas à exposição dos artigos em loja.

As lojas da H&M têm formatos criados com o objectivo claro de resultarem atractivos. A H&M procura usar formatos de apresentação dos artigos apelativos, acabamentos cuidados dos armários e equipamentos de exposição, e evita colocar os artigos em caixas e caixotes onde o cliente tem de procurar pelas roupas.

As lojas H&M são lojas self-service onde a mercadoria é colocada de forma a que o cliente facilmente consiga encontrar o artigo e o tamanho que pretende. Nas lojas H&M existem secções para homem, mulher, jovens, crianças e acessórios. Os responsáveis pelas secções são rotativos em períodos de cerca de meio ano sendo que o responsável pela loja não acumula essa função com chefia de nenhuma secção. É da competência do responsável pela loja fazer a ponte entre os chefes de secção e a equipa de apoio da H&M central, constituída por um *Visual Merchandiser*, um Responsável Financeiro e um *Area Manager*. O Gestor de Loja não tem influência no *mix* e volume de artigos que a loja irá receber, estando restringido à prossecução das directrizes que a H&M define centralmente relativas ao *mix* de artigos, à sua quantidade, à exposição em loja e às políticas de preços e promoções.

A H&M privilegia a posse a 100% das suas lojas embora tenha em carteira lojas em regime de *franchising* e *joint-venture*. Estas lojas são, no entanto, vistas como um mal necessário à entrada do Grupo em determinados mercados, e não são consideradas alternativas reais. Do ponto de vista do Grupo, *franchisings* e *joint ventures* podem colocar em causa a uniformidade da experiência em loja que é crucial na indústria de retalho têxtil, especialmente no segmento da moda.

Em 2006, aquando do início das vendas através das lojas franchisadas em parceria com o Grupo Alshaya, no Médio Oriente, a H&M manteve o controlo das tomadas de decisão relativas à localização da loja, na mercadoria a ser vendida, e de formação do staff das lojas. A escolha por uma entrada no mercado com lojas franchisadas surgiu por não ser possível entrar neste mercado com lojas detidas a 100%. Apesar desta escolha, a H&M afirmou que não pretendia adoptar esta estratégia como recorrente na expansão da empresa em outras partes do mundo, senão em situações limite onde fosse impossível a entrada com lojas 100% detidas pela marca.

Com o controlo a 100% sobre as lojas a H&M mantém o controlo total sobre o ponto mais crítico da cadeia de abastecimento da indústria têxtil, especialmente no segmento da moda: os pontos de venda. Uma vez que grande parte das lojas são detidas a 100%

pela H&M, elas partilham os sistemas de informação e potenciam a recolha e cruzamento de informação relativamente à procura registada em loja. Isto permite à H&M manter-se actualizada quanto à evolução da procura e reagir rapidamente em conformidade, através da sua cadeia de abastecimento de “resposta rápida”. Todos os dias o departamento de compras analisa os dados relativos às vendas, levando em consideração o artigo, o país, a loja e o tipo de loja.

Adicionalmente, a H&M opta pelo aluguer dos espaços onde instala as suas lojas, o que lhe permite cortar nos custos iniciais de entrada nos mercados e alterar a qualquer altura a localização das suas lojas para outros espaços comerciais dentro da mesma região, se for o caso.

Sendo uma empresa orientada para o conceito *fast fashion* a H&M está menos exposta a saldos no final de colecção e a inventário com baixa rotação, uma vez que está sempre em contacto com as últimas tendências e as mais recentes mudanças da procura. Os saldos da H&M são muito agressivos e começam com percentagens de redução elevadas desde o início (mínimo 50%), sendo possível encontrar artigos à venda nas lojas a preços inferiores ao preço de custo. Os saldos de mercadoria durante e no final de colecção são vistos como uma necessidade de escoamento da mercadoria e não como uma fonte de rendimento em final de *season*. Segundo um ex-Gestor de Loja da H&M entrevistado durante o processo de recolha de informação para este documento, os responsáveis de loja têm alguma liberdade para gerir os saldos de acordo com a sua sensibilidade, fruto do contacto com o consumidor final. O responsável de loja pode propor à H&M central a alteração de algumas percentagens dos produtos em saldo e a inclusão nos saldos de artigos definidos como “não saldáveis”, caso as quantidades em loja sejam residuais.

O *staff* contratado pelas lojas é maioritariamente originário da região onde a loja está localizada. Todos os novos colaboradores são alvo de uma fase de adaptação e formação durante um período de cerca de 3 semanas a partir do qual são entregues a um mentor. Nas lojas a rotatividade é incentivada, com os colaboradores a passarem por todas as posições: atendimento ao balcão, colocação de mercadoria em exposição, assistência ao cliente, etc. Sempre que tem lugar a abertura de uma loja, o *staff* das lojas mais próximas é chamado para dar formação e apoio nas primeiras semanas de actividade, promovendo a passagem do conhecimento e a gestão do conhecimento entre as várias lojas. As promoções na H&M são frequentes, com o *staff* das lojas geralmente a ser

promovido para posições nos *production offices* como coordenadores de produção, controladores de qualidade e auditores.

4.10. Marketing

Existe uma aposta forte da H&M na publicitação dos seus artigos. Em 2007 a H&M em colaboração com a *Electronic Arts* (EA) lançou um pacote de upgrade para o maior videojogo do mundo na altura, o “*Sims 2 H&M Fashion Stuff Pack*”. O pacote continha réplicas virtuais dos artigos da colecção de Verão da H&M, e permitia aos jogadores criarem a sua loja H&M, vestindo os manequins, operando as caixas registadoras, preenchendo as prateleiras da loja entre outras coisas. É comum encontrar *billboards* alusivos a artigos H&M espalhados pelas cidades onde existem lojas, e anúncios publicitários na televisão.

A empresa posicionou-se num nível superior de retalho de moda, utilizando para isso celebridades como a Madonna e designers convidados como Karl Lagerfeld, Stella McCartney e Roberto Cavalli. A empresa pretendeu com isto melhorar a sua oferta de valor para o cliente final, mantendo os preços em valores normais relativamente ao que é prática da empresa.

5. Caso de Estudo: Grupo Inditex

O Grupo Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A), com sede na Corunha, Espanha, está envolvido no desenho, produção e distribuição de têxteis. De acordo com o Relatório Anual de Contas e Gestão 2011 do Grupo, as suas operações centram-se na Europa com 4011 lojas (1925 em Espanha e 2086 no Resto da Europa), contando ainda com 395 lojas na América e 638 no resto do mundo.

No total, o Grupo opera 5044 lojas espalhadas por 78 países, divididas por oito insígnias: Zara, Bershka, Pull and Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe.

A insígnia mais importante no Grupo é a Zara:

“Industria de Diseño Textil, S.A. (INDITEX) é a sociedade que encabeça o Grupo Inditex. A sua função dentro do Grupo centra-se nas actividades de serviços centrais corporativos, central de financiamento do Grupo em Espanha, exploração dos direitos de propriedade industrial, percepção dos dividendos das suas sociedades participadas, e realização de actividades centrais da cadeia Zara, como o desenho, o aprovisionamento e o abastecimento das sociedades de distribuição. Por tudo isso, a evolução dos negócios está estreitamente relacionada com o crescimento do Grupo e muito em particular com o crescimento da Zara.” Relatório de Contas e Gestão 2011.

O Grupo está organizado em mais de 100 empresas diferentes, todas elas operando na indústria têxtil numa determinada função específica, 12 das quais são empresas de produção de vestuário e/ou processamento de matéria-prima.

O caso de estudo aqui descrito assenta na pesquisa de várias fontes de informação, nomeadamente: os relatórios anuais publicados pelo Grupo Inditex desde 2001 até 2010 inclusive, relatório da empresa elaborado pela consultora online Datamonitor, casos de estudo de centros de pesquisa especializados em cadeias de abastecimento, o sítio oficial do Grupo na *internet*, entrevistas com ex-colaboradores, e análise de artigos científicos publicados por especialistas da área.

5.1. História

A Industria de Diseño Textil, S.A foi fundada em 1963 por Amancio Ortega Gaona. Tratava-se de uma fábrica de vestuário que produzia roupa interior e que em 1975 sofreu um revés com o cancelamento de uma grande encomenda de um cliente alemão.

Perante a necessidade de escoar a produção e sem compradores, Amancio Ortega decidiu vendê-la ele próprio ao consumidor final. Daí até à abertura da sua própria loja de roupa não passou um ano. No mesmo ano de 1975, abriu na Corunha, Espanha, a primeira loja da Zara, criando o Grupo Inditex constituído pela Inditex S.A. e a Zara S.A.. Durante a década de 80 Amancio Ortega colocou a Inditex S.A. a encabeçar o Grupo Inditex e expandiu a sua cadeia de lojas Zara.

A expansão começou em 1988, com a abertura da primeira loja no Porto, Portugal. Estados Unidos e França seguiram-se.

Em 1991 a marca Pull&Bear foi criada, e comprado 65% do Grupo Massimo Dutti. Durante a primeira metade da década de 90 várias lojas foram abertas em diferentes países: México (1992), Grécia (1993), Bélgica e Suécia (1994).

O início da segunda metade da década de 90 ficou marcado com a compra dos restantes 35% do Grupo Massimo Dutti (1995), e mais adiante em 1998, a cadeia de lojas Bershka começou a sua actividade. Em 1999 o Grupo adquiriu a Stradivarius.

No início do novo milénio (2001) o Grupo Inditex colocou acções na bolsa de valores espanhola, e recebeu um fluxo grande de capital que lhe permitiu alavancar a expansão que o seu fundador tinha em mente.

Procedeu então à construção faseada de plataformas logísticas (2002) que sustentassem a expansão prevista para todas as suas insígnias e procedeu à compra da totalidade de sociedades de franchising criadas em países como o México, Polónia (2005) onde havia optado por entrar em parceria com grupos locais no âmbito da expansão das cadeias de lojas das suas insígnias.

Em 2007 o Grupo decidiu começar a utilizar a internet como canal adicional de distribuição e passou a vender aí os seus artigos das insígnias Zara, Zara Home e Zara Home Kids para 14 países europeus.

Em 2009 o Grupo assinou um acordo o Grupo Tata para a abertura de lojas da Zara na Índia, o que, segundo os especialistas da indústria, constitui o maior desafio de sempre para o modelo de negócio e modelo logístico defendido pelo Grupo Inditex.

A abertura de lojas decorreu sempre a ritmos alucinantes atingindo a abertura de mais de uma loja por dia, todos os dias do ano. A Figura 11 resume o historio de abertura de lojas e entrada em novos mercados.



Figura 11- Histórico de aberturas de lojas Zara

5.2. Descrição do negócio

O sucesso deriva do seu modelo de negócio único, baseado na inovação constante dos seus produtos e na flexibilidade da sua cadeia de abastecimento. O Grupo privilegia o trabalho em equipa e o diálogo franco, optando por uma estrutura desburocratizada onde a flexibilidade e a rapidez na tomada das decisões são pontos-chave.

A expansão do grupo é feita através de lojas próprias e franchisadas. Actualmente as lojas franchisadas representam quase 15% do número total de lojas. São já 710 lojas num universo de 5044, numa realidade constantemente desactualizada na medida em que todos os dias o Grupo abre novas lojas.

A cadeia de abastecimento do Grupo é tida como a mais flexível e mais rápida na indústria têxtil e de vestuário, e factor crítico para a implementação do seu arrojado modelo de negócio.

O Grupo Inditex engloba os seguintes produtos, serviços e marcas:

Produtos:

- Roupas
- Calçado
- Acessórios
- Produtos têxteis para a casa
- Decoração para a casa
- Pequenos objectos decorativos
- Cosmética

Serviços:

- Retalho de vestuário
- Design
- Produção têxtil

Marcas:

- Zara
- Pull&Bear
- Massimo Dutti
- Bershka
- Stradivarius
- Oysho
- Zara Home

5.3. Análise financeira Inditex

Vendas Inditex

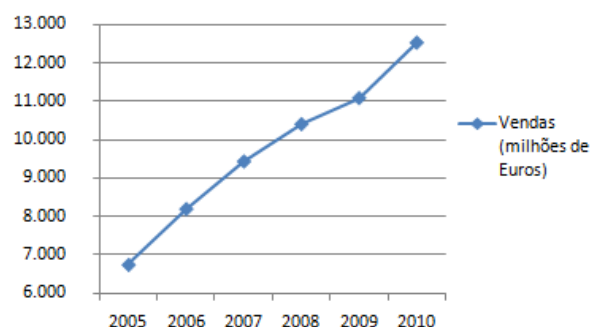
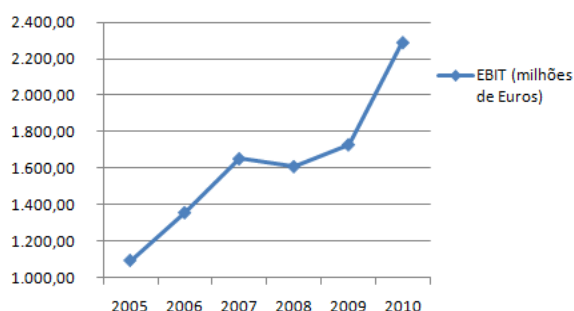


Gráfico 9- Evolução das vendas do Grupo Inditex 2005-2010

EBIT Inditex



Margem Operacional Inditex

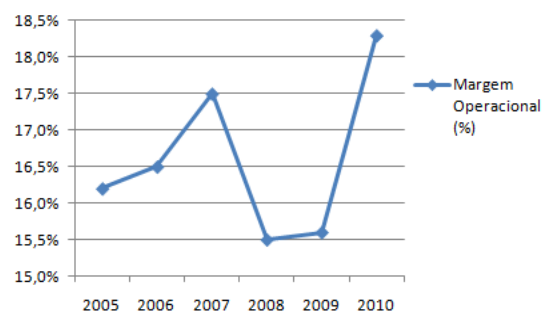
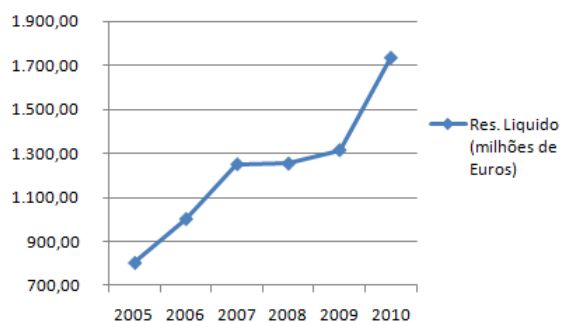


Gráfico 10-Variação do lucro operacional e margem operacional 2005-2010 do Grupo Inditex

Resultado Líquido Inditex



Margem Líquida Inditex (%)

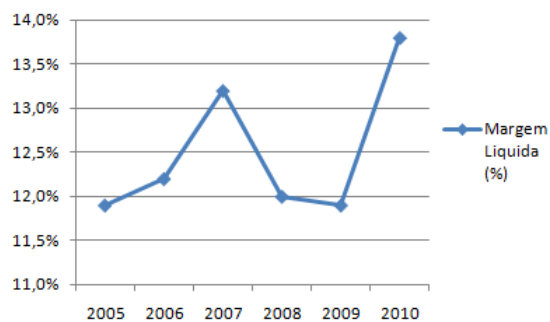


Gráfico 11-Variação do resultado líquido e margem líquida do Grupo Inditex 2005-2010

Os Gráficos 9, 10, 11, mostram claramente que a crise mundial teve um efeito negativo nas margens líquida e operacional do Grupo Inditex. De facto o Grupo teve um crescimento negativo do seu EBIT no ano de 2008. No entanto o último exercício revelou uma recuperação notável de todos os indicadores, batendo todos os recordes de crescimento.

