

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA DAS SUPPLY
CHAINS NA H&M E INDITEX/ZARA**

Carla Sofia Santos

Relatório de Projecto
Mestrado em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Gestão

Abril 2009



O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA DAS SUPPLY CHAINS
NA H&M E INDITEX/ZARA

Carla Sofia Santos

Resumo

As opções estratégicas e sua coerência são factores chaves para o sucesso de cada organização, no mundo mais competitivo e global de hoje. Verifica-se ainda, que a importância das cadeias de abastecimento no contexto empresarial está a aumentar. Por este facto, o presente caso de estudo tem como objectivo analisar as opções estratégicas e respectivas cadeias de abastecimento de duas empresas de vestuário – H&M e Zara.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes distintas: Caso de Estudo e Nota Pedagógica. Foi elaborada uma sinopse dos aspectos mais relevantes ao nível da estratégia e cadeias de abastecimento, de modo a formalizar as propostas de resolução. Estes elementos foram recolhidos junto de referências bibliográficas já existentes. Após este enquadramento foi efectuada uma análise da situação actual de cada uma das organizações e do mercado de vestuário. Na componente de resolução, as alterações ao nível estratégico reflectem ajustes nos caminhos escolhidos, de forma a potenciar as principais vantagens competitivas de cada um dos modelos empresariais. São ainda apresentadas linhas de orientação para optimização das cadeias de abastecimento e maximização destas como fontes de vantagens competitivas. A fase de implementação tem por base acções que poderão manter no futuro o sucesso de ambas as organizações.

No final e através da análise e debate de quatro questões, espera-se que o caso permita interligar definição e operacionalização estratégica, bem como, entender a obtenção/sustentação de vantagens competitivas através das cadeias de abastecimento.

Palavras-chave: Estratégia, Cadeias de Abastecimento, Vantagem Competitiva, Integração Vertical

Classificações no Sistema de Classificação JEL:

- L22 - Firm Organization and Market Structure
- M11 - Production Management

Abstract

The strategic options and their consistency are key factors for success of each organization in the more competitive and global world. Also the importance of supply chains in the business is increasing. For this reason, this case study aims to examine the strategic options and supply chains of two clothing companies - H&M and Zara.

The work is divided into two parts: Case Study and Pedagogical Note. It was made a synopsis of the most relevant facts in strategy and supply chains, in order to formalize the proposed resolution. These items were collected from existing references. After this framework, an analysis of the current situation, individual organizations and of the clothing market is presented. In resolution, the amendments reflect adjustments in the level strategic paths chosen in order to maximize the main competitive advantages of individual business models. Is also presented guidelines for optimization of supply chains and maximize these as sources of competitive advantage. The implementation is based on actions that can maintain in the future the success of both organizations.

At the end and through the analysis and discussion of four issues, it is expected that the case provides understanding about the link of strategic definition and operational and achieve / sustain competitive advantage through supply chains.

Keyword: Strategy, Supply Chain, Competitive Advantage, Vertical Integration

Classifications of JEL Classification System:

- L22 - Firm Organization and Market Structure
- M11 - Production Management

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. José Crespo de Carvalho um muito obrigado por todo o apoio ao longo deste projecto. Queria agradecer todo o seu envolvimento, disponibilidade, amizade e motivação nos últimos meses. Sem a sua atitude crítica, competências e conselhos, certamente este caso de estudo seria menos rico e interessante.

Um obrigado a Diogo Lopes. Sempre presente, foi um pilar fundamental de motivação e suporte ao longo de todo este caminho.

Por fim, gostaria de expressar um grande obrigado a todos aqueles que nas mais diversas formas contribuíram para que o projecto fosse completado.

Índice

1 – Caso	1
1.1 - Sector do vestuário/moda	2
1.1.1 - Principais exportadores	3
1.1.2 - Indústria do vestuário/moda na Europa	3
1.1.3 - Indústria do vestuário/moda nos EUA	8
1.1.4 - Cadeia de abastecimento	9
1.1.5 - <i>Fast fashion</i>	10
1.1.6 - Desafios e tendências	11
1.2 - Zara/Grupo Inditex	12
1.2.1 - Grupo Inditex	12
1.2.2 - Zara	16
1.2.3 - Design e Concepção	18
1.2.4 - Produção	19
1.2.5 - Distribuição	20
1.2.6 - Retalho	21
1.2.7 - Preço	22
1.2.8 - Comunicação	22
1.3 - H&M	22
1.3.1 - Design e Concepção	26
1.3.2 - Produção	27
1.3.3 - Distribuição	28
1.3.4 - Retalho	29
1.3.5 - Preço	29
1.3.6 - Comunicação	29
2 – Nota Pedagógica	31
2.1 - Público alvo do caso	31
2.2 - Objectivos pedagógicos	31
2.3 - Revisão da literatura	32
2.3.1 – Estratégia	32
2.3.2 – Cadeias de Abastecimento	35
2.3.3 – Casos de estudo	42
2.4 - Ferramentas de análise	42
2.5 - Plano de Animação	44
2.6 - Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos	48
2.7 – Resolução	48
2.7.1 – Onde Estamos? - Questão 1	48
2.7.1.1 – Análise externa global e da Indústria	49

2.7.1.1.1 - Análise Externa Global – Análise Pest	49
2.7.1.1.2 - Análise externa da indústria: factores	49
2.7.1.1.3 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff	50
2.7.1.1.4 - Grupos estratégicos	51
2.7.1.2 – Análise Interna	51
2.7.1.2.1 - 5 P's de Mintzberg	51
2.7.1.2.2 – Principais indicadores	52
2.7.1.2.3 – 7 P's	53
2.7.1.3 – Análise Externa/Interna	54
2.7.1.3.1 - Análise Swot	54
2.7.1.3.2 - Matriz A.D. Little	55
2.7.2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir? - Questão 2	55
2.7.2.1 – Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores críticos de sucesso	55
2.7.2.1.1 – Visão	55
2.7.2.1.2 – Missão	56
2.7.2.1.3 – Valores	56
2.7.2.1.4 – Objectivos	56
2.7.2.1.5 – Factores críticos de sucesso	57
2.7.2.2 – Caminhos a seguir	57
2.7.3 – Cadeias de Abastecimento – Questão 3	60
2.7.4 – Como vamos lá chegar? – Questão 4	62
2.8 – Slides de resolução	65
2.9 – Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	70
3 - Bibliografia	73

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Tabela 1: Vendas mundiais por canal	2
Tabela 2: Exportações por país	3
Tabela 3: Quota de mercado por região	3
Tabela 4: Importações da Europa por país	4
Tabela 5: Comércio externo da Europa	4
Gráfico 1: Segmentação do mercado europeu por categoria, em % do valor de vendas, 2007	4
Gráfico 2: Segmentação do mercado europeu por país, em % do valor de vendas, 2007	5
Tabela 6: Modelos de retalho no mercado europeu	5
Tabela 7: Quota de mercado por tipo de retalho e país	6
Tabela 8: Modelos de negócio no sector do vestuário	6
Gráfico 3: Quota de mercado dos retalhistas europeus, em 2006	8
Tabela 9: Modelos de retalho nos EUA	8