5.4. ZARA

Com um modelo de negócio que privilegia a integração vertical e a absorção do maior número de etapas da cadeia de abastecimento, o Grupo Inditex apresenta no seu Relatório de Contas e Gestão 2011, referente ao exercício de 2010, várias empresas associadas à marca Zara com actividades distintas:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Central de Compras Têxteis | 9. Imobiliária |
| 2. Fabricação Têxtil | 10. Central de Compras |
| 3. Desenho | 11. Comércio Electrónico |
| 4. Venda ao Público | 12. Construção e Imobiliária |
| 5. Banca | 13. Exploração de Marcas |
| 6. Logística | 14. Seguros |
| 7. Serviços | 15. Comercialização de Calçado |
| 8. Financeira | 16. Energia |

Uma análise mais profunda às empresas responsáveis pelo *sourcing*, produção e logística pode ser encontrada no Anexo E deste documento.

A filosofia de negócio da ZARA assenta em princípios como a criatividade, a inovação, o design elegante, a resposta rápida ao mercado, atenção redobrada à forma de exposição dos artigos em loja, e uma organização interna altamente desburocratizada. O objectivo deste modelo de negócio é o de dar ao consumidor o que ele procura, ao menor preço possível, no período de tempo mais curto possível. A Zara pretende induzir os clientes não na compra de grandes quantidades mas na visita frequente à loja. Os clientes habituais sabem-no, e os restantes depressa se aperceberão, que todas as semanas 25% dos produtos que encontram nas lojas são novidades, e sentir-se-ão seduzidos a entrar na loja de cada vez que estiverem por perto.

Em 2005, a Zara lançou-se numa expansão global que pretendia abrir uma loja todos os dias em qualquer ponto do mundo. Actualmente a empresa pretende abrir mais do que uma loja por dia em qualquer parte do mundo. A empresa abriu em 2010 437 lojas novas e pretende abrir em 2011 500 novas lojas.

A Zara é a principal insígnia do Grupo Inditex e aquela cujos resultados têm maior impacto nas contas do grupo em função do maior número de lojas como ilustrado na Figura 12.

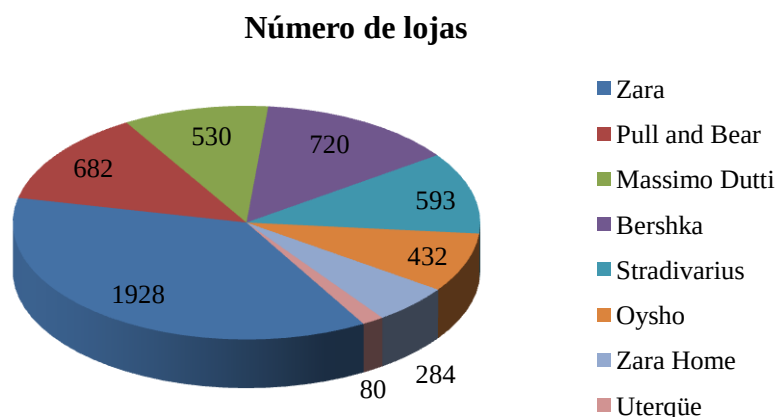


Figura 12- Lojas do Grupo Inditex por insígnia

O estudo da cadeia de abastecimento do Grupo Inditex será feito por intermédio do estudo da cadeia que abastece a insígnia Zara.

5.4.1. SWOT da Zara

Tabela 4- Análise SWOT da Zara
Fonte: Datamonitor Zara Company Profile (2010)

Forças	Fraquezas
Empresa verticalmente integrada. A oferta variada de produtos resulta num público-alvo alargado. Um sistema logístico forte com performance operacional capaz de sustentar a proposta de valor da marca.	Concentração das receitas no mercado Europeu. Margens decrescentes.
Oportunidades	Ameaças
Iniciativas estratégicas para expansão da sua presença a nível mundial. A recente entrada no mercado Indiano. Bons indicadores para o mercado da Ásia e Pacífico.	Competição intensa pode afectar negativamente a rentabilidade do negócio. O aumento dos salários nas operações de mão-de-obra intensiva afecta as margens de retorno do negócio. O abrandamento das economias da zona Euro.

Uma análise à actual situação da Zara resumida na Tabela 4, permite-nos aferir que a empresa se encontra numa posição de ainda maior destaque na indústria do vestuário e é agora simultaneamente o alvo a abater e o principal *role model* para os demais *players* no mercado mundial. Adicionalmente a Zara enfrenta a ameaça do abrandamento das economias da zona Euro, às quais está muito exposta. As margens são cada vez menores nesta zona geográfica e o equilíbrio das contas tem sido conseguido com a capitalização da estratégia de expansão da marca, com as margens nas regiões em expansão económica a servirem de “almofada” para o abrandamento dos mercados maduros europeus.

A recente entrada no mercado indiano é um verdadeiro teste de fogo para o Grupo, onde a universalidade do modelo de negócio da Zara será colocada em causa. Existem bons indicadores para o mercado da Ásia e Pacífico, sendo as perspectivas positivas para a estratégia de expansão do Grupo na China e na Índia.

O Modelo de Negócio do Grupo Inditex verticalmente integrado, colocado em prática na Zara, conta com a produção interna de uma percentagem relevante dos artigos vendidos nas suas lojas. Esta verticalização suporta o seu modelo e permite-lhe melhor sincronizar a produção com a procura nos pontos de venda e reduzir os *lead-times* de *time-to-react* e *time-to-market* e *time-to-serve*¹, constituindo a sua principal vantagem competitiva.

5.4.2. Cadeia de abastecimento Zara

O Quartel-General da Inditex e da Zara encontra-se em Arteixo, na Corunha. As operações logísticas da Zara são feitas a partir de Arteixo na Corunha através da empresa ZARA Logística, S.A., em Saragoça por intermédio da Plataforma Europa, S.A. e no Meco em Madrid através da empresa Plataforma Logística Meco S.A.

¹ *Time-to-market*: tempo que demora a empresa para reconhecer uma oportunidade e traduzi-la num produto ou serviço e colocá-lo no mercado.

Time-to-serve: tempo que demora desde que foi recepcionado o pedido de um cliente até que ele foi satisfeito.

Time-to-react: tempo que demora a empresa a ajustar o seu *output* a uma mudança na procura

O grupo Inditex possui outros centros logísticos em Náron (La Coruña), Tordera e Sallent de Llobregat (Barcelona) e Elx (Alicante), que servem as restantes insígnias.

O centro de Arteixo funciona em exclusividade para a ZARA. Lá encontramos:

- O armazém central;
- O centro de corte especializado da Zara;
- O centro de logística interna da Zara;
- O centro de processamento pós-produtivo.

Essencial para o sucesso da ZARA é a integração vertical da sua cadeia de abastecimento. A estratégia de integração defendida desde o início resultou na integração a montante de algumas etapas como o design e o tingimento, e a jusante como o retalho. Esta integração começou a ser colocada em prática com a abertura da primeira loja na Corunha em 1975, e o início das vendas de mercadoria produzida em fábrica própria mediante aquilo que ia sendo vendido em loja.

A integração vertical permite, entre outras coisas, prevenir o efeito de chicote na cadeia de abastecimento, evitando que pequenas flutuações registadas na procura nas lojas não sofram amplificações ao longo da cadeia e transmitam mensagens erradas a etapas a montante.

Vários recordes já foram apontados à cadeia de abastecimento da Zara, entre eles a capacidade de colocar um produto à venda em loja em cerca de 8-10 dias, ou a sua capacidade de tingir tecido “cru” e colocá-lo em fábrica em menos de uma semana. Este estudo no entanto, não se prende com estes factos, mas sim com o normal funcionamento da cadeia de abastecimento.

A cadeia de abastecimento da Zara está concebida para funcionar segundo os princípios *Fast Fashion* tendo como referência o momento em que a procura de determinado artigo é captada em loja.

A Figura 13 apresenta de forma estruturada os processos da cadeia de abastecimento da Zara.

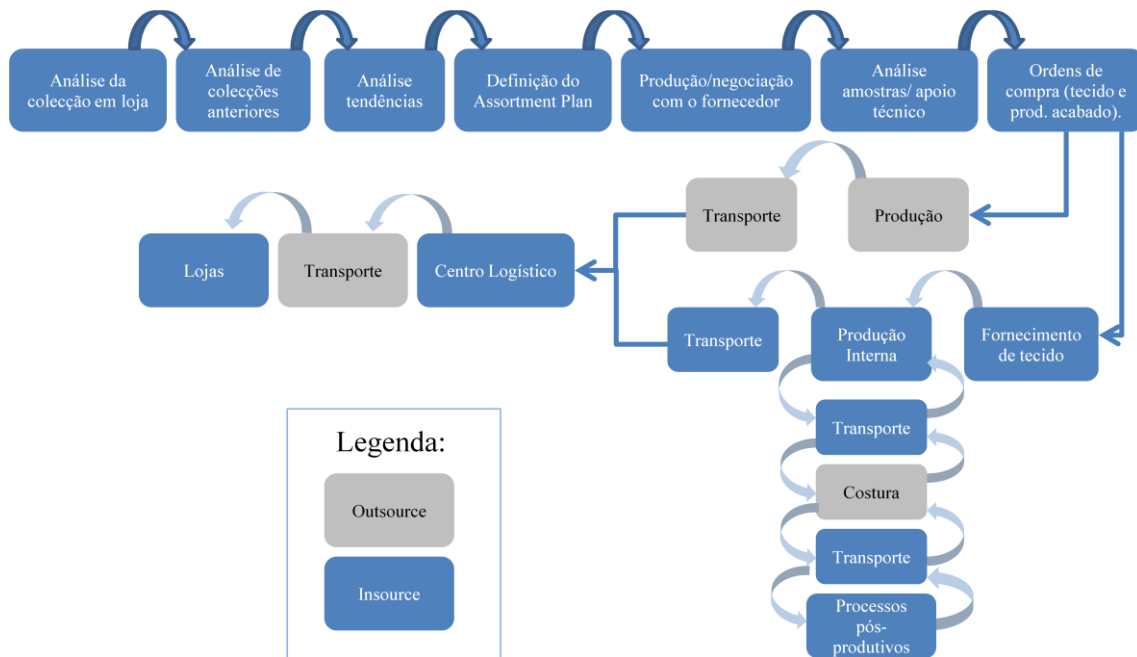


Figura 13- Cadeia de abastecimento da Zara

O modelo de negócio da Zara exige que a cadeia de abastecimento seja rápida e ágil, funcionando com base no conceito de *postponement* da etapa de diferenciação dos artigos, na *mass customization* dos artigos tendo em vista a oferta de singularidade que seduz o cliente final e a *standardization* dos processos até ao momento mais a jusante possível por forma a atender às necessidades de contenção de custos.

A cadeia tem de gerir de forma rápida e eficiente os artigos, mas também a informação que nela circula, contribuindo para a minimização do capital investido em *stock* e minimização dos erros de previsão, tal como explica a Figura 25.

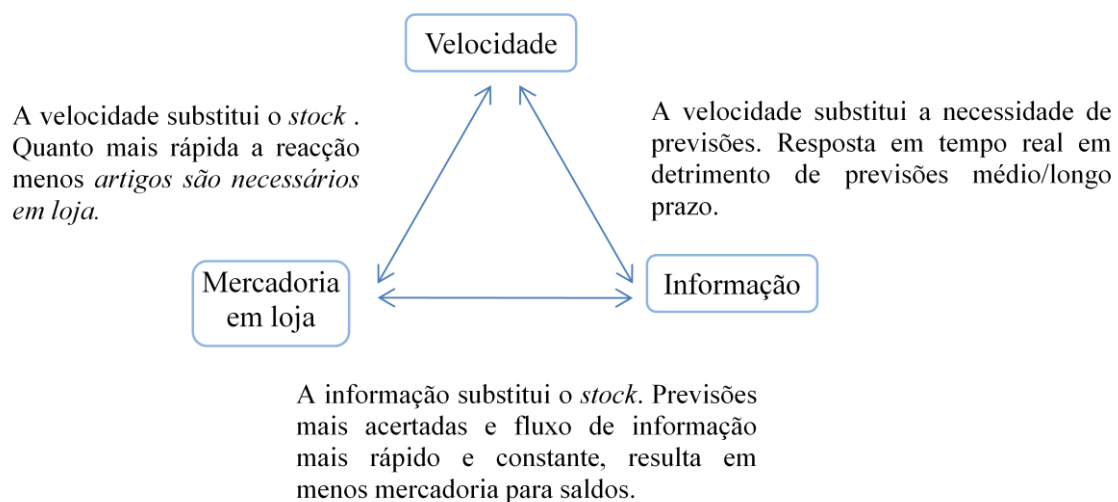


Figura 14- Velocidade vs Stock vs Informação na Cadeia de Abastecimento da Zara

Fonte: Adaptado de Costa (2010)

No final, a cadeia de abastecimento tem de ser capaz de entregar ao cliente o produto que ele quer comprar, quando ele o quer comprar, onde ele o quer comprar e ao preço que ele está disposto a pagar.

De forma sumária, a cadeia da Zara permite que a informação recolhida diariamente nas lojas, relativamente às vendas e ao *feedback* dos clientes, seja utilizada pela equipa de desenvolvimento de produto na criação de uma percentagem de artigos especialmente concebidos para ir de encontro à procura do momento do consumidor. Os departamentos de *sourcing*, de produção e logística são depois responsáveis por satisfazer essa necessidade de colocação do produto em loja em tempo útil.

5.4.3. Desenvolvimento de Produto

O desenvolvimento de produto (DP) na Zara é um processo crítico para o sucesso do seu modelo de negócio. Recorrentemente utilizado como exemplo da excelência dos processos internos da empresa, a etapa de design e desenvolvimento de produto está estruturada de forma complexa.

A Zara está organizada internamente em Homem (Zara Man), Senhora (Zara Woman), e Criança (Zara Kids). A estrutura organizativa de cada uma destas secções assenta em princípios idênticos, embora existam diferenças devido às características naturais de cada secção. Como exemplo pode-se avançar a não existência de um departamento de Básicos em Criança, onde é apenas uma linha dentro da colecção, enquanto na Secção de Senhora existe um Departamento de Básicos dedicado em exclusivo à produção de artigos básicos para os vários *lifestyles* de Senhora.

Utilizando como exemplo a Zara Kids:

Tabela 5 - Estrutura interna da Zara Kids

Linhas	Departamentos				
	Bebé				
	Menina	Menino	New Born	Baby G	Baby B
Casual	x	x			
Sport	x	x		x	x
Soft	x				
Geral			x		
Urban		x			
Básico	x	x		x	x
Divisões Transversal					
Knitwear	x	x		x	x
Denim	x	x		x	x

Tal como resumido na Tabela 5, dentro da Zara Kids, existem departamentos como Menino, Menina e Bebé, sendo que este último se subdivide em New Born, Baby Girl e Baby Boy, para os quais são desenvolvidas duas colecções por ano, com linhas Casual, Sport, Soft, Geral, Urban e Básicos. Adicionalmente, existem Divisões transversais que são responsáveis pela criação de colecções de Knitwear e Denim (ganga), que alimentam as colecções de Menina, Menino e Bebé.

Dentro de cada Divisão existe uma equipa dedicada constituída por um ou dois Designers, um Comercial de produto, um Chefe de Departamento e um Analista de Vendas. Gerindo estas equipas, está o Chefe da Divisão Zara Kidds.

Tal como as demais equipas de DP dos retalhistas concorrentes, a equipa da Zara começa a preparar a colecção de PV12 em Dezembro de 2010, quando a colecção PV11 está a entrar nas lojas (Cf. Anexo B). Em Dezembro são estudadas as cores e as tendências nas feiras e sites da especialidade, onde o WGSN tem particular relevância. A consulta do WGSN não se limita à season alvo, neste caso PV12. Ela é feita tendo também em consideração as cores e tendências para OI12, para que seja possível trabalhar algumas cores e artigos vendáveis entre o final de Primavera-Verão e o início

de Outono-Inverno. Frequentemente as equipas de DP (Desenvolvimento de Produto) recorrem ao OTB (*Open to Buy*) da season seguinte para produzir e colocar à venda na *season* actual, artigos em falta. Estes artigos produzidos *in-season* são feitos com cores e texturas “vendáveis” em ambas as seasons podendo assim transitar para a seguinte caso não sejam todos vendidos ou existam atrasos na sua chegada às lojas.

A capacidade de antecipar tendências é uma competência chave que permite à Zara disponibilizar em loja produtos *up to date*, inclusivamente aqueles que são produzidos em países distantes (China, Bangladesh) e que têm *lead-times* longos. A visita às feiras de fio e tecido como a Expofil e a Premiere Vision, que antecedem as feiras de apresentação de produto acabado como a Bread&Butter, são fundamentais e permitem ao Grupo Inditex comprar e “stockar” matéria-prima para a produção de artigos *in-season*, na medida em que o Grupo detém capacidades de processamento e tratamento de fio e tecido, bem como fábricas de produção têxtil em Espanha. Adicionalmente, dado que estas compras são feitas por uma empresa do Grupo que compra para todas as insígnias, são obtidas economias de escala importantes.

O design dos artigos para PV12 começa a ser feito em Dezembro de 2010 e termina a sua primeira fase ao fim de pouco mais de um mês (final de Janeiro, início de Fevereiro). Geralmente o trabalho é dividido por tipologia de artigo ou por material, e entre equipas de designers. Por exemplo, na secção de criança existe a divisão menino, menina, e bebé. Na divisão de menino há várias equipas de dois designers (devido ao volume de trabalho e aos deadlines exigidos) responsáveis pelo desenho de diferentes tipologias de artigos. Um grupo trabalha calças, camisas e casacos, enquanto outro grupo trabalha artigos de algodão, por exemplo.

Os grupos de designers apresentados são parte integrante de equipas mais generalistas que englobam também um comercial de produto, um analista de vendas, e um chefe da divisão (menino, ou menina, ou bebé).

O analista de vendas é a pessoa responsável pelas decisões afectas aos SKU, pela definição das quantidades, definição das apostas e das campanhas. O comercial de produto é a pessoa responsável por fazer a ponte com os fornecedores e por avaliar novas ideias e alterações a fazer a produtos propostos pelos designers ou fornecedores externos. Com funções de análise em comum com o analista de vendas, o comercial de produto é uma pessoa mais dinâmica que procura soluções e propostas novas, e aprova

fornecedores novos. O comercial de produto faz a ligação entre a perspectiva dos números do analista de vendas e a de arte/moda do designer, conciliando-as e transformando-as em pedidos ao fornecedor, tal como ilustrado na Figura 15.

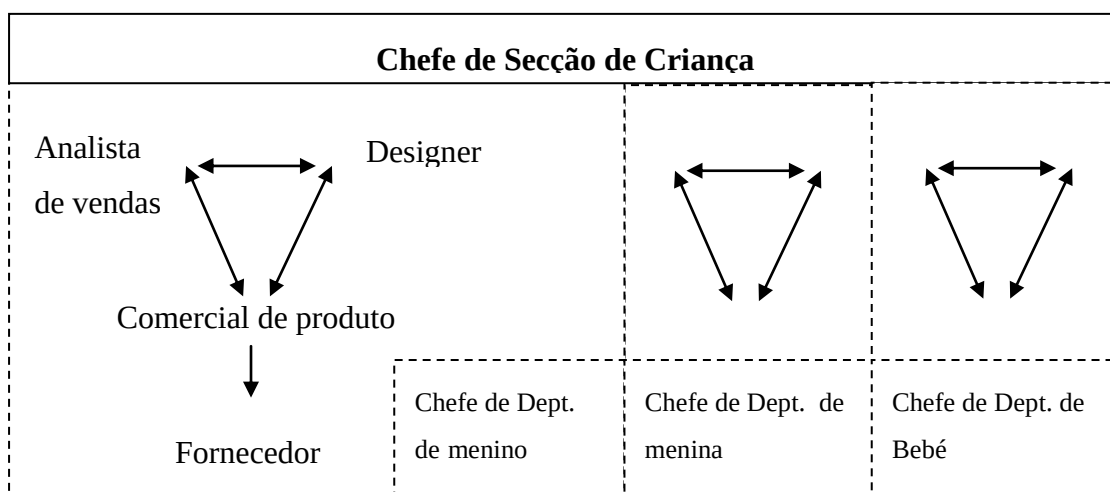


Figura 15- Equipas de trabalho na Zara Kids

Os desenhos são feitos em CAD (*Computer Aided Design*), onde são tomadas decisões referentes ao material, textura, cor. Em situações pontuais a pequena linha de amostras com costureiras especializadas concebe amostras de produtos básicos, sem um elevado índice *fashion*, para que sejam discutidos aspectos relacionados com os materiais, cores e medidas.

O desenvolvimento de produtos *in-season* é feito com algumas limitações. Estes produtos têm obrigatoriamente de respeitar lead-times muito curtos, sendo essa a principal restrição para o seu desenvolvimento.

Assim, a equipa de desenvolvimento de produto trabalha:

1. Orientada pela informação recolhida nos POS.

Para abordar a forma como a informação dos Pontos de Venda é tratada, importa apresentar os intervenientes do processo:

- Gestor de Loja: responsável por gerir a loja e manter um report actualizado sobre a mercadoria que tem em loja.
- Director de loja: responsável por monitorizar várias lojas e por manter um contacto constante com os Gestores de Loja.
- Product Manager (PM): responsável pela performance dos artigos numa área geográfica. Pode ter entre 50-70 Lojas, e entre 1 a 12 países

agrupados por factores como idioma, clima (Tropical, Normal e Frio) e zona geográfica.

- Director do País: responsável pelas operações da Zara no país respectivo.
- Distribuição: responsável pela decisão de alocação de produtos às lojas. Constituída por um Coordenador e um Gestor de Stocks.
- Director de Secção: responsável pela performance da secção respectiva (Kidds, Homem, Senhora).

A recolha de informação dos POS (Points of Sale) é feita através do software informático nas lojas que regista o fluxo de mercadoria, e nas reuniões entre o Director de Loja e os Gestores de Loja. A informação é depois passada ao Director do País e ao Product Manager encarregue dessa região geográfica.

Todas as semanas tem lugar uma reunião entre todos os Product Managers e a Direcção da Secção onde são abordados os casos de excepção às previsões de venda (excepções positivas e negativas). Participa também nessa reunião a Distribuição, encarregue de registar tudo o que lhe for relacionado.

Posteriormente o Product Manager, apoiado pelas decisões tomadas pela Direcção de Secção na reunião geral semanal, reúne com as divisões dos departamentos de Senhora, Homem e Criança, e com a Distribuição, para que sejam acertadas as medidas a tomar relativas ao desenvolvimento de produto e à sua distribuição.

2. Orientada pela matéria-prima disponível nas fábricas

A existência de matéria-prima disponível quer nas fábricas internas, quer nas fábricas externas geograficamente próximas das Plataformas Logísticas, é crucial para o desenvolvimento de produto respeitando os lead-times de colocação de mercadoria em loja. Assim, a matéria-prima que se encontra disponível nas fábricas serve de orientação para a equipa de desenvolvimento de produto, na medida em que o respeito do lead-time é uma premissa base para o desenvolvimento de produto in-season. Assim se justifica que se encontre o mesmo tecido em colecções independentes para homem, senhora ou criança, nas lojas da Zara.

5.4.4. Sourcing

O Grupo Inditex tem o seu sourcing dividido entre os países europeus e do norte de África que lhe são geograficamente próximos, e os países asiáticos e do médio oriente, geograficamente distantes.

De acordo com informação privilegiada recolhida em entrevista junto de ex-colaboradores da Zara e por análise exaustiva da informação oficial da empresa, contida nos relatórios anuais de contas e gestão do Grupo Inditex, foi possível apurar as percentagens apresentadas na Figura 16.

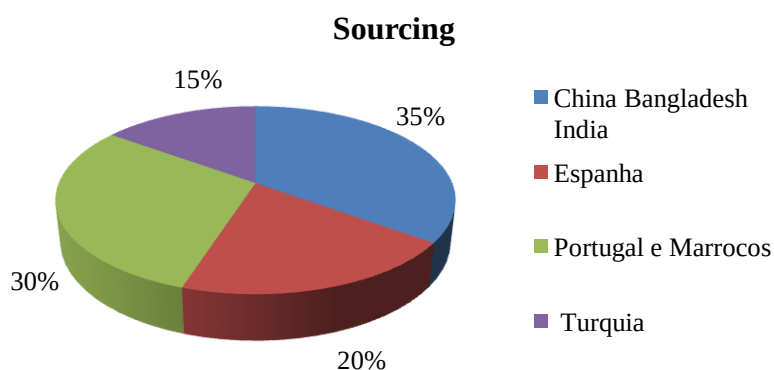


Figura 16- Percentagens de sourcing da Zara por país

Enquanto os países geograficamente próximos são responsáveis pelas encomendas de menor volume, onde a flexibilidade é crucial, os países asiáticos e alguns do médio oriente são responsáveis pelas encomendas de maiores quantidades, onde se conseguem produções com custos por peça inferiores devido principalmente ao facto de os custos com a mão-de-obra serem menores.

A Zara procede à compra de produtos e serviços de diferentes naturezas através das empresas do Grupo Inditex identificadas Tabela 6.

Tabela 6- Empresas do Grupo Inditex responsáveis pela actividade de sourcing

Sociedade	Participação efectiva	Localidade	Actividade
Inditex Asia, Ltd.	50%	Hong Kong	Central de Compras Têxteis
Nikole, S.A.	100%	La Coruña	Central de Compras Têxteis
Comditel, S.A.	100%	Barcelona	Central de Compras Têxteis
ZARA Asia, Ltd.	100%	Hong Kong	Central de Compras Têxteis

Uma análise compreensiva destas empresas pode ser encontrada no Anexo E deste documento.

As compras efectuadas pelo Grupo, e consequentemente pela Zara, são de três tipos:

1. De capacidade produtiva em empresas de Fabricação Têxtil externas ao Grupo:

Para encomendas de grande volume o número de fornecedores capazes de as produzir na totalidade é menor. A Zara, assim como os seus principais concorrentes, procede à reserva de capacidade produtiva em alguns grandes produtores de vestuário para minimizar a necessidade de fragmentação de uma encomenda entre vários fornecedores. Assegurando a adjudicação de encomendas a estes fornecedores com grande antecedência, a Zara consegue economias relevantes em relação ao valor que pagaria caso não o fizesse. As equipas encarregues de fazer a reserva de capacidade produtiva são também responsáveis por fazer a reserva de matéria-prima para estas produções caso isso reduza o custo de produção.

2. De tecido para a produção de artigos de vestuário:

A compra de tecido é feita para que exista matéria-prima disponível para a produção de artigos *in-season*. Esta matéria-prima é comprada com grande antecedência e disponibilizada nas fábricas de produção têxtil do Grupo para que assim que chegarem os desenhos da equipa de Desenvolvimento de Produto, a produção comece imediatamente, sem tempos de espera. Em situações pontuais esta matéria-prima é também disponibilizada aos fornecedores externos de artigos *in-season*. A Inditex tem fábricas com capacidade de tingimento e processamento de matéria-prima, e por isso compra uma elevada percentagem dos tecidos ainda por tingir (tecido “cru”). Os designers têm conhecimento da matéria-prima em stock, e a equipa de Desenvolvimento de Produto trabalha em função disso.

3. De vestuário acabado, pronto para ser colocado em loja:

A compra de vestuário pronto para venda é feita em duas realidades distintas. A primeira está relacionada com a compra de artigos básicos, aos quais o cliente final é mais sensível ao factor preço. Estes artigos são encomendados a fornecedores em países de mão-de-obra barata, na sua maioria Asiáticos, que apesar de trabalharem com lead-times longos, fazem-no com custos muito baixos. A segunda realidade é a dos artigos com maior índice de moda, aos quais o cliente é menos sensível ao factor preço e mais aos factores novidade, escassez, singularidade. Estes artigos são produzidos em quantidades reduzidas e são adjudicados a produtores capazes de respeitar lead-times muito reduzidos, na sua maioria europeus. A margem de rentabilidade destes artigos é menor, mas assegura a visita regular dos clientes às lojas e consequentemente a sua fidelidade.

As empresas Comditel, S.A. e Zara Asia, Ltd. são as principais empresas de *sourcing* da Zara respectivamente na Europa e na Ásia, sendo a primeira responsável pelas compras de produtos e serviços num lógica de proximidade enquanto a segunda está encarregue de áreas geográficas distantes do mercado Europeu.

O *sourcing* de proximidade é feito na Turquia, Egipto e Marrocos, com *lead-times* entre 3 semanas e 2 meses, e em Espanha e Portugal com *lead-times* entre 2 e 4 semanas. De facto, durante o período de recolha de informação para este documento foi possível visitar um fornecedor português da Zara que corroborou esta informação, comprovando as suas afirmações com documentos e produtos já embalados para entrega no Centro Logístico da Zara, com *lead-time* desde a adjudicação até entrega da mercadoria no entreposto inferior a um mês.