<u>Figura 1: Cadeia de abastecimento na indústria do vestuário</u>	9
<u>Figura 2: <i>Forward logistics</i> da cadeia de abastecimento</u>	10
<u>Tabela 10: Aspectos que um consumidor privilegia numa loja de vestuário</u>	12
<u>Figura 3: Portfólio de marcas do Grupo Inditex</u>	13
<u>Tabela 11: Vendas do Grupo Inditex por região</u>	13
<u>Tabela 12: Vendas, nº de lojas e mercados por marca, do Grupo Inditex</u>	13
<u>Tabela 13: Principais indicadores do Grupo Inditex</u>	14
<u>Figura 4: Centros de Suporte do Grupo Inditex</u>	14
<u>Gráfico 4: <i>Target</i> e Vendas por marca, do Grupo Inditex</u>	14
<u>Gráfico 5: Margem EBIT e RoCE do Grupo Inditex</u>	15
<u>Tabela 14: Balanço Consolidado do Grupo Inditex</u>	15
<u>Tabela 15: Factores críticos de sucesso da Inditex-Zara e H&M</u>	16
<u>Tabela 16: Principais indicadores da Zara, em 2007</u>	17
<u>Tabela 17: Vendas e nº de lojas por região, da H&M</u>	24
<u>Tabela 18: Principais indicadores financeiros da H&M, em 2007</u>	24
<u>Tabela 19: Principais indicadores financeiros da H&M, no 1º semestre de 2008</u>	25
<u>Figura 5: Mercados da H&M</u>	25
<u>Tabela 20: Principais caminhos a seguir</u>	36

1 - Caso

Sofia Lopes, uma das duas Portuguesas especialistas em Marketing da Zara, colaborava na sede da empresa, em A Corunha, Espanha. Estávamos em Janeiro de 2009 e Sofia estava a analisar no seu PDA as vendas do novo casaco que tinha sido lançado nesse mesmo dia, bem como uma sugestão enviada pela gerente de loja do Saldanha, em Portugal. Nesse momento, um dos *designers* que se encontrava a trabalhar ao lado de Sofia, chamou todos os presentes para verem a nova camisola que tinha acabado de criar em suporte informático. Foi deste modo informal que se realizou uma reunião à volta da mesa central do primeiro andar do “*The Cube*”, em Espanha, ainda antes do almoço. As sugestões dos colaboradores dos departamentos de marketing, planeamento e produção, permitiram finalizar o protótipo da nova camisola a ser enviado para a fábrica da Zara.

Sofia voltava para o seu lugar quando o telefone tocou. Era uma amiga, da faculdade, que se encontrava numa loja da Zara procurando umas calças que tinha visto, na semana anterior, nessa mesma loja. Sofia foi verificar, mas o produto já não se encontrava disponível e explicou à amiga que o facto era absolutamente normal, dado que as lojas recebiam novos produtos duas vezes por semana e que os diferentes modelos vendidos nunca permaneciam nas prateleiras das lojas mais do que três semanas.

No final do dia, chegou a notícia de que o Grupo Inditex se mantinha líder mundial, estando a Gap e a H&M no 2º e 3º lugares respectivamente. Sofia decidiu ligar a Diogo Santos, um amigo de longa data, que trabalhava num dos centros de produção da H&M na Ásia e que, aquando do telefonema, estava a acordar.

Diogo tinha agendada para essa manhã uma reunião com um novo potencial fornecedor, para a H&M, com o intuito de verificar se este conseguiria satisfazer os requisitos de tempos de entrega, qualidade e conduta. No entanto, tinha de enviar as encomendas pretendidas para as peças básicas da nova estação, pois faltavam menos de 6 meses para o lançamento.

Durante o telefonema com Sofia, Diogo brincou com a notícia relativa à liderança da Inditex e disse que se iria esforçar mais, até porque acreditava que o modelo actual de negócio da Zara, com o passar do tempo, não seria sustentável. Sofia perguntou a Diogo, gracejando, se este estava a usar roupa na moda, pois o tempo mínimo de entrega numa loja por parte da H&M é

de algumas semanas, enquanto a Zara consegue fazê-lo em 15 dias. Mas serão as estratégias e cadeias de abastecimento, destas duas empresas, assim tão diferentes?

1.1 - Sector do vestuário/moda

A indústria do vestuário/moda é caracterizada por ciclos de vida curtos, volatilidade, procura imprevisível, inúmeras variedades de produtos, processos de fornecimento longos e inflexíveis e complexas cadeias de abastecimento. Este sector encontra-se no estado de maturidade, pelo que, o investimento em inovação e o poder da marca tornam-se factores fundamentais de diferenciação. Os consumidores procuram cada vez mais produtos de vestuário que aliem preço baixo a estilo. Nesse sentido, as empresas têm explorado novas aproximações, que vão desde clubes de retalho (vendem uma ampla variedade de produtos, pagando os clientes uma taxa anual de sócio para poderem comprá-los) até à integração vertical.

Os principais segmentos da indústria do vestuário são: criança, homem, mulher, noivos e roupa íntima. Os produtos são comercializados através de 3 canais: Retalho, Catálogo e Internet, tendo o primeiro mais de 92% de quota de mercado (Tabela 1). O mercado é caracterizado por ser sazonal, isto é, o lançamento/compra de duas colecções por ano e o tempo médio de colocação de novos produtos no mercado é, em média, de 6 meses.

Ao nível do preço, alguns factores distinguem a indústria do vestuário das restantes: o valor das peças em stock deteriora-se a grande velocidade e o stock, no final da época, pouco ou nenhum valor terá caso não tenha sido totalmente escoado. Neste sector, os níveis de proveitos estão então dependentes das boas ou más previsões efectuadas e consequentes stocks que daí advém. Num mercado onde aquilo que o consumidor procura muda rapidamente, manter o nível de stock o mais baixo possível é uma das maiores armas para o sucesso.

Tabela 1: Vendas mundiais por canal

Canal	Vendas (Mil Milhões de \$)	Quota de mercado (%)
Retalho	169.256	92.9
Catálogo	7.177	3.9
Online/ Internet	5.873	3.2

Fonte: Adaptado de <http://www.fashionproducts.com/fashion-apparel-overview.html>, 17 de Dezembro de 2008

1.1.1 - Principais exportadores de vestuário

Em 2006, a China era o principal exportador, com 65% de quota de mercado (Tabela 2).

Tabela 2: Exportações por país

País	Exportações (Mil Milhões de \$)
China	8.260,921
Hong Kong	1.723,210
Itália	1.353,586
Malásia	1.255,069
Alemanha	669,130
Paquistão	618,830
Tailândia	597,758
EUA	595,171

Fonte: Adaptado de <http://www.fashionproducts.com/fashion-apparel-overview.html>, 17 de Dezembro de 2008

Conforme se verifica na Tabela 3, a região da Ásia/Pacífico é a que detém, na indústria do vestuário, maior peso na produção e comércio global. 55% do consumo é realizado pelos EUA e pela Europa, no entanto, o consumo *per capita* americano é 50% superior à média europeia.