Embora não tenha sido encontrada informação oficial disponibilizada pelo Grupo, nem tenha sido possível apurar durante as entrevistas, as referências bibliográficas consultadas apontam para que o *sourcing* da marca Zara seja feito em 40% através da Comditel, S.A. e 60% através de outras empresas do Grupo, incluindo a Zara Asia, Ltd. em Hong Kong (Costa, 2010).

A Zara Asia Ltd. é uma empresa que ganhou importância no Grupo com a melhoria das características dos produtos de origem asiática nomeadamente de países emergentes e países de mão-de-obra barata (China, Bangladesh, Índia).

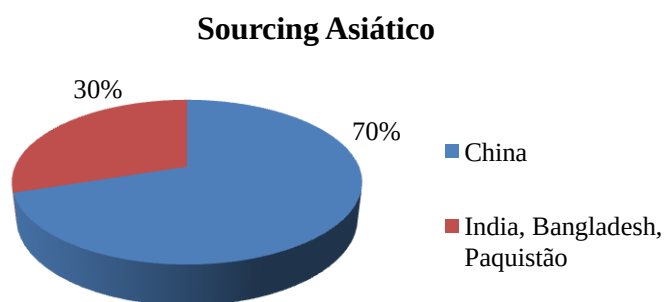


Figura 17- Percentagens de sourcing da Zara no continente asiático

De acordo com a informação recolhida, o *sourcing* feito no continente asiático é feito na China, Índia, Bangladesh e Paquistão, com *lead-times* entre os 3 e os 5 meses (Figura 17).

A Comditel S.A. e a Zara Asia Ltd. fornecem matéria-prima e produto acabado somente ao Grupo Inditex (Cf. Anexo E). A Zara e as restantes insígnias do Grupo Inditex,

encaminham a matéria-prima que recebem das empresas de compras do grupo para as fábricas de produção têxtil do Grupo enumeradas no Anexo E deste documento, ou externas, e os produtos acabados para as lojas.

O facto de as compras da Zara serem processadas por empresas do Grupo Inditex não é incompatível com o facto de serem as equipas de Desenvolvimento de Produto internas da marca que visitam os fornecedores e tomam as decisões. Estas equipas são constituídas por elementos experientes que gerem o planeamento da produção. São responsáveis por definir os requisitos de encomenda a serem transmitidos ao fornecedor, por monitorizar os níveis de inventário em armazém, fazer as encomendas necessárias, e manter a fabricação de artigos nas fábricas internas e externas monitorizada.

A decisão final de quanto, quando e onde produzir é tomada levando em consideração os seguintes parâmetros por ordem de importância:

1. *Lead-time*;
2. Qualidade;
3. Custo.

5.4.5. Produção

O Grupo Inditex tem capacidades internas que o distinguem dos demais concorrentes do mercado de vestuário mundial. A capacidade de tingimento, lavagem, e de produção de vestuário são actualmente vantagens competitivas muito bem exploradas pelo Grupo, que defende a estratégia de integração vertical da cadeia de abastecimento.

A produção dos artigos da Zara é feita em função das características dos artigos e da proposta de valor que a marca pretende fazer aos clientes. Se o artigo for um Básico de procura relativamente estável, onde o cliente final é mais sensível ao factor preço, esse artigo é encomendado com antecedência (4 a 6 meses) a fornecedores em países com mão-de-obra barata, capazes de fazer grandes volumes de produção, o que resulta num produto com baixo PVP. Por outro lado, relativamente aos produtos em que a proposta de valor que a Zara faz aos clientes está assente na singularidade e escassez dos seus artigos (Artigo Moda), a produção é realizada em zonas geográficas próximas, de forma a que os *lead-times* padrão sejam respeitados.

Os Artigos Moda são produzidos numa zona geográfica próxima para que os *lead-times* sejam curtos e seja possível manter o modelo de negócio do Grupo e a proposta de valor ao cliente final, embora os custos de produção sejam mais elevados. Recorrendo a fábricas próprias e a fábricas externas, a Zara mantém a sua produção de Artigos Moda numa zona geográfica próxima dos seus Centros Logísticos em Espanha de forma a conseguir encurtar ao máximo o tempo que a mercadoria está em trânsito.

Conhecida pela sua integração vertical o Grupo Inditex apresenta no Relatório de Contas e Gestão do exercício de 2010, 12 fábricas próprias e todas elas associadas à marca Zara (Anexo E). Existe no entanto uma valência que o Grupo não detém dentro de portas e da qual faz o outsourcing a 100%, que é a costura dos artigos produzidos nas suas fábricas próprias. Todos os demais artigos produzidos em fábricas externas próximas ou distantes, são recebidos já costurados.

A produção interna é uma competência que a Zara sabe explorar e capitalizar em vantagem competitiva. Ela usa essa vantagem para proporcionar aos seus clientes um contínuo fluxo de novos produtos de forma mais ágil que a concorrência. As 12 fábricas de produção interna da Zara funcionam em sistema QR e JIT, implementado em parceria com a Toyota, tendo sido das primeiras experiências feitas na Europa neste âmbito. Na sua maioria as fábricas encontram-se no pólo industrial de Arteixo, na Corunha. Estas fábricas são vistas como centros de proveitos e não como centros de custo. A decisão de fazer internamente ou de subcontratar a produção de determinado artigo é tomada com base em critérios claros: rapidez, custo, experiência e capacidade produtiva. Paralelamente à análise da exequibilidade da encomenda nas fábricas internas, tem lugar um processo de *procurement* de produtores externos, geograficamente próximos, capazes de o fazer. Se existir um fornecedor externo capaz de entregar a mercadoria na Plataforma ou Centro Logístico num espaço de tempo igual ou inferior, com custos iguais ou inferiores, é-lhe adjudicada a produção. Os factores críticos que influenciam a maioria das decisões desta natureza são o volume de encomenda e a qualidade que lhe está associada. Estes dois factores afectam criticamente o *lead-time* produtivo, que é o factor considerado pela Zara como o mais relevante.

É possível encontrar vários documentos (teses de mestrado e doutoramento, artigos em revistas da especialidade, artigos científicos e *case studies*) que reportam uma produção *in-house* de 50% dos artigos. No entanto, não foi possível encontrar referência em

nenhum deles a informação oficial proveniente do Grupo Inditex. Acresce ainda o facto de ser comum encontrar nestes documentos menção a 22 fábricas próprias de produção têxtil, um número apenas verificado no exercício de 2001, como é possível constatar no Gráfico 12, desenhado com informação recolhida dos relatórios de contas e gestão do Grupo Inditex desde 2001 a 2010.

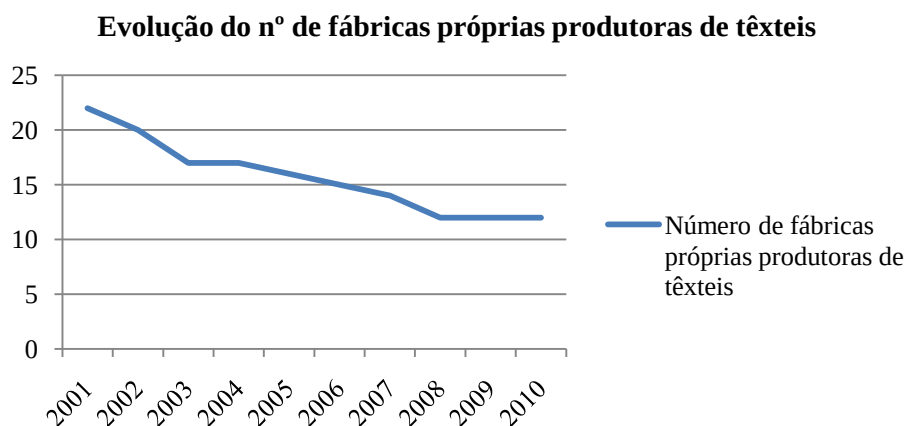


Gráfico 12-Evolução do número de fábricas têxteis do Grupo Inditex 2001-2010

Podemos assumir então que este valor de 50% de produção interna se reporta ao ano de 2001, e que os autores do estudo que avançou o valor pela primeira vez se basearam em informação privilegiada proveniente do Grupo Inditex mas não disponível para o público em geral.

Pela análise já feita no capítulo dedicado ao *sourcing*, será expectável um valor próximo dos 20% para o volume de mercadoria produzida *in-house*, uma vez que todas as fábricas do Grupo estão localizadas em Espanha.

A redução do número de fábricas produtoras de têxteis tem sido suave e controlada de acordo com o Gráfico 12, tudo indicando tratarem-se de ajustes planeados com antecedência, em resposta a uma previsão de alteração das condições do mercado, numa postura proactiva e não reactiva a um qualquer erro de gestão estratégico.

Esta redução do número de fábricas foi feita essencialmente com a reconversão de fábricas de produção têxtil em centrais de compras (Anexo E) com a fusão de algumas delas. Em situações pontuais teve lugar o desmantelamento de antigas fábricas, como é exemplo a UAB Rofestas Ltd na Lituânia e Fibracolor S.A. em Barcelona.

A cadeia de abastecimento da Zara é reconhecida na indústria têxtil como a que consegue alcançar os menores *lead-times* em indicadores como o *time-to-market*, o

time-to-react e o *time-to-serve*. Obliterando os recordes de *lead-time* facilmente encontrados na *internet* e em literatura oficiosa atribuídos à Zara, mas que não estão devidamente documentados ou confirmados oficialmente pelo Grupo Inditex, com a informação recolhida durante as entrevistas realizadas na fase de pesquisa para este trabalho foi possível fazer uma aproximação a dois *cycle-times*, respectivamente dos Artigos Moda ou *Fashion* e dos Artigos Básicos, como ilustra a Figura 18.

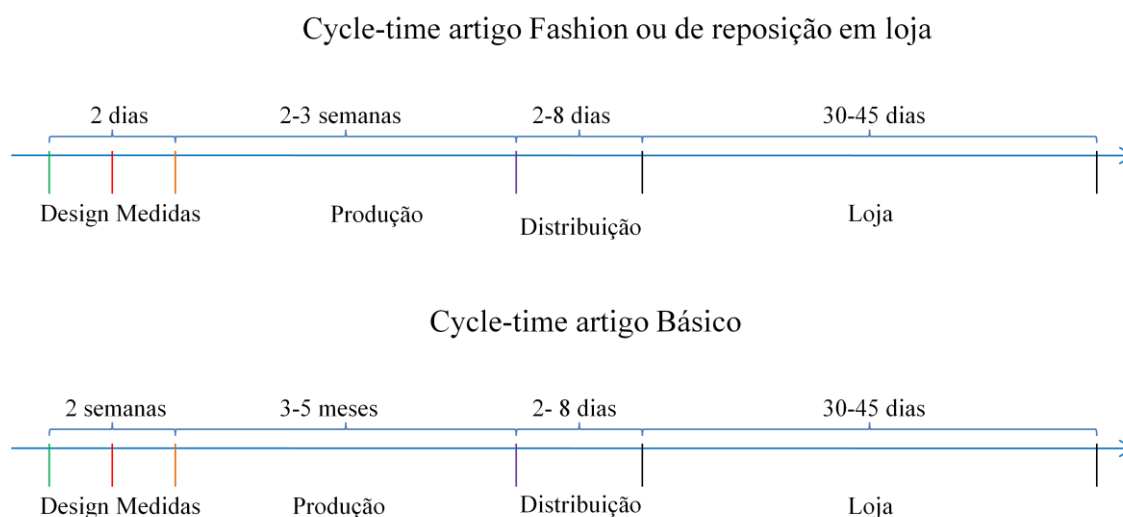


Figura 18- *Cycle-times* dos artigos básicos e Fashion da Zara

5.4.6. Merchandising

A monitorização do negócio é feita com enfoque constante no artigo individual e na sua taxa de sucesso de venda em loja. Não são trabalhadas gamas, nem são tomadas decisões com base no stock em armazém, mas sim fundamentadas na *performance* do artigo em loja.

$$\text{Sucesso do artigo } X \text{ na loja } Y = \frac{n^{\circ} \text{ peças vendidas}}{n^{\circ} \text{ peças recebidas}}$$

Este índice é monitorizado diariamente e motivo de reuniões semanais dos Gestores de Produto e Directores de Países. Assim que o produto é colocado à venda nas lojas, tem início uma análise diária “*Lik-for-Like*” com o desempenho verificado em *seasons* anteriores, e com o desempenho do mesmo artigo em diferentes lojas. Dependendo do momento da *season* (Cf. Anexo B). em que é detectado um problema com a performance de um artigo em loja existem diferentes graus de liberdade diferentes para a tomada de acções correctivas. Alguns exemplos dessas medidas a tomar *in-season* são: o abaixamento de preço, a transferência de artigos entre lojas, o cancelamento de

encomendas previstas do artigo junto do fornecedor, a alteração de características ao nível do *design* do artigo e rápida produção e colocação em loja.

Segundo informação recolhida durante as entrevistas a ex-colaboradores da Zara, o envio de mercadoria para as lojas durante a fase de avanço de colecção é feito com uma percentagem muito elevada de básicos, sendo que durante a primeira metade da *season* são colocados em loja cerca de 60%-70% das quantidades e referências previstas para a *season* (Cf. Anexo B). Após a fase de *relaunch* a quantidade de artigos e referências em loja decresce, sendo que nesta fase existe já uma preparação séria para a recepção de artigos de avanço da colecção seguinte. A segunda metade da *season* resulta em parte das correcções feitas aos artigos e respectivas encomendas pendentes, com performances melhores ou piores do que o esperado. Nas situações em que o artigo vende mais do que o esperado durante a fase de avanço ou na primeira metade da *season*, a Zara recorre às suas fábricas e a fábricas de fornecedores externos geograficamente próximos das Plataformas Logísticas do Grupo Inditex, e procede ao ajuste de quantidades nas lojas em que o artigo teve melhor performance (Cf. Anexo B).

As produções mais pequenas (geralmente Artigos Moda na ordem das 3,000 unidades) são colocadas à venda e monitorizadas num número de lojas limitado. Caso se verifiquem taxas de sucesso em loja acima do standard interno de 82%, esse artigo é considerado um artigo *hit* e será futuramente reconduzido e massificado numa *season* futura. Como a Zara recorre a fornecedores asiáticos para a produção de grandes quantidades e os seus lead-times são entre 3 a 5 meses, é inviável a identificação de um artigo *hit* e a sua massificação na mesma *season*. No entanto, recorrendo às suas fábricas internas e a fornecedores próximos das plataformas logísticas, a Zara consegue produzir quantidades a tempo de reaprovisionar essas lojas teste e enviar para algumas mais. A recondução de modelos bem sucedidos no passado é feita com ponderação. Os artigos reconduzidos são ligeiramente alterados na cor, estilo, material ou acessórios. Desta forma a ZARA tem sempre os seus artigos *up-to-date* com a evolução constante da indústria da moda.

Mesmo atingindo as expectativas de vendas, existe sempre uma percentagem de artigos que transita para saldos. Destes, uma pequena percentagem também não se consegue vender durante os saldos. Se a loja for franchisada ou se for em termos logísticos inviável (lojas fora da Europa) não existe devolução à Central Logística de artigos que não foram vendidos em saldos. Se a loja for detida a 100% pela Zara e for uma loja

européia, existe devolução do material que não foi vendido em época de saldos. O escoamento é depois feito com vendas a peso de super famílias (partes de cima, partes de baixo, gangas, casacos...) a retalhistas de roupa *low-cost*, ou entregue para doação. Até 2008 existia uma terceira alternativa. Esses artigos eram re-etiquetados na antiga fábrica Nikole, S.A., que agora foi reconvertida em Central de Compras Têxteis, com a marca Lefties e colocados em loja novamente (Cf. Anexo E).

Relativamente ao marketing institucional e aos produtos, a política é radical. A publicidade da empresa é feita apenas através do passa-a-palavra, não recorrendo a nenhum outro canal. A não publicitação dos seus artigos prende-se com o facto de o Grupo considerar que o tempo de penetração de uma publicidade é superior ao tempo de exposição da mercadoria em loja. O Grupo considera que em virtude do *cycle-time* dos artigos da Zara, quando a mensagem da campanha publicitária chegasse ao consumidor, já o artigo estaria fora das lojas. É política interna da empresa canalizar as poupanças em publicidade para a localização de excelência das suas lojas e para os acabamentos das suas montras.

5.4.7. Logística

O Grupo Inditex é conhecido, entre outras coisas, por replicar um modelo logístico conceptual para cada uma das suas marcas, mas também por conceder liberdade a cada uma delas para modelar esse conceito mediante as suas necessidades logísticas específicas. Enquanto outros Grupos optam por criar um modelo e estrutura física que serve todas as suas marcas, o Grupo Inditex acredita que cada uma das suas insígnias tem as suas características próprias, distintas de qualquer outra e que, no limite, nem mesmo o centro logístico deve ser partilhado.

Assim, o modelo vigente no Grupo Inditex dita que cada marca deve ter a sua própria estrutura organizativa responsável pela logística:

- Pull&Bear Logística S.A.
- Massimo Dutti Logística S.A.
- Bershka Logística S.A.
- Oysho Logística S.A.
- Stradivarius Logística S.A.
- Zara Home Logística S.A.
- Uterque Logística S.A.
- Lefties Logística S.A.
- Inditex Logística S.A.
- Zara Logística S.A.

Estas empresas contratam a sua operação de logística a Plataformas e Centros Logísticos do Grupo:

- Zara: em Arteixo, Corunha (Zara Logística), Saragoça (Plataforma Europa) e León (Plataforma Logística León);
- Pull&Bear: Narón, Corunha;
- Massimo Dutti, Bershka e Oysho: Tordera e Palafolls, Barcelona;
- Stradivarius: Sallent de Llobregat, Barcelona;
- Tempe: Elche, Alicante (a partir daqui se distribui todo o calçado de todas as marcas);
- Uterque: Madrid (Plataforma Logística Meco);
- Zara Home: Madrid (Plataforma Logística Meco);

As Plataformas Logísticas do Grupo Inditex encontram-se todas em Espanha, embora fontes oficiais do grupo tenham adiantado recentemente em várias entrevistas que é possível que o Grupo opte por replicar a operação logística no continente asiático, mas nunca o “cérebro das operações”. Actualmente a Inditex conta com centros de consolidação de mercadoria no Brasil (São Paulo) e Argentina (Buenos Aires) por razões fiscais, e no México (Cidade do México) por razões fiscais e de alfândega.

Frequentemente a Inditex reorganiza as suas plataformas logísticas e altera o *statu quo*, movimentando a operação de uma marca para um outro centro logístico que melhor sirva os interesses da marca e do grupo. A maior parte das vezes estas alterações estão relacionadas com o volume de mercadoria que a marca movimenta e com alterações nas infra-estruturas das Plataformas e Centros Logísticos.

Embora consciente de que a performance financeira é prejudicada numa fase inicial com a replicação da estrutura de custos, e que economias de escala poderiam ser obtidas com o processamento conjunto de mercadoria de várias marcas, o Grupo receia uma quebra na *performance* operacional. Existe uma forte convicção no Grupo de que a performance operacional é o suporte do modelo de negócio e que este modelo favorece no longo prazo os indicadores financeiros. A minimização dos *lead-times* de processamento dos artigos nos centros logísticos é uma das regras de ouro do modelo de negócio do Grupo, e existe o receio de que juntando várias marcas a complexidade aumente e piore os indicadores operacionais (*time-to-market*, *time-to-react*, *cycle-time* ...). Não obstante a defesa destes princípios e a sua saudável condição financeira, o

Grupo não criou uma Plataforma Logística para cada marca, mas assegura que todos os seus centros logísticos operam muito abaixo da sua capacidade máxima e que têm asseguradas instalações para ampliação dessa mesma capacidade de processamento de mercadoria. Um dos exemplos flagrantes desta filosofia e da flexibilidade em mover a operação de uma marca de um centro logístico para outro ocorreu recentemente com a marca de roupa Lefties (Cf. Anexo E).

Por análise do relatório oficial de contas e gestão de 2008 do Grupo Inditex foi possível acrescentar indirectamente novos dados sobre o modelo logístico que o Grupo preconiza. Em Dezembro de 2008 a Inditex procedeu à criação da empresa Fashion Logistics Forwarders S.A. na área da logística, com o objecto social de “agenciamento de transporte de mercadorias, prestação de serviços ao comércio internacional, importação, exportação e despacho aduaneiro.” Fonte interna do grupo avançou que a missão desta empresa seria “coordenar e otimizar a cadeia de envio de mercadoria das diferentes marcas para o estrangeiro. A Fashion Logistic Forwarders S.A. otimizará o transporte a determinados países e será responsável por redefinir as rotas estabelecidas pelas Divisões de Logística de cada uma das marcas do Grupo. Não obstante a sua missão, a criação desta empresa não altera em nada o modelo de distribuição do Grupo, no qual cada marca desenha a sua logística de saída em função das suas necessidades.”

Este objecto social em conjunto com as informações avançadas pelo Grupo, vieram validar alguma informação oficiosa respeitante à logística de *outbound* da Zara e outras insígnias. Sabendo que a Inditex preconiza a separação das operações logísticas das suas marcas e que paralelamente aposta no envio da mercadoria para as lojas em janelas temporais definidas e sem espaço para atrasos ou adiamentos, seria expectável que a optimização da sua logística de *outbound* estivesse aquém dos níveis conseguidos pelos seus concorrentes directos.

A criação desta empresa, que veio pôr um fim no envio de cargas semi-completas por via aérea e terrestre para alguns países da Europa de Leste e Asiáticos, valida a ideia generalizada de que a Inditex realmente desvaloriza em vários pontos da sua cadeia de abastecimento a performance financeira em detrimento da defesa dos seus indicadores chave operacionais. Não obstante, o Grupo continua a preconizar que cada marca de roupa desenha a sua própria logística de *outbound* em função das suas reais necessidades operacionais.

A Zara tem uma organização logística centralizada em Espanha, recorrendo à criação de centros de distribuição fora de Espanha apenas quando existem exigências fiscais ou de alfândega que assim o obrigam. Toda a mercadoria, de produção interna ou com origem em fornecedores externos, passa pelo centro logístico de Arteixo ou por qualquer outro Centro do Grupo onde a Zara tenha a sua operação logística instalada naquele momento. Equipados com tecnologia de ponta, estes centros processam dezenas de milhares de peças de vestuário por dia gerindo os pedidos das lojas de forma automática e altamente eficiente. Depois de definir a expedição dos artigos os centros logísticos emitem uma nota baseada na qual serão planeadas as entregas.

Nas imediações do Centro Logístico de Arteixo existem 12 fábricas, tendo a sua maioria ligações aéreas ou subterrâneas mono-rail onde os artigos são movimentados em cabides, para que o fluxo de mercadoria entre a linha de produção e o centro de distribuição seja contínuo.

Tendo todas as suas fábricas próprias em torno do Centro de Arteixo, na Corunha, é a partir de lá que a cada 2 ou 3 dias pequenos camiões levam e trazem alguns milhares de peças para coser nas cooperativas de costura externas.

As entregas às lojas são feitas por empresas subcontratadas em dois dias da semana para metade da rede de lojas e noutros dois dias da semana para as restantes. Os camiões que saem para as lojas têm horários de saída definidos, como se fossem autocarros públicos, sendo possível desta forma fazer a alocação das encomendas de forma mais simples sem necessidade de proceder a pedidos especiais para transporte dos produtos. Não é feito o adiamento da saída de uma carga por razões de atraso na produção/preparação de encomenda ou de consolidação de carga. A mercadoria quando chega às lojas já está em condição de ser colocada nas prateleiras da loja na medida em que está etiquetada e alarmada.

A Zara não faz expedição para as lojas por via marítima, sendo esta opção apenas utilizada para a importação de mercadoria. Embora os custos associados ao transporte por avião sejam mais dispendiosos, eles não são proibitivos, e é opção diária para o envio de mercadoria para as lojas não-europeias.

5.4.8. Operação em Loja

A ZARA sempre procurou localizar as suas lojas em zonas nobres de elevado tráfego de pessoas. Lojas franchisadas são lojas em países de risco ou com limitações por lei à

entrada de empresas de capital estrangeiro enquanto as lojas Joint-venture existem quando parcerias com operadores locais trazem mais-valias consideráveis ao negócio, pelo vasto conhecimento que estes parceiros têm do mercado local.

Todas as lojas têm um Gestor de Loja (GL), que geralmente acumula essa função com a de Chefe da Secção de Senhora. Os Gestores de Loja desempenham um papel importante da cadeia de abastecimento porque, em conversa com os Directores de Loja e os Product Managers (PM), influenciam as decisões a tomar relativamente aos envios de mercadoria.

Existe muita proximidade entre os PM e os GL, devido ao facto de a maior parte dos PM terem sido promovidos a partir dessa posição. Para além destas conversas os gestores de loja recebem uns *hand-held digital divices* que lhes permitem aceder rapidamente a informação relativa aos artigos em loja.

Para além das tarefas tradicionais de supervisão do *staff* da loja, os gestores de loja são convidados a comentar os artigos que têm em loja e a partilhar a sua sensibilidade relativamente aos clientes e suas reacções em loja.

O GL é também por norma o gestor da secção de mulher. A Zara coloca grande importância na formação dos seus gestores de loja. Apesar de os preços, os custos de transferência, uma determinada quantidade de produto e pedidos de produtos, continuarem a ser centralizados, os gestores de loja são responsáveis pelos ganhos e perdas das lojas. Eles são consultados nas decisões referentes ao *mix* e volume de produtos.

A existência de gestores de loja capazes de responder positivamente a estas responsabilidades era a única restrição que o ex-CEO da Zara, Castellano, apontava à política de expansão da empresa. Os gestores de loja são em 90% resultado de promoções internas e são sujeitos a treino específico em outras lojas e têm ainda treino adicional ao longo do ano.

O seu salário contém uma componente variável que está indexada aos resultados da loja. Como os preços são definidos centralmente, o gestor de loja procura jogar com o volume da encomenda e com o *mix* de artigos, para atingir e superar as metas previstas para a loja e assim ver a sua performance premiada.

Por norma existem duas entregas por semana de produtos novos nas lojas, embora existam situações onde essa entrega é feita apenas uma vez por semana por razões do foro logístico. A política funcional relativamente à distribuição não preconiza a criação de centros de distribuição fora de Espanha, o que dificulta a defesa do modelo de negócio em zonas geográficas distantes.

Na generalidade, as entregas duplas semanais nas lojas eliminam a necessidade de armazém e mantêm os stocks baixos. Contudo, em consequência da defesa do *stock* mínimo, é normal encontrar prateleiras da Zara sem artigos, enquanto o *staff* aguarda pela chegada da próxima reposição de *stock*. Adicionalmente, os pedidos dos gestores de loja têm de ser colocados dentro de janelas muito específicas sob a penalidade de não verem os seus pedidos respondidos e terem de aguardar pelo dia seguinte de entrega para receber a mercadoria em falta. A mercadoria que chega às lojas encontra-se pronta para colocação em prateleira, com as etiquetas e alarmes já colocados.

As lojas da Zara são concebidas de forma intencional para que o fluxo dos clientes e a sua experiência de compra sejam beneficiadas. A disposição da roupa e dos suportes são previamente determinadas em lojas fictícias no centro de operações de Arteixo.

6. Análise comparativa (H&M vs Zara)

Uma análise comparativa entre cadeias de abastecimento deve ter em consideração os modelos de negócio vigentes nas empresas a que pertencem. Tal como assinalado em vários momentos neste documento, as cadeias de abastecimento suportam os modelos de negócio que definem a forma como a empresa cria ou capta valor e o disponibiliza ao cliente final. As políticas funcionais da empresa relativas a actividades como a produção, as finanças, o marketing, a I&D, os recursos humanos, resultam no seu conjunto num modelo de negócio seguido pela empresa.

Importa portanto fazer uma análise aos modelos de negócio da H&M e da Zara, antes de proceder á análise comparativa das suas cadeias de abastecimento. Pretende-se assim reunir as condições necessárias a uma comparação justa e útil no futuro.

São vários os factores que levam à adopção de um modelo de negócio em particular. Existem teorias académicas que procuram orientar novos modelos de negócio ou explicar os actualmente vigentes nas empresas. São exemplo disso a Teoria da Internalização² e a dos Custos de Transacção³, que num determinado ambiente transaccional e contextual fixo originam um modelo de negócio óptimo e único. No entanto esta teorização peca pela sua limitação a um momento fixo no tempo. Uma análise teórica cruzada com a realidade objectiva dos mercados e empresas, suas origens e evoluções, origina não um modelo de negócio óptimo, mas vários possíveis. Para que se consiga justificar um modelo de negócio, deve ser feita uma contextualização histórica, relevando as transformações radicais nos mercados, a história social e económica dos países de origem das empresas, e a modernização e o progresso tecnológico.

Como exemplo ilustrativo desta realidade, o modelo de negócio da ZARA teve origem numa situação transaccional muito particular. No final da ditadura Franquista (1975) surgiu a Zara, num país com uma indústria interna forte, fruto das políticas comerciais proteccionistas de Franco, e numa altura em que Espanha abria portas ao comércio

² A Teoria da Internalização aponta para que as firmas optem por internalizar etapas da cadeia de valor sempre que existam imperfeições no mercado ou que o mercado não ofereça os serviços ou produtos com as especificações pretendidas

³ A Teoria dos Custos de Transacção estuda os custos de planeamento, adaptação e monitorização incorridos quando o processo é conduzido internamente e quando é externalizado. Esta teoria aponta para que as actividades devem ser completadas internamente desde que a empresa consiga gerir os processos a custos mais baixos do que os fornecedores externos.

internacional. A integração a jusante com abertura de lojas em Espanha, Portugal, Estados Unidos e França, foi algo de intuitivo na medida em que a capacidade produtiva estava pronta a ser explorada e o produto necessitava de escoamento. Foi o nascer de um modelo de negócio natural naquele contexto que vingou e se mantém até hoje.