Tabela 3: Quota de mercado por região

Região	Quota de mercado (%)
Ásia/Pacífico	35.40%
Europa	29.40%
EUA	22.30%
Resto do Mundo	12.90%

Fonte: Adaptado de <http://www.fashionproducts.com/fashion-apparel-overview.html>, 17 de Dezembro de 2008

1.1.2 - Indústria do vestuário/moda na Europa

Nos últimos anos, o consumo de vestuário na Europa, tem vindo a crescer lentamente. Existiam em 2007, 175.830 empresas a operar no sector que geraram um rendimento de €211,3 milhões. As importações de vestuário, em 2007, alcançaram os €58.079 milhões, sendo a China o principal fornecedor. Entre 2004 e 2007, as exportações chinesas para a Europa cresceram 89,7% (Tabela 4). Na Europa, o volume de importações é superior ao das exportações e as primeiras têm crescido a um ritmo mais elevado, conforme se verifica na

Tabela 5. O segmento de roupa para senhora domina com 62,2%, sendo o maior mercado europeu o Reino Unido com 22,3% de quota total (Gráficos 1 e 2).

Tabela 4: Importações da Europa por país

Nº	País	Milhões de Euros				Quota de mercado em 2007 (%)	Crescimento entre 2004/2007 (%)
		2004	2005	2006	2007		
	Mundo	45.052	49.305	55.491	58.079	100,0	28,9
1	China	11.534	16.961	18.883	21.878	37,7	89,7
2	Turquia	7.747	8.098	8.238	8.937	15,4	15,4
3	Bangladesh	3.721	3.538	4.615	4.385	7,6	17,8
4	India	2.480	3.239	3.811	3.841	6,6	54,9
5	Tunisia	2.603	2.463	2.468	2.567	4,4	-1,4

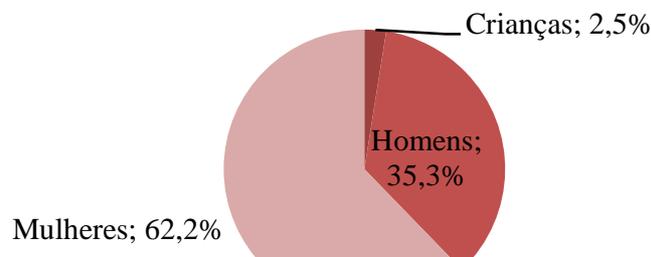
Fonte: Adaptado de Eurostat, 2008

Tabela 5: Comércio externo da Europa

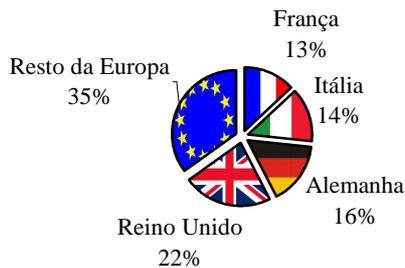
		Milhões de Euros				Crescimento entre 2004/2007 (%)
		2004	2005	2006	2007	
Vestuário						
	Importações	45.052	49.305	55.491	58.079	28,9
	Exportações	13.368	14.112	15.362	16.625	24,4
Têxtil/Vestuário						
	Importações	62.662	67.379	75.358	78.934	26,0
	Exportações	31.905	32.594	34.580	36.005	12,9

Fonte: Adaptado de Eurostat, 2008

Gráfico 1: Segmentação do mercado europeu por categoria, em % do valor de vendas, 2007



Fonte: Adaptado de *Apparel retail in Europe – industry profile*, 2008

Gráfico 2: Segmentação do mercado europeu por país, em % do valor de vendas, 2007


Fonte: Adaptado de *Apparel retail in Europe – industry profile*, 2008

Os modelos de retalho no mercado europeu são principalmente seis. Actualmente os hipermercados e as cadeias especializadas encontram-se em crescimento, em detrimento das lojas independentes (Tabela 6 e 7). As empresas a operar no sector do vestuário/moda seguem vários modelos de negócio (Tabela 8).

Tabela 6: Modelos de retalho no mercado europeu

Categoria	Características
Não Especializadas	
<u>Armazéns</u>	Especializados em vender determinados produtos que são organizados por departamentos (ex: El Corte Inglés)
<u>Lojas de produtos diversos</u>	Geralmente localizadas em centros comerciais ou ruas principais, oferecem uma grande variedade de produtos, sobretudo ao nível de vestuário para adultos e crianças, têxtil para o lar e roupa interior
<u>Hipermercados</u>	Possuem grande agressividade ao nível do preço e combinam o conceito de supermercado com o de armazéns
<u>Retalhistas de encomenda por correio</u>	Comercializam produtos através de telefone, Internet e catálogo, sendo estes entregues posteriormente (ex: <i>La Redoute</i>)
Especializadas	
<u>Cadeias especializadas</u>	Possuem um vasto alcance geográfico e podem ser baseadas em <i>franchising</i> (ex: <i>Benetton</i>), ou em capital próprio (ex: <i>Zara</i> e <i>H&M</i>)
<u>Lojas independentes</u>	Lojas de menor dimensão e ligadas ao comércio tradicional

Fonte: Autor

Tabela 7: Quota de mercado por tipo de retalho e país

País	Ano	Lojas independentes	Cadeias especializadas	Lojas de produtos diversos	Hipers e Supermercados	Retalhistas de venda por correio	Outros
Itália	1999	55,7%	14,0%	N.D.	15,0%	N.D.	15,3%
	2000	47,8%	19,3%	N.D.	18,4%	N.D.	14,5%
França	2000	24,0%	34,0%	6,0%	16,0%	8,0%	12,0%
	2005	18,7%	38,2%	5,4%	15,3%	8,7%	13,7%
Alemanha	2000	39,0%	26,0%	13,0%	8,0%	14,0%	-
	2005	28,0%	29,0%	14,0%	14,0%	15,0%	-
Reino Unido	2000	11,0%	25,0%	31,5%	10,0%	8,0%	14,5%
	2005	9,0%	27,5%	26,5%	11,5%	6,0%	19,5%
Espanha	1999	43,1%	18,9%	15,8%	14,0%	1,0%	7,2%
	2005	34,0%	24,0%	15,0%	20,0%	1,0%	6,0%
Portugal	2000	70,0%	N.D.	3,6%	12,5%	2,0%	11,9%
	2005	75,0%	N.D.	5,0%	17,0%	2,0%	1,0%
Polónia	2000	45,0%	38,0%	4,0%	10,0%	3,0%	-
	2006	25,0%	35,0%	3,0%	13,0%	4,0%	-
Hungria	2000	35,1%	N.D.	6,0%	7,8%	1,9%	49,2%
	2003	38,9%	N.D.	5,5%	9,8%	1,6%	44,2%

Fonte: Adaptado de Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution, 2007