A Tabela 7 pretende comparar políticas internas da H&M e da Zara em áreas funcionais como o Marketing, o Desenvolvimento de Produto e a Logística, a fim de se aferir a existência ou não de modelos de negócio distintos.

Tabela 7- Comparação entre políticas funcionais H&M e Zara

H&M	ZARA
Inova recorrendo a <i>designers</i> internos e externos. Por exemplo, convidou a Madonna para desenhar uma linha chamada M.	Inova recorrendo a <i>designers</i> internos. Recorre às celebridades como fonte de inspiração. Exemplo: copiou a roupa da Madonna no seu primeiro concerto em Espanha.
Aposta na colaboração com <i>designers</i> famosos e celebridades nas suas colecções para melhorar a sua oferta de valor ao cliente final. Há uma tentativa de aproximação ao mercado <i>premium</i> , e de oferecer <i>High Fashion</i> .	Não são feitas parcerias com <i>designers</i> famosos. Não existe uma aposta em associar a marca a celebridades e assim aceder a um posicionamento de mercado próximo do <i>Premium</i> .
Associa-se a empresas como a Electronic Arts, participando nos jogos de computador lançados pela empresa. Publicita as suas roupas em <i>outdoors</i> e anúncios na televisão.	Não faz qualquer tipo de publicidade institucional ou aos seus produtos. Afirmar que a sua “moda instantânea” é mais rápida do que o tempo de penetração da publicidade.
Defende a sua posição competitiva numa relação óptima custo/qualidade/tempo. Aposta em oferecer “moda” ao cliente final com preços inferiores aos praticados pelos seus mais directos adversários.	Defende a sua posição competitiva numa relação óptima tempo/qualidade/custo. Aposta em oferecer “moda rápida” aos clientes, assim que estes manifestam interesse através de procura registada em loja.

Não possui unidades fabris. Opta por ter a produção externalizada a terceiros. Possui acordos de exclusividade com empresas fornecedoras.	Possui actualmente 12 unidades fabris internas e acordos de exclusividade com outras unidades externas.
A H&M opta por ter centros de distribuição espalhados pelo mundo que lhe permitem estar mais próximo das lojas. Modelo descentralizado.	A Zara opta por ter um centro de distribuição totalmente dedicado em Arteixo e outros de apoio, todos em Espanha. Modelo centralizado.

Ficam claras algumas das diferenças existentes entre os modelos de negócio da H&M e da Zara. As mais óbvias e passíveis de serem facilmente associadas à cadeia de abastecimento, são as que estão relacionadas com a estrutura logística e com a produção.

A Zara é exemplo de um modelo de negócio que pode ser definido como um *in-house* “parcial”, uma vez que detém o controlo da quase totalidade dos processos produtivos (excepto a costura) e na etapa de produção opta por uma solução intermédia entre a produção interna e a subcontratação. A H&M opta por externalizar a produção de forma a focar os recursos da empresa nas actividades que geram maior valor (*core-activities*) reduzindo assim os custos e operando de forma mais eficiente. O modelo pode ser definido como um *outsourcing business model*.

Comprova-se assim que não só é possível duas empresas competirem no mesmo mercado com dois modelos de negócio distintos, como podem ser ambas bem sucedidas. Tanto a H&M como a Zara procuram alcançar, enquanto retalhistas, a correlação perfeita entre a oferta e a procura, apostado cada uma no seu modelo de negócio e moldando a sua estrutura e a sua cadeia de abastecimento em conformidade.

Actualmente é genericamente aceite a ideia de que o cliente final valoriza de forma diferente parâmetros como o preço, disponibilidade, novidade, qualidade, em diferentes categorias de artigos e que como tal não existe uma oferta de valor universal que seduza de igual forma o cliente para toda a gama de produtos. As cadeias de abastecimento da H&M e da Zara conseguem disponibilizar nos pontos de venda diferentes propostas de valor, e isso é importante na indústria do vestuário e crucial no sector da moda.

Ambas as empresas conseguiram atingir um nível de flexibilidade nas suas cadeias de abastecimento que nos leva a considerar a existência não de uma, mas sim de duas cadeias de abastecimento em cada uma delas: uma cadeia “lenta” e uma “rápida”. Para isso, a capacidade de encurtar no tempo os macro processos envolvidos na criação e disponibilização das colecções nos pontos de venda é fundamental.

Tanto no desenvolvimento de produto, como no *sourcing* e na logística, existe a flexibilidade de adaptar os processos e os seus *lead-times* mediante as necessidades associadas ao tipo de produto em desenvolvimento, produção ou trânsito. Existe não um, mas sim dois ou mais modelos de actuação standartizados para todos os macro processos envolvidos nas cadeias de abastecimento da H&M e da Zara.

Ao nível do desenvolvimento do produto, a Zara e a H&M têm de facto diferenças de “postura” perante o acto de criação do produto, e diferentes opiniões relativamente ao impacto que a envolvimento de personalidades do mundo da moda ou celebridades têm na proposta de valor final ao cliente. No entanto, ambas possuem uma equipa de *designers* interna, dedicada à criação de artigos básicos e artigos *fashion*, alimentando tanto a cadeia de abastecimento “lenta” como a “rápida”.

Relativamente ao processo de *sourcing* de artigos acabados, as semelhanças são também maiores do que as diferenças. Obliterando por momentos a capacidade de produção interna da Zara, é correcto afirmar que tanto a Zara como a H&M possuem duas listas de fornecedores, separadas entre aqueles que estão geograficamente próximos das suas plataformas logísticas, e os que não estão. Em cada uma delas os fornecedores são classificados mediante a sua capacidade produtiva, a tipologia de material e matéria-prima em que são especialistas, e são consultados por ambas as empresas tanto para o fornecimento de produtos à cadeia de abastecimento “lenta” como “rápida”. Tanto a Zara como a H&M possuem estruturas próprias próximas dos seus fornecedores, que estão encarregues de monitorizar e agilizar o processo de compra, principalmente junto dos fornecedores asiáticos. Embora com uma estrutura mais pesada, a H&M tem vindo a diminuir o número total destas estruturas a que dá o nome de escritórios de produção.

Recuperando agora o facto de que faz parte da lista de competências do Grupo Inditex o tratamento de matéria-prima têxtil, tingimento e produção de vestuário, é correcto afirmar que esta é uma competência que a H&M não possui e que nessa medida, reside aqui parte da resposta para o maior grau de sucesso da Zara nos últimos 10 anos face à

sua mais directa concorrente. Explorando ao máximo esta competência, a Zara conseguiu torná-la em vantagem competitiva sobre a H&M e restantes retalhistas mundiais, na medida em que lhe permitiu nos últimos anos manter uma proposta de valor ao cliente final muito arrojada, baseada na novidade e na singularidade dos seus produtos. A proposta de valor e o modelo de negócio da Zara exigem, ao contrário do da H&M, uma resposta mais rápida da cadeia de abastecimento.

Uma mais-valia adicional que a integração da etapa produtiva traz para a Zara e para o Grupo Inditex, prende-se com o facto de quaisquer ganhos que sejam conseguidos na optimização dos processos produtivos resultarem a 100% em benefício do Grupo. No caso da H&M, ainda que os seus consultores dos escritórios de produção consigam convencer e implementar nas fábricas dos fornecedores melhorias nas linhas de produção, esses ganhos terão de ser partilhados em alguma percentagem com os donos das unidades fabris.

Pode-se discutir se foi a capacidade produtiva interna da Zara que originou o modelo de negócio, ou se foi ao contrário. Na medida em que o Grupo Inditex começou por ser uma fábrica de roupa interior, é correcto afirmar que se tratou de uma adaptação do modelo de negócio às competências da empresa. A principal diferença dos grandes retalhistas mundiais para os médios e pequenos, reside na existência ou não de uma cadeia de abastecimento de reacção “rápida” para além da tradicional (“lenta”). De forma análoga, é correcto dizer que uma das distinções entre a H&M e a Zara se prende com quão rapidamente conseguem, por exemplo, repor um produto com vendas acima do esperado que esgotou em loja, e capitalizar a procura registada nas lojas. Aqui, a Zara leva à partida vantagem sobre a H&M.

É, no entanto, curioso verificar que o número de fábricas de produção têxtil do Grupo Inditex tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos.

Relativamente aos aspectos logísticos, surgem diferenças importantes. Enquanto a Zara preconiza um modelo logístico centralizado e a utilização de *drivers* como o transporte rodoviário e aéreo, a H&M opta pela descentralização da sua estrutura logística e pelo transporte ferroviário e marítimo.

A estrutura logística da Zara serve tanto a cadeia de abastecimento “lenta” como a “rápida”, agilizando os processos através de uma gestão de excelência das suas vanguardistas plataformas logísticas e da utilização frequente do meio de transporte

mais caro e rápido: o avião. Desta forma a Zara consegue responder ao facto de ter a sua estrutura logística centralizada em Espanha, e de não possuir centros logísticos em outros mercados, sejam eles entendidos como países ou regiões. Importa no entanto relevar que recentemente fontes internas do Grupo Inditex consideraram possível a criação de um centro logístico no continente asiático.

A H&M opta por ter centros logísticos nas várias regiões do globo onde actua, e assim minimizar a necessidade de transporte urgente via avião. De facto, a H&M consegue alcançar *lead-times* relativamente próximos aos da Zara, em função da sua presença física em vários mercados importantes. Adicionalmente a H&M gere o trânsito dos artigos pelas suas estruturas logísticas de forma diferente nos casos em que se trata da cadeia abastecimento “rápida” ou “lenta”. Recentemente a empresa tem incorrido num processo de reagrupamento quer ao nível dos seus centros de produção quer relativamente aos centros de distribuição, o que tem vindo a reduzir ao longo dos últimos 10 anos o número total destas estruturas.

A Zara preconiza uma gestão da sua logística que acima de tudo minimize o tempo dispendido pela mercadoria em trânsito e que maximize a eficácia, ou seja, que entregue a mercadoria o mais rapidamente possível em loja de forma a capitalizar a procura registada nos POS. Toda a mercadoria que circula na cadeia de abastecimento “rápida” circula legitimada pela procura em loja. Nesse sentido, qualquer atraso na entrega poderá significar não só a “não venda” do artigo, mas também a perda do cliente para a concorrência. A H&M preocupa-se acima de tudo com a eficiência de todos os processos da sua cadeia de abastecimento e em ser *cost-efficient* ou pelo menos *cost-conscious* em todas as alturas.

Existem outras diferenças ao nível dos micro processos logísticos, nomeadamente na utilização de porta paletes ou de carrinhos especialmente concebidos para o efeito, na colocação da mercadoria em loja. No entanto, uma análise com esse nível de profundidade vai além do âmbito da comparação das cadeias de abastecimento que é pretendido neste capítulo.

A operação em loja é feita de forma similar, com uma aposta muito forte na componente visual e na capacidade de proporcionar ao cliente uma experiência de compra que o seduza a voltar frequentemente à loja. Tanto a H&M como a Zara preconizam a utilização de sistemas de informação comuns a todas as lojas, para que seja possível

proceder a análises fiáveis relativamente à evolução das vendas, tendências e sazonalidade na procura e, mais importante que tudo, proceder à monitorização do artigo em loja. É aqui, nesta monitorização, que reside o gatilho despoletador de toda a actividade nas cadeias de abastecimento “rápido”. Não é com base nas quantidades existentes ainda em armazém que são tomadas decisões relativas aos artigos *fashion*, mas sim com base na taxa de sucesso que estes têm em loja, para que no limite a experiência de compra dos clientes saia beneficiada ao comprarem as peças de roupa que querem e não as que lhes dão.

Os sistemas de informação, e a uniformidade da imagem que é passada pelas lojas, são de tal forma importantes para todo o modelo de negócio da Zara e da H&M, que ambas preferem deter a 100% as suas lojas. No entanto, a Zara tem-se demonstrado mais predisposta ao risco e com uma política expansionista mais agressiva do que a H&M, o que também pode ser associado à facilidade com que o seu modelo de distribuição se adapta a qualquer desafio, servindo-se apenas de um avião.

Em suma, enquanto a cadeia de abastecimento da H&M assegura melhores margens operacionais e liquida ano após ano, é a cadeia de abastecimento da Zara que permite um crescimento mais rápido do negócio graças à sua flexibilidade.

A cadeia de abastecimento da Zara é rápida, simples e eficaz. A cadeia de abastecimento da H&M é tradicional, sólida e eficiente.

7. Conclusão

Os objectivos deste estudo foram plenamente alcançados.

Pretendia-se fazer um levantamento das teorias relativas á gestão das cadeias de abastecimento da indústria de vestuário e isso foi feito conforme exposto no Capítulo 3. Em segundo lugar pretendia-se fazer um levantamento do *statu quo* das cadeias de abastecimento dos Grupos H&M e Inditex, conforme consta dos Capítulos 4 e 5, abordando os macro processos: desenvolvimento de produto, compras/produção, merchandising, logística e operação em loja.

Foi feita a análise comparativa entre as duas cadeias, levando em consideração os seus respectivos modelos de negócio.

Ficaram claras neste documento as diferenças entre as cadeias de abastecimento da H&M e da Zara, bem como a influência que o modelo de negócio tem no seu desenho e funcionamento.

Referências

- Aaker, D., & Day, G. (1990), *Marketing Research*, New York: Wiley.
- Abernathy, F.H., Dunlop, J.T., Hammond, J.H., Weil, D., (1995), “*The information integrated channel: A study of the US apparel industry in transition*”, Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, pp. 175–246.
- Apparel Industry Magazine, (1997). “*Quick Response mandates today: An assessment of the industry’s status and needs after 10 years of implementing QR*”, March, pp. 45–48.
- Barnes, L. e Lea-Greenwood, G. (2006), “*Fast Fashioning the supply chain: shaping the research agenda*”, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10 No. 3, pp. 259-271
- Birtwistle, G., Siddiqui, N. e Fiorito, S.S. (2003), “*Quick response: perceptions of UK fashion retailers*”, Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31 No. 2, pp. 118-28.
- Brown, P.K., Rice, J., (1998). “*Ready-to-wear Apparel Analysis*”, Merrill, Upper Saddle River, NJ.
- Bruce, M., Daly, L. e Towers, N. (2004), “*Lean or agile: a solution of supply chain management in the textiles and clothing industry?*”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 24 No. 2, pp. 151-70.
- Christopher, M. e Towill, D. (2001), “*An integrated model for the design of agile supply chains*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 13 No. 4, pp. 235-46
- Christopher, M., Lowson, R. e Peck, H. (2004), “*Creating agile supply chains in the fashion industry*”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 No. 8, pp. 50-61.
- Costa, S. (2010), ZARA, IED Barcelona
- Daily News Record, (2005), “*PLM: Software built for speed: Men’s firms urged to add product life cycle management to improve speed to market*”, August 22.
- Datamonitor (2010), Company Profile H&M Hennes & Mauritz AB
- Datamonitor (2010), Company Profile Industria de Diseño Textil, S.A.