Tabela 8: Modelos de negócio no sector do vestuário

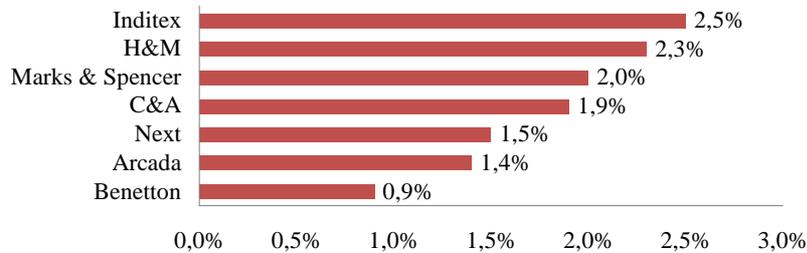
Critérios / Principais Características	Lojas independentes de multi-marcas	Cadeias especializadas		Armazéns de multi-marcas	Hipers e Supermercados
		Marcas Próprias	Marcas de Moda		
	Boutiques	Zara, Mango, H&M, Sfera, C&A	Espirit, Lacoste, Hugo Boss, Gardeur	El Corte Ingles, Kaufhof, P&C	Carrefour, Metro, Tesco
% das vendas de vestuário no total das vendas	100%	100%	100%	60%-100%	Cerca de 10%
Importância do design	Média a Alta	Média a Alta	Alta	Média	Média
Gama de modelos	Limitado número de cores e tamanhos	Grande variedade de cores, número e tamanhos	Grande variedade de cores e tamanhos	Grande variedade de cores e tamanhos	Variedade de cores e tamanhos
% marca própria	Não	100%	-	15%-45%	50% em volume

Rácio qualidade - preço	Médio a Alto, dependendo da estratégia de moda	Baixo a Médio	Médio a Muito Alto	Médio a Alto	Baixo a Médio (depende do preço)
% de vestuário básico	Depende da estratégia de moda	Baixo	Médio a Baixo	Médio	Médio a Alto
Número de colecções	Médio	Número de colecções flexível	2 colecções principais	2 colecções principais	2 colecções principais, mas dependem do número de promoções
Produção própria	Não	Médio (para as peças na moda é usada a produção própria)	Baixa, subcontratação na Ásia	Raramente produzem	Não
Contratação	Não (compram o produto acabado)	Médio	Alto	Alto	Compram principalmente produto acabado
Tempos de entrega	Médio; cerca de 6 meses	Geralmente muito curto (cerca de 6 semanas, factor crítico de sucesso)	Baixo a alto (depende do país subcontratado, 6 semanas a 3 meses)	Médio a alto (depende do país subcontratado, 6 a 8 meses)	Médio a alto
Reposição	Média a alta para peças básicas e média para peças na moda	Reposição para as peças básicas. Para peças na moda usa-se a estratégia empurrar, sem reposições	Reposição para as peças básicas. Para peças na moda usa-se a estratégia empurrar, sem reposições	Reposição para as peças básicas. Para peças na moda usa-se a estratégia empurrar, sem reposições	Não existe reposição nos artigos em promoção. Apenas existe reposição nas peças básicas
Entregas nas lojas	1 a 2 vezes por semana	1 a 2 vezes por dia	2 vezes por dia a semanalmente	Semanalmente	De 2 em 2, ou, de 3 em 3 semanas
Serviço ao cliente	Alto	Médio a alto	Alto	Alto	Baixo
Nível de preço	Médio a alto	Baixo a médio	Médio a alto	Médio a Alto, depende do tipo de armazém	Baixo

Fonte: Autor

As cadeias especializadas comercializam a preços médios durante todo o ano, enquanto os armazéns vendem a preços altos e, no final da época, descem os mesmos drasticamente. O principal retalhista a operar na Europa é a Inditex, seguida da H&M (Gráfico 3).

Gráfico 3: Quota de mercado dos retalhistas europeus, em 2006



Fonte: <http://carteira.pt/2008/06/01/bolsa/sectores/desfile-de-ganhos-europeus/0/>, 08 de Dezembro de 2008

1.1.3 - Indústria do vestuário/moda nos EUA

Nos EUA, existem cerca de 12.000 empresas no sector do vestuário, que se subdividem em 5 grandes modelos de retalho (Tabela 9).

Tabela 9: Modelos de retalho nos EUA

Categoria	Características
<u>Lojas especializadas</u>	Totalizaram 28,5% do total de receitas, das vendas em vestuário, no ano de 2003. Distinguem-se por vender produtos de moda e seus acessórios, destinados a um segmento específico (ex: Gap)
<u>Armazéns</u>	Foram responsáveis por 19% das vendas em vestuário em 2003 e oferecem produtos de várias marcas (ex: <i>Macy's</i>)
<u>Lojas de desconto</u>	Comercializam produtos de várias categorias além de vestuário, usam uma estratégia de preço baixo e representam 18% do total das vendas do sector (ex: <i>Wall-Mart</i>)
<u>Cadeias de vestuário</u>	Comercializam produtos através de telefone, Internet e catálogo, sendo estes, entregues posteriormente (ex: <i>La Redoute</i>)
<u>Cadeias especializadas</u>	Oferecem vários produtos e detêm uma quota de 16%
<u>Lojas que vendem a preço de fábrica</u>	Vendem o excesso de stock de marcas conceituadas e possuem um sortido incompleto (ex: <i>Marshalls</i>)

Fonte: Autor

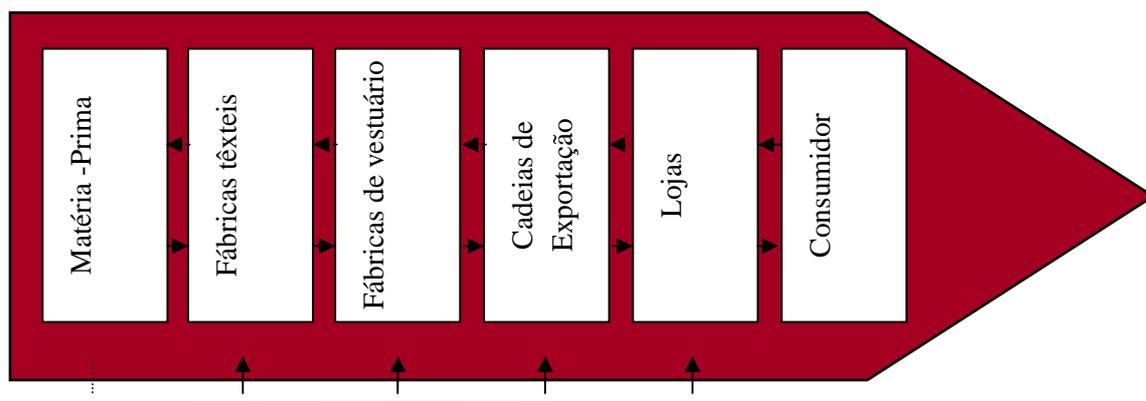
O mercado doméstico é subdividido em 3 grandes categorias, sendo os produtos com ciclo de vida de 20 semanas (sazonal) os mais representativos – 45%. De seguida encontram-se os produtos com ciclo de vida de 10 semanas (moda) – 35% e por fim, os produtos vendidos todo o ano (básicos) – 20%.

As importações de vestuário, em 2006, alcançaram os \$71.6 Mil Milhões, o que representa mais de metade do valor total referente à indústria têxtil e de vestuário (\$100 Mil Milhões). Tendo por base o acordo da NAFTA, o México é o 2º maior fornecedor dos EUA (7,4% do total de importações dos EUA) a seguir à China (2,5% do total de importações dos EUA).