- Doeringer, P. e Crean, S. (2004), "*Can Fashion Save the US Apparel Industry?*", Harvard University Centre for Textile & Apparel Research, Cambridge, MA.
- Fashion & Style: "*We're not Fashion Slaves*", The Independent, July11, 2002
- Fernie, J. e Azuma, N. (2004), "*The changing nature of Japanese fashion. Can quick response improve supply chain efficiency?*", European Journal of Marketing, Vol. 38 No. 7, pp. 749-69.
- Flanagan, M. (2003), "*Clothing Sourcing in the 21st Century, the 10 lessons so far*", www.Just-Style.com.
- Frings, G. (2002), Fashion from Concept to Consumer, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2002), Research Methods in Business Studies: A Practical Guide, Prentice-Hall Europe, Harlow.
- Gates, R. H., & Jarboe, G. R. (1987). "*Changing trends in data acquisition for marketing research*". Journal of Data Collection, 27, 9-25.
- Gereffi, G. e Memedovic, O., (2003), "*The Global Clothing Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*", UNIDO, Vienna.
- Gibbon, P. (2003), "*The African Growth and Opportunity Act and the global commodity chain for clothing*", World Development, Vol. 31 (11), pp 1,809-1,827.
- Giunipero, L.C., Fiorito, S.S., Pearcy, D.H. and Dandeo, L. (2001), "*The impact of vendor incentives on quick response*", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 11 No. 4, pp. 359-76.
- Goodwin, D.R., (1992), "*The open-to-buy system and accurate performance measurement*". International Journal of Retail and Distribution Management 20 (2), 16-23.
- Guercini, S. (2001), "*Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: analysis of an Italian case*", Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 5 No. 1, pp. 69-79.
- Hammond, J.H., Kelly, M., (1991), "*Quick Response in the apparel industry*", Harvard Business School Teaching Note #9-690-038.

- Hines, T. (2004), "*The emergence of supply chain management as a critical success factor for retail organisations*", in Bruce, M., Moore, C. and Birtwistle, G. (Eds), *International Retail Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jackson, T. e Shaw, D. (2001), "*Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*", Palgrave, Basingstoke.
- Kaplinsky, R. (2005), "*Globalisation, Poverty and Inequality: Between a rock and a hard place*", Polity Press, 2005.
- Malhotra, N. K. (1996), "*Marketing research, an applied orientation*" (2nd ed.). Prentice hall inter-national editions.
- Mintel (2003), *British Lifestyles*, January, Mintel, London.
- Morris, M. e Barnes, J. (2009), "*Globalization, the Changed Global Dynamics of the Clothing and Textile Value Chains and the impact on Sub-Saharan Africa*", UNIDO, Vienna
- Neuman, W. L. (1991), "*Social research methods: Qualitative and Quantitative approaches*", Boston: Allyn & Bacon.
- Nordas, H. K. (2004), "*The global textile and clothing industry post the Agreement on Textiles and Clothing*", Discussion Paper, World Trade Organisation, Geneva, Switzerland
- Patton, M. Q. (2002). "*Qualitative research and evaluation methods*" (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Roberts, S. e Thoburn, J. (2002), "*Globalisation and the South African textiles industry*", "*Globalisation and Poverty*", Discussion Paper 9, Paper prepared as part of the project '*Globalisation, Production and Poverty*' financed by a research grant from the UK Department for International Development.
- Saini, M. (2007), "*Analysis of clothing supply chain: Integration na marriage of lean and agile*".
- Salinger, B., Bhorat, H., Flaherty, D.P. e Keswell, M. (1999), "*Promoting the competitiveness of textiles and clothing manufacture in South Africa*", African Economic Policy, Discussion Paper 32, 1999, United States Agency for

International Development Bureau for Africa, Office of Sustainable Development, Washington D.C.

Sproles, G. e Burns, L. (1994), “*Changing Appearances: Understanding Dress in Contemporary Society*”, Fairchild Publications, New York, NY.

The Wall Street Journal, (2007a). Fashion Journal: *How fashion makes its way from the runway to the rack*—J.C. Penney’s ‘Trend Director’ interprets style for the masses; it is all about the turtleneck. February 8.

The Wall Street Journal, (2007b). Fashion Journal: “*Spotting the next hoodie—Fashion increasingly relies on trends from the streets*”; spying raccoon hats in SoHo. March 29.

Velde L. N. J e Mijer B. R; (2007), “*A system approach to supply chain design with a multinational for colorant and coating*”;

Yin, R. K. (2003). “*Case study Research, design and methods*” (3rd ed.), Thousand Oaks: Sage publications.

Referências não publicadas retiradas da Internet

Grupo Inditex, Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, <http://www.cnmv.es/Portal/Consultas/IFA/ListadoIFA.aspx?id=0&nif=A-5075062>

Grupo H&M, Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, <http://about-hm.com/gb/annualreportarchive.ahtml>

Li Li: (2007); Fashion Magnates' Supply Chain Contest, http://www.cbfeature.com/site/news/fashion_magnates_supply_chain_contest/P1/

Relatórios encomendados de empresas

Informe de Empresa Promocional (2011), Comditel S.A., Einforma D&B S.A.

Informe de Empresa Promocional (2011), Fashion Logistic Forwarders S.A., Einforma D&B S.A.

Informe de Empresa Promocional (2011), Indipunt S.L., Einforma D&B S.A.

Informe de Empresa Promocional (2011), Nikiloe S.A., Einforma D&B S.A.

Informe de Empresa Promocional (2011), Zintura S.A., Einforma D&B S.A.

Casos de estudo

Ghemawat, P. e Nueno, J.L. (2003), “*ZARA: Fast Fashion*”, Harvard Business School.

Dutta, D., “*Retail @ the speed of fashion*”, Creatnet Services Limited

Harlé, N. e Fich, M. (2002), “*Marks & Spencer and Zara: process Competition in the Textile Apparel Industry*”, INSEAD, France-Singapore.

Amjad Khan, M.(2007), “*Zara, The Spanish Fashion Chain’s Global Expansion – Is it moving too fast?*”, ICFAI Business School

Ferdows, K. e Lewis, M. (2002), “*Zara*”, ECCH Collection

Teses

Nawaz e Saleem (2009), Postponement in Fashion Retailing – A Case Study of H&M, Master’s thesis withing Logistic and Supply Chain Management, Jönköping International Business School, Jönköping University

Göransson, Susanne e Jönsson, Angelica e Persson, Michaela (2007), Extreme Business-Models in the Clothing Industry – A Case Study of H&M and Zara, Bachelor Dissertation in Internation Business Program, Kristianstad University

ANEXO A: *Open to Buy*

A grande maioria dos retalhistas tradicionais compra dentro de um orçamento previamente definido pelas chefias, e que deriva da ferramenta financeira *Open-to-Buy* (Goodwin, 1992).

$$\begin{aligned}
 OTB = & \text{orçamento previsto para stock final} + \text{orçamento previsto das vendas} \\
 & + \text{orçamento previsto para reduções (saldos e quebras)} \\
 & - \text{stock inicial} - \text{valor de compras já recebidas} \\
 & - \text{valor das compras feitas mas ainda não recebidas}
 \end{aligned}$$

O valor apurado através desta expressão indica o montante disponível para compras. O propósito desta ferramenta é o de manter o *stock* controlado através da monitorização das vendas. As componentes da expressão que derivam do “orçamento” são definidas *a priori*. O orçamento previsto das vendas é feito com base na procura prevista; daí resultando o valor aceitável de *stock* final. Com estes dois elementos é possível apurar o *ratio* entre vendas e *stock* que dever ser mantido ao longo da operação em loja.

Geralmente o planeamento e controlo das vendas nos retalhistas de dimensão média é feito mês a mês, embora possa igualmente ser feito a cada semana em alturas de picos de venda. A pergunta que é feita nestas revisões é “Qual é o volume de vendas que vamos ter, e como estará o nosso *stock* no final deste período?”

O valor do *stock* final do período em análise t deve ser o suficiente para cobrir as vendas previstas para $t+1$ e, quando subtraído das quebras previstas e somado ao valor das mercadorias que estão para chegar em $t+1$, deve cobrir o valor de *stock* final necessário no final de $t+1$, a disponibilizar no início do período $t+2$.

Tudo isto faz com que o valor do OTB varie e assim controle as compras a fazer. Esta ferramenta, ou ferramentas derivadas desta, de revisão semanal ou mensal, é utilizada essencialmente para controlo dos artigos sazonais ou *fashion*, enquanto os artigos básicos que são anuais se encontram na sua maioria controlados de forma automática recorrendo a troca de dados informática a cada movimento (EDI- *Electronic Data Interchange*). Este controlo electrónico dos movimentos dos artigos básicos permite que sistemas como o *Quick Response* sejam implementados e que os ciclos de reposição sejam mais curtos.

ANEXO B: Quadro geral de actividade da Zara

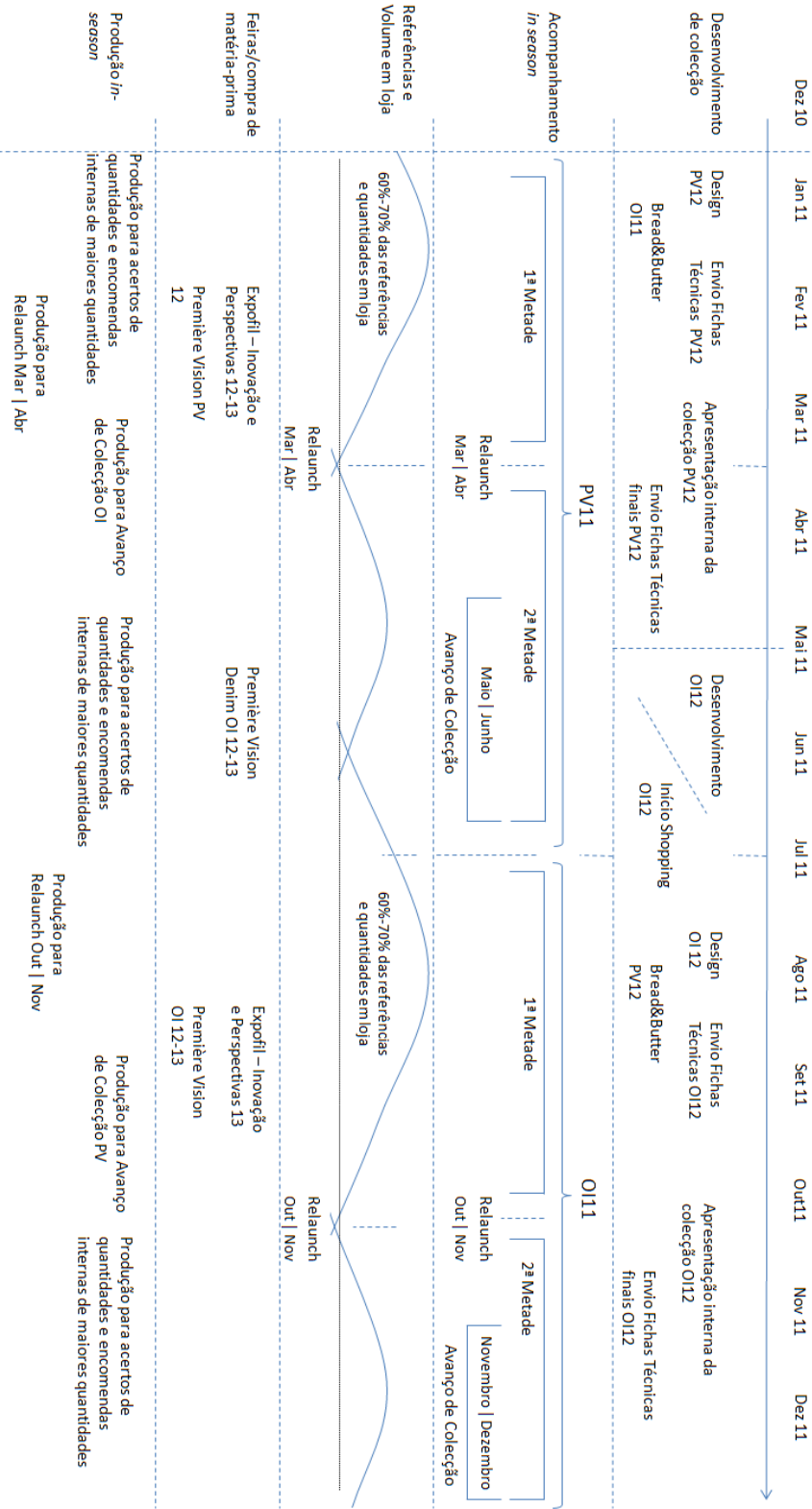


Figura 19- Quadro geral da actividade da Zara

ANEXO C: QUICK RESPONSE

Tendo primeiro surgido por volta de 1985 com uma série de inovações tecnológicas e práticas inovadoras na indústria (Hammond e Kelly, 1991), o Quick Response ganhou recentemente maior relevância com o desaparecimento do *Multi-Fiber Arrangement* que esteve em vigor de 1974 a 2005.

As novas possibilidades abertas pelas tecnologias de informação e comunicação ao longo da cadeia de abastecimento (leitura de códigos de barra em pontos de venda, sistemas EDI, CAD/CAM), as ferramentas de SCM fortemente desenvolvidas na década de 90 e a mudança de foco no negócio para foco no cliente, vieram favorecer quem sempre defendeu o QR e o tinha já implementado.

Abernathy et al. (1995) escreveu que um retalhista a funcionar em sistema Quick Response deve ser capaz de:

- Monitorizar as vendas nas lojas em tempo real por artigo;
- Fazer uma rápida reposição dos artigos em loja;
- Manter níveis de stock mínimos ou nulos nas lojas para além do que está em exposição;
- Providenciar apoio logístico para que os pontos anteriores sejam possíveis;
- Trocar informação electrónica respeitante às vendas e informação acessória com os produtores;
- Criar *standards* de performance para os produtores para os produtos de reposição, especificando *standards* para *lead-times* de reposição, percentagem de erros da mercadoria recebida e informação que a acompanha, criando também penalidades para os fornecedores não cumpridores.

Estes *standards* devem depois estabelecer os seguintes *standards* para os produtores a funcionar em sistema *Quick Response*:

- Etiquetar os produtos, monitorizar as vendas e responder às mesmas em tempo real, ao artigo;
- Entregar os produtos nos centros de distribuição dos retalhistas dentro dos *standards* exigidos por estes.

Actualmente estes *standards* são respeitados através do aumento dos níveis de inventário de produto acabado, e enquanto assim for existirá margem para melhoria ao nível das operações dos produtores:

- A capacidade de antecipação das vendas e melhoria das previsões, para que o planeamento da produção seja mais eficiente;
- Centros de distribuição capazes de responder às necessidades logísticas de envio de mercadoria para vários retalhistas;
- Práticas produtivas que permitam a produção de uma grande variedade de estilos, tamanhos e cores dentro dos *lead-times* apertados exigidos pelos retalhistas;
- Acordo com os fornecedores principais para que seja possível reduzir o tempo de *procurement* e reduzir os lotes mínimos de encomenda, com o intuito de responder à volatilidade da procura.