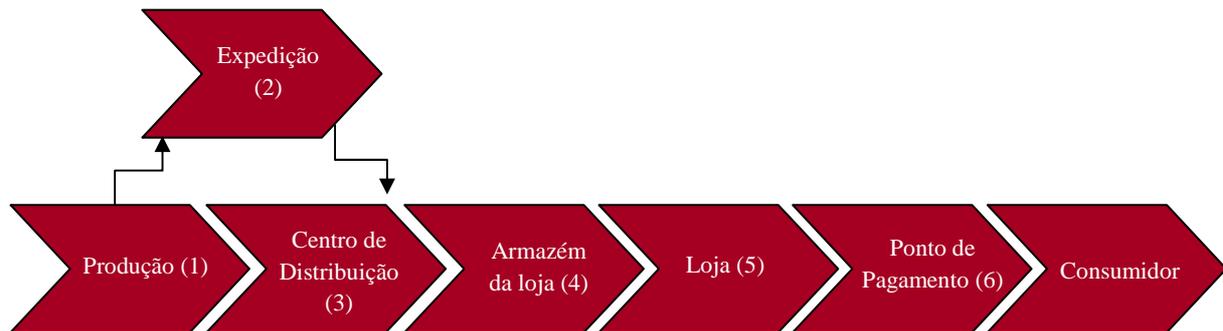
1.1.4 - Cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimento da indústria de vestuário é caracterizada por cinco grandes componentes, conforme se pode verificar na Figura 1. De forma geral, o processo inicia-se com o design do produto, durante o qual são recolhidas ideias de colecções apresentadas nos grandes centros da moda (Paris, Nova Iorque e Milão), bem como, de colecções elaboradas no passado. De seguida, são produzidas as amostras para que, com base nestas, os retalhistas efectuem as suas encomendas. A produção pode ser efectuada pelas próprias empresas ou por empresas subcontratadas. Quando as encomendas atingem um valor mínimo para produção, as peças são criadas através dos respectivos tecidos e as mesmas são embaladas e expedidas. Desde a produção e até o cliente adquirir o produto, temos toda a *forward logistics* (Figura 2).

Figura 1: Cadeia de abastecimento na indústria do vestuário



Fonte: Adaptado de <http://www.fashionproducts.com/fashion-apparel-overview.html>, 17 de Dezembro de 2008

Figura 2: *Forward logistics* da cadeia de abastecimento


1 – Produção;

2 – Prepara, expede e envia as encomendas;

3 – Gere a recepção de grandes quantidades de produtos e o envio de pequenas quantidades para cada loja individualmente;

4 – Recepciona as encomendas e verifica se estas se encontram de acordo com o solicitado. Gere ainda a reposição dos produtos na loja;

5 – A maior responsabilidade dos colaboradores é a prestação de serviço ao cliente. São ainda efectuados inventários e colocados os produtos para reposição;

6 – É efectuado o pagamento por parte do cliente, os artigos são colocados dentro de sacos e o cliente leva-os consigo.

Fonte: Adaptado de *Supply Chain Management in the European Textile industry*, 2007

1.1.5 - Fast fashion

A *Fast Fashion* não é um modelo de retalho, mas uma estratégia adoptada por algumas cadeias especializadas para encurtar os ciclos de vida dos produtos e tornar mais eficientes as cadeias de abastecimento. O desenvolvimento deste conceito nasceu com o Grupo Inditex e tem por base estimular no consumidor a necessidade de comprar na hora e incentivar um maior número de visitas às lojas. Caso contrário, o cliente já não conseguirá encontrar o produto. A procura por parte destas cadeias pode ser efectuada de três formas:

- Integração vertical – os retalhistas internalizam quase todas as actividades;
- Compra directa – produtores independentes são contratados para produzirem de acordo com as especificações dadas pelo retalhista;
- Compra indirecta – uma *third party* coordena toda a cadeia de abastecimento.

Geralmente as encomendas são efectuadas pelos retalhistas com seis meses de antecedência, não podendo, em alguns casos, ser revistas ou canceladas (ex: *Pepe Jeans*). No entanto, nesta

metodologia estamos perante uma estratégia empurrar, em que as colecções são enviadas para as lojas, sem a necessidade de existência de encomendas.

1.1.6 - Desafios e tendências

- A indústria do vestuário deverá atingir, em 2010, \$1.781,7 mil milhões e o sector europeu deverá crescer 8,7%, entre 2007 e 2012;
- Os consumidores estão cada vez mais exigentes e com o desenvolvimento da televisão e da Internet, têm maior escolha de qualidade, preço, design e marcas. Por esta razão, as cadeias encontram-se focadas em qualidade e em oferecer peças únicas em *design*;
- A eliminação das quotas na indústria do vestuário levará muitos dos trabalhadores em regiões como os EUA, Ásia Central e América Latina, a perder os seus postos de trabalho. De acordo com um artigo na *Business Week Magazine*, 30 milhões de postos irão ser perdidos para a China;
- De forma semelhante ao que se verifica no sector da restauração, cada vez mais o sector do vestuário assenta em conceitos de *self-service* e lojas de grande dimensão;
- O aumento da globalização tem aumentado a competitividade. Alguns países, como a China, encontram-se a comercializar produtos com qualidade a preço baixo, devido ao reduzido custo da mão-de-obra;
- A indústria do vestuário é movida pela moda e esta muda cada vez mais rápido, pelo que, as empresas necessitam de efectuar entregas em cada vez menos tempo. Para isso, os retalhistas têm estado a eliminar os intermediários, colaborando directamente com os produtores;
- Os retalhistas estão cada vez mais a adoptar a aproximação de não reposição de stock, abandonando o conceito de apenas lançarem duas colecções por ano. Desta forma, as peças são produzidas em quantidades mais pequenas, o que implica processos logísticos mais flexíveis;
- O sector do vestuário apresenta uma maior competição, derivada do aparecimento de novos canais, como os *outlets*, baixo preço e comércio electrónico;
- O mercado encontra-se em fase de consolidação, onde cada vez mais empresas oferecem vestuário de marca própria.

De acordo com um estudo realizado em Portugal sobre o comportamento do consumidor no mundo da moda, as mulheres são mais influenciadas do que o género masculino, por factores como publicidade em revistas, preço e situação económica. As mulheres vão às compras

geralmente por impulso e levam companhia. Por contraste, os homens fazem-no por necessidade e sozinhos. Na loja, tanto homens como mulheres, valorizam sobretudo o preço, a qualidade, a variedade dos produtos e o ambiente da loja (Tabela 10).

Tabela 10: Aspectos que um consumidor privilegia numa loja de vestuário

Atributo	Mulheres	Homens
Preço	6,10	5,64
Qualidade do produto	5,70	5,74
Variedade do produto	5,10	5,04
Ambiente da loja	4,98	4,66
Montra	4,38	4,47
Marca	4,19	4,22
Fotografias no website da loja	3,92	3,46
Peças expostas no manequim	3,91	3,89
Decoração da loja	3,85	4,14
Catálogo de produtos	3,42	3,37

Fonte: Adaptado de *Consumer Buying behaviour in Fashion Retailing: Empirical Evidencies*, 2008

1.2 - Zara/Grupo Inditex

1.2.1 - Grupo Inditex

Quando em 1975 um cliente cancelou uma grande encomenda de roupa interior, Amancio Ortega pensou que a sua loja de roupa, recém-criada, caminharia brevemente para a falência. Sem compradores interessados, Ortega partiu em direcção a A Corunha para abrir uma loja perto da sua fábrica, à qual que chamou Zara. Ortega aprendeu a importância da interligação entre produção e venda “*you need to have five fingers touching the factory and five touching the costumer*”, sendo necessário controlar toda a cadeia de valor. O Grupo Inditex é constituído por oito marcas (Figura 3). Todas operam de forma independente, apesar de partilharem o foco em moda a preços acessíveis e o modelo de gestão ao nível da produção, distribuição e cadeia de abastecimento.

Figura 3: Portfólio de marcas do Grupo Inditex


Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

Em 2007, o Grupo Inditex detinha 3.619 lojas espalhadas por 68 países e uma facturação de €9,4 milhões em vendas. Em Novembro de 2008, o número de lojas tinha já alcançado as 4.124. Cerca de 80% das suas vendas são realizadas na Europa, sendo que nos últimos anos o maior crescimento tem sido fora de Espanha. A Zara é a marca do Grupo com maior número de lojas – 37% do total. No entanto, apenas uma pequena parte das lojas é franchisada (Tabelas 11, 12 e 13).

Tabela 11: Vendas do Grupo Inditex por região

Região	2007	2006
Europa excepto Espanha	42,4%	40,6%
Espanha	37,5%	39,6%
América	10,8%	11%
Ásia e Resto do Mundo	9,4%	8,9%

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

Tabela 12: Vendas, nº de lojas e mercados por marca, do Grupo Inditex

Marca	Vendas em Milhões de Euros	Vendas sobre o total de vendas do Grupo Inditex	Nº de lojas no final de 2007	Acréscimo de lojas em 2007	Novos mercados em 2007	Nº de países onde se encontra presente
Zara	6.264	66,40%	1361	186	5	68
Pull and Bear	614	6,50%	519	52	8	35
Massumo Dutti	696	7,40%	426	27	3	32
Bershka	925	9,80%	510	77	11	35
Stradivarius	521	5,50%	381	77	5	24
Oysho	213	2,30%	290	89	10	22
Zara Home	201	2,10%	204	52	5	20

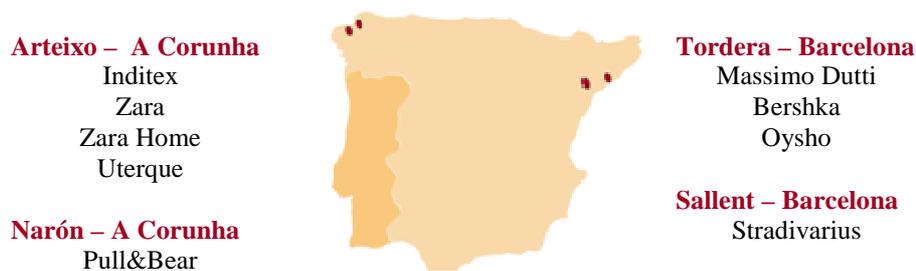
Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

Tabela 13: Principais indicadores do Grupo Inditex

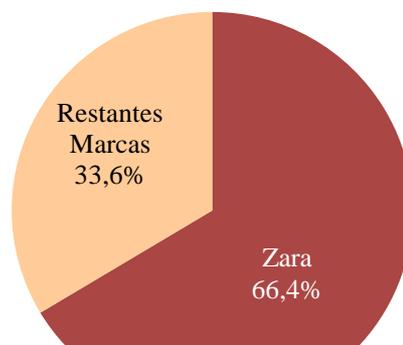
Ano	2007	2006	07/06
Vendas (Milhões de Euros)	9.435	8.196	15%
Número de lojas	3.691	3.131	560
Número de Países	68	64	4
Vendas Internacionais	62,5%	60,40%	-
Colaboradores	79.517	69.240	10.277

Fonte: Adaptado de www.inditex.com, 15 de Dezembro de 2008

Os processos para todas as marcas encontram-se centralizados e os centros de suporte são apenas quatro em todo o mundo, estando todos localizados em Espanha (Figura 4). A marca mais valiosa do Grupo é a Zara, com 66,4% do total de vendas (Gráfico 4). Destas, 60% são relativas ao segmento de mulher e os restantes 40% são divididos, de igual forma, entre os segmentos homem e criança.

Figura 4: Centros de Suporte do Grupo Inditex


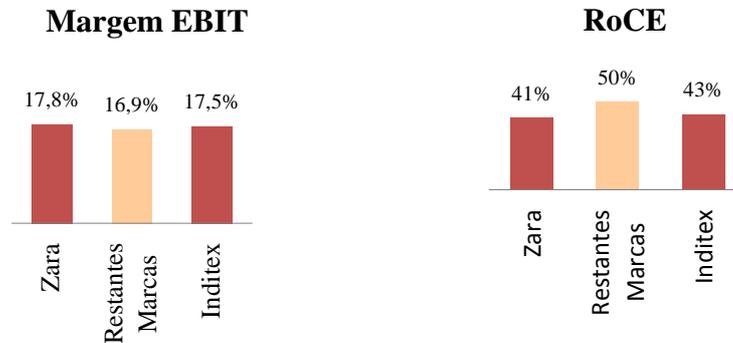
Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

Gráfico 4: Target e Vendas por marca, do Grupo Inditex


Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

A nível económico, o Grupo Inditex detém 17,5% de margem EBIT, sendo a marca Zara a maior responsável pela obtenção deste resultado (Gráfico 5). Entre 2004 e 2007, o EBIT e o EBITDA cresceram 25%, conforme se verifica no balanço do Grupo Inditex, na Tabela 14.

Gráfico 5: Margem EBIT e RoCE do Grupo Inditex



Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

Tabela 14: Balanço Consolidado do Grupo Inditex

	2007	2006	2005	2004
Resultados (Milhões de Euros)				
Vendas	9.435	8.196	6.741	5.569
EBITDA	2.149	1.790	1.459	1.227
EBIT	1.652	1.356	1.094	922
Resultado Líquido	1.250	1.002	803	639
Balanço (Milhões de Euros)				
Activo líquido	4.217	3.471	2.921	2.393
Lojas				
Nº de lojas no final do ano	3.691	3.131	2.692	2.244
Nº de novas lojas	560	439	448	322
Incremento na área de comercial	16%	16%	22%	19%
Nº de países com presença	68	64	62	56
Outras informações:				
Peso das vendas internacionais	62,50%	60,00%	57,00%	55,00%
ROE	5,00%	5,50%	5,00%	9,00%
Nº de colaboradores	79.517	69.240	58.190	47.046

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

No final do primeiro trimestre de 2008, a Inditex tornou-se pela primeira vez o maior retalhista mundial, ultrapassando a Gap. Alcançou €2.218 milhões em vendas, o que significa um acréscimo de 9% face ao mesmo período do ano passado. A Gap obteve o valor de €2.169 milhões e em 3º lugar manteve-se a H&M. Esta já havia sido ultrapassada, em Março de

2006, pela Inditex. A Gap foca-se maioritariamente no mercado interno (EUA) e, em 2005, apenas 15% das suas vendas provinham do negócio internacional. Por sua vez, a expansão da H&M é caracterizada pelo desenvolvimento e reforço do seu negócio em cada novo país que entra. O Grupo Inditex tem uma presença internacional vasta, tendo-se tornado num curto período de tempo numa empresa global (Tabela 15).