ANEXO E: Análise das empresas do Grupo Inditex associadas à cadeia ZARA

Com um modelo de negócio que privilegia a integração vertical e a absorção do maior número de etapas da cadeia de abastecimento, o Grupo Inditex apresenta no seu Relatório de Contas e Gestão 2011, referente ao exercício de 2010, várias empresas associadas à insígnia Zara, com actividades distintas:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Central de Compras Têxteis | 9. Imobiliária |
| 2. Fabricação Têxtil | 10. Central de Compras |
| 3. Desenho | 11. Comércio Electrónico |
| 4. Venda ao Público | 12. Construção e Imobiliária |
| 5. Banca | 13. Exploração de Marcas |
| 6. Logística | 14. Seguros |
| 7. Serviços | 15. Comercialização de Calçado |
| 8. Financeira | 16. Energia |

Sourcing

A Zara procede à compra de produtos e serviços de diferentes naturezas através das empresas do Grupo Inditex identificadas na Tabela 8. As compras são:

1. De capacidade produtiva em empresas de Fabricação Têxtil externas ao Grupo;
2. De fio para produção de tecido;
3. De tecido para a produção de artigos de vestuário;
4. De vestuário acabado, pronto para ser colocado em loja.

Tabela 8 Empresas de compras têxteis do Grupo Inditex para a Zara

Sociedade	Participação efectiva	Localidade	Actividade
Inditex Asia, Ltd.	50%	Hong Kong	Central de Compras Têxteis
Nikole, S.A.	100%	La Coruña	Central de Compras Têxteis
Comditel, S.A.	100%	Barcelona	Central de Compras Têxteis
ZARA Asia, Ltd.	100%	Hong Kong	Central de Compras Têxteis

A literatura consultada aponta para que o *sourcing* da insígnia Zara seja feito em 40% através da Comditel, S.A. e 60% através de outras empresas do Grupo, incluindo a Zara Asia, Ltd. em Hong Kong (Costa, 2010).

Relativamente à Comditel, S.A. foi possível recolher um relatório da sua actividade com dados fornecidos por esta à Comissão Nacional do Mercado de Valores espanhola. De acordo com esse documento, a Comditel, S.A. tem como Classificação Nacional de Actividade Económica a ‘*Fabricación de otros artículos textiles*’. O objecto social declarado é a “fabricação, importação, exportação e comercialização de matérias-primas, tanto para o mercado nacional como estrangeiro.

Em 2008 a Comditel, S.A. decidiu encerrar uma das suas participadas, a Fibracolor S.A., para cujo capital havia entrado em 1992. Essa empresa possuía capacidades de processamento e tingimento de matéria-prima têxtil, e o Grupo Inditex havia entrado para o seu capital com o intuito de englobar mais esta etapa da cadeia de abastecimento têxtil. Em 2000 o Grupo decidiu criar o maior centro de produção têxtil em Tordera, Barcelona, junto à Fibracolor de forma a obter sinergias entre as duas. Porém, em 2005 a Comditel, S.A. deu sinais de querer sair do capital da Fibracolor sendo que esta está actualmente sem actividade e em desmantelamento, tendo sido despedidas 280 pessoas em 2008. Os terrenos da Fibracolor servem agora para a expansão do Centro Logístico de Tordera do Grupo Inditex, num investimento de 190 milhões de Euros.

A Comditel S.A. tem 95% do seu *sourcing* de fio, tecidos e produto acabado na Europa e compra 50% dos tecidos por tingir para garantir flexibilidade à produção de artigos *in-season* (Costa, 2010), só fornecendo o Grupo Inditex.

A Zara Asia Ltd. é uma empresa que vem ganhando importância no seio do Grupo com a melhoria das características dos produtos de origem asiática, nomeadamente de países emergentes e países de mão-de-obra barata.

A empresa Nikole, S.A. está identificada nos Relatórios de Contas e Gestão referentes aos exercícios dos anos 2000 até 2007 como sendo uma empresa de Produção Têxtil. No entanto, no Relatório de Contas e Gestão de 2009, referente ao exercício do ano de 2008, a empresa surge identificada num primeiro momento como tendo como actividade principal a produção de artigos têxteis, mas num segundo momento nesse mesmo relatório surge como central de compras têxteis. A situação repete-se em 2009, e só no Relatório de Contas e Gestão de 2011 a empresa surge com a designação única de central de compras têxteis.

Sendo uma empresa de direito espanhol sediada em Arteixo na Corunha, foi possível recolher, à semelhança da Comditel S.A., um relatório sobre a empresa com dados

entregues pela Nikole S.A. à CNMV espanhola. A sua classificação de actividade económica é diferente da registada na Comditel S.A. ‘‘Fabricación de tejidos textiles’’. O seu objecto social foi alterado recentemente como seria de esperar pela análise feita até agora a esta empresa. Em 2009 em Assembleia Geral foi alterado o Objecto Social da empresa para ‘‘Fabricação, comercialização, importação, exportação e venda por grosso e retalho de todo o tipo de matérias-primas têxteis, fios, tecidos; elementos e materiais de obra e decoração; embalamento, transporte e distribuição de toda a classe de matérias-primas produzidas, produtos, bens e objectos comercializados; prestação de todo o tipo de serviços logísticos, gestão de armazéns, realização de inventários, prestação de serviços ao comércio exterior; serviços corporativos; redacção e condução de estudos e projectos, entre outras actividades’’.

Como veremos adiante, o Grupo Inditex tem vindo nos últimos anos a reduzir o número de fábricas internas que possui, e a Nikole S.A. era uma das mais pequenas fábricas do grupo aquando da sua reestruturação. Esse terá sido um facto que pesou na escolha de qual seria a próxima fábrica a ser reconvertida para outras funções e com outro objecto social.

Importa referir agora que esta empresa tem uma denominação comercial diferente da sua denominação fiscal. A denominação comercial é Lefties e este facto será relevante para a análise mais adiante neste documento das empresas logísticas do Grupo Inditex que estão registadas como parte da cadeia Zara.

Produção

O Grupo Inditex apresenta no Relatório de Contas e Gestão do exercício de 2010, 12 fábricas próprias e todas elas associadas à marca Zara. No Gráfico 13, é possível visualizar a evolução do número de fábricas próprias do Grupo.

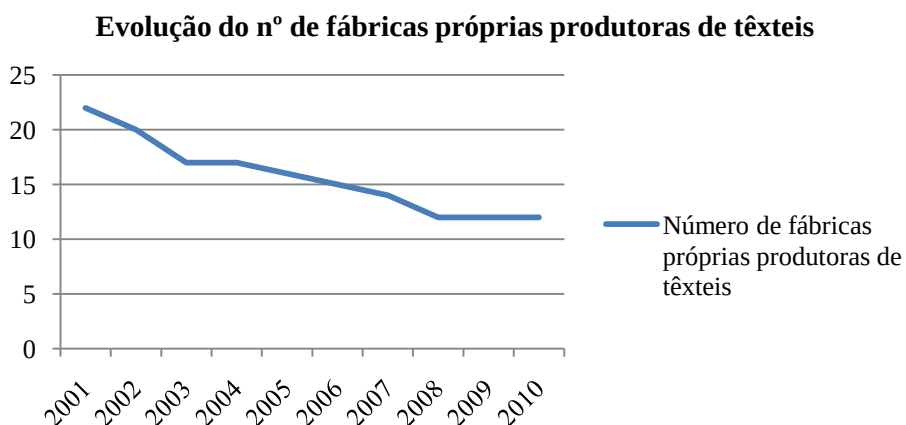


Gráfico 13- Variação do nº de fábricas próprias do Grupo Inditex

Na Tabela 9 apresentam-se as empresas de fabricação têxtil declaradas no Relatório de Contas e Gestão de 2011.

Tabela 9- Empresas de fabricação têxtil do Grupo Inditex

Sociedade	Participação efectiva	Localidade	Actividade	Capitais Próprios
Jema Creaciones Infantiles, S.L.	51%	La Coruña	Fabricação têxtil	4.317,00
Choolet, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	4.559,00
Samlor, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	5.566,00
Hampton, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	6.092,00
Glencare, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	7.777,00
Confecciones Fios, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	8.802,00
Trisko, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	9.284,00
Confecciones Goa, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	9.620,00
Denllo, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	12.527,00
Stear, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	13.206,00
Zintura, S.A.	100%	La Coruña	Fabricação têxtil	17.047,00
Indipunt, S.L.	51%	La Coruña	Fabricação têxtil	60.713,00

Um exemplo da redução do número de fábricas teve lugar em 2001, quando as Assembleias Gerais da Nosopunto S.L. (sociedade absorvente), a Indipunt S.A. e da Todotinte S.A. (sociedades absorvidas), aprovaram a fusão por absorção das suas empresas.

A segunda maior empresa, com referência nos capitais próprios, é a Zintura S.A.. Esta empresa tem como Classificação Nacional de Actividade Económica a “confeção de

artigos de vestir para senhoras e meninas” e como objecto social a “confecção de artigos de vestir e acessórios para o mercado nacional e estrangeiro”.

Aquando da análise da empresa de compras têxteis Nikole S.A. mencionou-se que a sua denominação comercial é Lefties. A Nikole S.A. até à dois anos atrás era uma empresa produtora mas com capitais próprios muito baixos comparativamente com outras empresas produtoras do Grupo Inditex. A pesquisa realizada aponta no sentido de esta empresa ter durante muito tempo feito a re-etiquetagem de artigos Zara, Pull&Bear, e outras marcas do grupo, e de funcionar como *outlet* para o escoamento de stocks das principais marcas do grupo. Desde 2008 que a marca LEFTIES passou a ter colecção própria. Como veremos a seguir no ponto ‘Logística’, foi recentemente criada uma operação de distribuição dedicada a esta marca.

Logística:

O Grupo Inditex é conhecido, entre outras coisas, por replicar um modelo particular logístico para cada uma das suas marcas. Enquanto outros Grupos optam por criar um modelo e estrutura física que serve todas as suas marcas, o Grupo Inditex acredita que cada uma tem as suas características próprias, distintas de qualquer outra, e que no limite nem mesmo o centro logístico deve ser partilhado.

Assim, o modelo vigente no Grupo Inditex dita que cada marca deve ter a sua própria estrutura organizativa responsável pela logística:

- Pull&Bear Logística S.A.
- Massimo Dutti Logística S.A.
- Bershka Logística S.A.
- Oysho Logística S.A.
- Stradivarius Logística S.A.
- Zara Home Logística S.A.
- Uterque Logística S.A.
- Lefties Logística S.A.
- Inditex Logística S.A.
- Zara Logística S.A.

Estas empresas contratam a sua operação de logística a Plataformas e Centros Logísticos do Grupo:

- Zara : em Arteixo, Corunha (Zara Logística), Saragoça (Plataforma Europa) e León (Plataforma Logística León);
- Pull&Bear: Narón, Corunha;
- Massimo Dutti, Bershka e Oysho: Tordera e Palafolls, Barcelona;
- Stradivarius: Sallent de Llobregat, Barcelona;

- Tempe: Elche, Alicante (a partir daqui se distribui todo o calçado de todas as marcas);
- Uterque: Madrid (Plataforma Logística Meco);
- Zara Home: Madrid (Plataforma Logística Meco);

As Plataformas Logísticas do Grupo Inditex encontram-se todas em Espanha, embora fontes oficiais do grupo tenham adiantado recentemente em várias entrevistas que é possível que o Grupo opte por replicar a operação logística no continente Asiático, mas nunca o “cérebro das operações”. Actualmente a Inditex conta com centros de consolidação de mercadoria no Brasil, na Argentina, no México, e outros mais pequenos em pontos geográficos do hemisfério Sul onde existe diferença de estações e necessariamente de colecções.

Frequentemente a Inditex reorganiza as suas plataformas logísticas e altera o *statu quo*, movimentando a operação de uma marca para um outro centro logístico que melhor sirva os interesses da marca e do grupo. A maior parte das vezes estas alterações estão relacionadas com o volume de mercadoria que a marca movimenta e com alterações nas infra-estruturas das Plataformas e Centros Logísticos.

Um dos exemplos flagrantes desta filosofia e da flexibilidade em mover a operação de uma marca de um centro logístico para outro ocorreu recentemente com a marca de roupa Lefties. Como já se falou anteriormente neste documento, a marca Lefties passou a contar com colecção própria em 2008 e deixou de ser a marca ‘outlet’ de escoamento de *stocks* da Zara e Pull&Bear. De 2007 para 2008, aquando da reorganização da fábrica/centro de compras têxteis Nikole S.A. (denominação comercial Lefties), foi criada a Lefties Logística S.A.. A pesquisa efectuada indica que esta empresa logística já teve a sua operação sediada em Narón (na Corunha), em León e que em 2010 se mudou para Tordera em Barcelona. Este caso ilustra como o Grupo Inditex preconiza que cada empresa desenhe a sua própria logística de acordo com as suas necessidades.

Em Dezembro de 2008 o Grupo Inditex procedeu à criação da empresa Fashion Logistics Forwarders S.A. na área da logística, com o objecto social de “agenciamento de transporte de mercadorias, prestação de serviços ao comércio internacional, importação, exportação e despacho aduaneiro.” Fonte interna do grupo avançou que a missão desta empresa seria “coordenar e otimizar a cadeia de envio de mercadoria das diferentes marcas para o estrangeiro. A Fashion Logistic Forwarders otimizará o

transporte a determinados países e será responsável por redefinir as rotas estabelecidas pelas Divisões de Logística de cada uma das marcas do Grupo. Não obstante a sua missão, a criação desta empresa não altera em nada o modelo de distribuição do Grupo, no qual cada marca desenha a sua logística de saída em função das suas necessidades.’’

Este objecto social em conjunto com as informações avançadas pelo Grupo, vieram validar alguma informação oficiosa respeitante à logística de *outbound* da Zara e restantes marcas. Sabendo que a Inditex preconiza a separação das operações logísticas das suas marcas e que paralelamente aposta no envio da mercadoria para as lojas em janelas temporais definidas e sem espaço para atrasos ou adiamentos, seria expectável que a optimização da sua logística de *outbound* estivesse aquém dos níveis conseguidos pelos seus concorrentes directos.

A criação desta empresa, que veio pôr um fim no envio de contentores semi-vazios por via aérea e terrestre para alguns países da Europa de Leste e Asiáticos, valida a ideia generalizada de que a Inditex realmente desvaloriza em vários pontos da sua cadeia de abastecimento a performance financeira em detrimento da operacional. Existia a ideia genericamente aceite de que o Grupo Inditex se orientava pelos indicadores operacionais no curto prazo e pelos os financeiros no longo prazo, e de alguma forma esta empresa veio confirmar essas suspeitas.

Ainda assim, o Grupo continua a preconizar que cada marca de roupa desenhe a sua própria logística de *outbound* em função das suas reais necessidades operacionais.