Para o futuro, as grandes apostas do Grupo Inditex são: aumentar a penetração nos actuais mercados; abrir novas lojas, para que a sua presença alcance os 80 países; expansão internacional (com enfoque na Europa e Ásia) e aumentar a diversificação do volume de vendas por marca.

Tabela 15: Factores críticos de sucesso da Inditex-Zara e H&M

Factores de sucesso dos retalhistas de moda internacional	H&M	Inditex – Zara
Seleção do mercado alvo estrangeiro	Ênfase no mercado Europeu e Norte-americano	Mercados Globais
Estratégia de marketing em novos mercados	Entrada directa através de lojas próprias	Entrada directa através de lojas próprias
Tempo de entrada em novos mercados	Depende da estabilidade política e económica do país seleccionado	Começa com um pequeno número de lojas, de forma a explorar as possibilidades do país
Reconhecimento da empresa e das marcas	Colaboração com estilistas proeminentes	A abertura de novas lojas é efectuada com o formato da Inditex
Análise do mercado local e dos concorrentes	Monitorização das acções dos competidores locais	Monitorização das acções dos competidores locais
Standardização vs. Adaptação	Standardização	Standardização
Seleção do local	Ruas de lojas mais proeminentes	Centro das cidades
Organização e Controlo das actividades de negócio	Controlo efectuado pelos centros de suporte espalhados pelo mundo	Controlo efectuado pela sede, na Corunha

Fonte: Adaptado de *Critical Success Factors for International Fashion Retailers Entering Foreign Markets*, 2007

1.2.2 - Zara

Desde 2000 a Zara quase quadruplicou os seus lucros, vendas e número de lojas, tendo registado, em 2007, um valor de €6.264 milhões (Tabela 16). Actualmente tem cerca de 1.500

lojas e, em média, abre uma por dia. As vendas cresceram 13%, entre 2006 e 2007, e o EBIT aumentou 23%, no mesmo período.

Tabela 16: Principais indicadores da Zara, em 2007

Vendas: 6.264 milhões de euros
EBIT: 1.116 milhões de euros
Margem EBIT: 17,8%
RoCE: 41%
Acréscimo de lojas: 186
Número total de lojas: 1.361
Número total de países: 68

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Grupo Inditex de 2007, 2007

A Zara possui um modelo de negócio que permite lançar no mercado cerca de 10.000 novas peças por ano (Gap e H&M, não criam por ano mais de 2.000 a 4.000 itens e a maioria dos grandes retalhistas não ultrapassa as centenas); entregas nas lojas entre duas a seis vezes por semana; relatórios diários por parte das lojas (permite alterar constantemente as colecções); lojas localizadas em sítios de grande atracção; curtos tempos de entrega; satisfação de ordens de encomendas em 24 a 40h e entregas às lojas enviadas por avião, duas vezes por semana.

O modelo de negócio da Zara é caracterizado por um elevado grau de integração vertical, em comparação com outros concorrentes, o qual integra todas as fases do processo de moda: design, produção, logística e distribuição em lojas próprias. A Zara criou uma cadeia de abastecimento integrada, para responder rapidamente às tendências da moda. A Zara tem a capacidade de produzir novos modelos em menos de cinco semanas e de modificar modelos já existentes, em menos de duas semanas. Como exemplo: quando a Madonna deu o seu primeiro concerto em Espanha, a Zara rapidamente copiou e colocou no mercado a roupa que a cantora utilizara. Quando esta deu o último concerto em Espanha, havia pessoas na audiência a usar as mesmas peças que Madonna.

O cliente da Zara sabe que as peças hoje disponíveis no ponto de venda, não serão as mesmas nas semanas ou dias seguintes. As peças são únicas, não havendo reposição de stock, o que estimula o consumidor a adquiri-las no momento da visita à loja (*"If I don't buy it now, I'll lose my chance"*). Os itens que permanecem na loja mais do que duas a três semanas são retirados, o que leva a que os stocks na loja se mantenham abaixo dos 10% (a média da

indústria apresenta um valor de 17-20%). As prateleiras são deixadas propositadamente semi-vazias, para “convencer” os potenciais consumidores da escassez dos modelos e da constante renovação destes. Aliado a esta vantagem surge outra igualmente importante – a Zara consegue colocar os seus produtos no mercado no momento exacto em que estes são necessários para saciar as necessidades dos consumidores.

1.2.3 - Design e Concepção

Os designers, cerca de 250, são formados para tomada de decisões rápidas e para limitarem o número de alterações e revisões, com vista a minimizar o tempo de desenvolvimento do produto. Trabalham com um número limitado de cores e opções de fabrico, informação das lojas (vendas e *feedback* dos clientes), interesses dos consumidores, novas tendências, discotecas, revistas e ideias de líderes de opinião.

A Zara mantém três linhas de produtos (mulher, homem e criança) a funcionar de forma paralela, mas operacionalmente distintas. Cada uma das linhas tem equipas de design, planeamento e produção distintas, o que eleva os custos, mas aumenta a eficiência de cada canal. Em alguns países onde as culturas e os climas são muito diferentes, a Zara tende a adaptar ao máximo o seu produto, como por exemplo, tamanhos mais pequenos no Japão ou roupas de mulher especiais nos países Árabes. No entanto, 85-90% do design básico vendido é comum em todos os países.

As decisões de design são adiadas o mais possível. 50-60% das peças são produzidas, apenas já no decorrer da época, enquanto este valor nos restantes concorrentes é de 10-20%. As peças são produzidas em apenas 5/7 tamanhos e 5/6 cores.

A cadeia de abastecimento da Zara é baseada no conceito *fast fashion*. Inicia-se com os designers que planeiam as colecções com um semestre de antecedência e, em simultâneo, vão actualizando as colecções em vigor. Os protótipos são otimizados via CAD para ajuste de cores, texturas e para que não exista desperdício no fabrico, não existindo criação de amostras, o que encurta o tempo de desenvolvimento. Os tecidos são cortados através de laser e enviados para a costura, que devolve as peças prontas numa semana. São colocados os acabamentos finais como botões e verificada a qualidade (à máquina e à mão) durante a tarefa de passar a ferro. De seguida as peças são prensadas individualmente, classificadas por país e colocados os alarmes (esta tarefa era efectuada pelos lojistas que demoravam em média 12h

por semana a efectua-la e agora dispõem de mais 3% do seu tempo para vender). Posteriormente, as peças são enviadas para o centro de distribuição, por túnel.

1.2.4 - Produção

Enquanto a maioria dos grandes retalhistas tem a sua produção em subcontratação na zona da Ásia, a Zara produz internamente mais de 60% das suas próprias peças, sendo a maior parte desta produção efectuada pela Comditel (fábrica detida pela Inditex). As fábricas próprias encontram-se na sua maioria em Espanha, na zona da A Corunha e as poucas *joint ventures* existentes estão localizadas em locais de alto risco, onde existem barreiras à entrada directa, ou para ganhar conhecimento de mercados específicos, como Alemanha e Japão.

Os fornecedores dos restantes 40% encontram-se na sua maioria em Espanha (70%) e em Portugal, o que tem como consequência custos de mão-de-obra superiores, quando comparados com a produção efectuada na China (um trabalhador na fábrica em Espanha ganha em média \$1.650/mês contra \$206 na província de *Guandong* na China). Esta opção surge, porque ao contrário de outros *players* da indústria de moda, o baixo custo da mão-de-obra não é a principal questão para a Zara, mas sim o tempo de entrega. Cada fornecedor (1.187 no final de 2007) não realiza mais de 4% da produção total da Zara, para minimizar o risco de dependência e permitir uma resposta mais rápida de cada um.

Todas as operações encontram-se centradas em Saragoça, no edifício *baptizado* de “*The Cube*”. A localização das fábricas e dos fornecedores tem em conta a proximidade geográfica, para satisfazer rapidamente as encomendas da Zara. Os produtos mais simples, como camisolas nas cores clássicas, são produzidos por fornecedores externos (sobretudo na Ásia), enquanto os itens mais complicados, como fatos de senhora, são produzidos nas fábricas próprias.

A produção da Zara utiliza sofisticados sistemas *just-in-time*, que foram desenvolvidos em cooperação com os especialistas logísticos da Toyota Motor, permitindo operar em JIT e obter uma rápida resposta ao mercado. Os produtos são adquiridos sem tingimento para que possam ser facilmente adaptados às mudanças de cores durante a estação. Para a transformação a Zara trabalha com a Fibracolor (detida em parte pela Inditex), utilizando a postecipação, ou seja, o tingimento é efectuado próximo do fabrico.

As decisões de produzir internamente ou comprar a fornecedores são tomadas pelo departamento de produção e procura. Se internamente, a Zara verifica que não consegue obter o preço, o prazo de entrega e a qualidade desejada, vai procurar fornecedores capazes de tal. No entanto, estas decisões são tomadas com grande atenção aos riscos associados à velocidade de chegar ao mercado.

1.2.5 - Distribuição

Todas as encomendas da Inditex são expedidas a partir dos centros logísticos localizados em Espanha. Estes encontram-se localizados em Arteixo e Narón (A Corunha), Saragoça e Meco (Madrid), León, Tordera e Sallent de Llobregat (Barcelona) e Elx (Alicante) e totalizam mais de 1.000.000 m², 4.000 empregados e distribuíram, em 2007, 627 milhões de itens.

Toda a produção é recebida no centro logístico, a partir do qual se distribui simultaneamente para todas as lojas do mundo. Nestes centros, os produtos da Zara são colocados por país e por loja, através de um carrossel de carris que utiliza os códigos de barras de cada peça. Mais de 60.000 itens são movidos por hora (cada item permanece poucas horas no centro de distribuição), mas apenas são necessários cinco colaboradores para monitorizar o processo. O sistema logístico, baseado em aplicações informáticas desenvolvidas, permite que desde a recepção do pedido no centro de distribuição até à entrega da mercadoria na loja, decorram 24 horas para a Europa e 40 horas para a América e Ásia.

A distribuição de 75% das mercadorias está entregue a uma empresa independente, que assegura a distribuição dos produtos por camião, em toda a Europa. O restante 25% é transportado por via aérea, através de empresas como a KLM e a DHL. Apesar de o transporte por avião ser mais dispendioso do que por barco, apenas são enviadas pequenas quantidades de peças, para criar a ideia de exclusividade e rapidamente escoar o stock. Desta forma, a Zara não tem necessidade de reduzir os preços (saldos), para escoar os stocks do final de estação. No entanto, como por exemplo nos EUA, os produtos custam cerca de mais 40% do que em Espanha, de forma a colmatar os custos de transporte.

Os camiões funcionam com horários predefinidos (como um autocarro), pelo que são otimizados para recolhas de materiais. Por exemplo, uma entrega numa loja da Holanda é entregue pelo camião que sai de A Corunha 5ª feira, às 6 horas da manhã. Desta forma, é fácil planear que este camião traga no regresso, um carregamento vindo por barco da China, para o porto de Roterdão.

A Zara não utiliza toda sua capacidade de armazenagem, por operar praticamente em *just-in-time*, dispondo de capacidade extra, para suprir eventuais picos de procura. No entanto, encontra-se a ponderar a constituição de um centro logístico na Ásia, mas estima que a capacidade actual seja suficiente até 2013. O retalhista dispõe ainda de três centros satélite, no México, Brasil e Argentina, que apoiam na distribuição dos produtos para as lojas locais.

1.2.6 - Retalho

As lojas Zara são próprias e muito espaçosas (o tamanho médio é de 1.000 m²), para que os clientes circulem e procurem. O *layout* das lojas é desenvolvido e testado na loja piloto em Arteixo. Após aprovada, a nova decoração é fotografada e enviada por mail para todas as lojas, com o objectivo que estas o repliquem. A localização é seleccionada após extensiva procura, para assegurar que os segmentos de mercado se encontram em número suficiente, tornando a loja financeiramente viável. A Zara tenta localizar as suas lojas em locais com maior tráfego e mais prestigiados que encontra.

Os gestores de cada loja monitorizam diariamente as vendas e cerca de 70% dos seus salários provêm de comissões. Os gerentes das lojas determinam a quantidade de pedidos baseados em informações de vendedores recolhidas junto aos clientes (é frequente um lojista chegar junto a um consumidor e perguntar: “E se esta camisola fosse mais comprida? E se em vez do decote em V, esta camisola tivesse decote redondo?”) e verificando em cada prateleira o que foi vendido.

Os produtos que a Zara disponibiliza são diferentes para cada loja, sendo determinados por uma equipa comercial, baseados nos produtos disponíveis, nas vendas regionais e em estudos do mercado local. As novas colecções são passadas aos lojistas através de um PDA, que é conectado todas as noites com a central informando vendas em volume, cor, tamanhos, meios de pagamento, descontos e ajustes de preço. Com esta informação é possível comparar stocks das lojas com comportamentos de procura e abastecer *just-in-time*.

Este PDA serve ainda para os gestores de lojas e especialistas de marketing (muitos foram já gestores de loja) comunicarem. Cada especialista de marketing é responsável por um conjunto de lojas, num país ou região e consideram fundamental estabelecer relações próximas com os gestores de loja, pelo que estão sempre em contacto, para discutir encomendas, tendências, reacções de consumidores e sugestões por parte dos lojistas, para alterações de preços.

As lojas possuem um prazo para o envio dos seus pedidos. Os pedidos devem ser feitos duas vezes por semana (4^afeira até às 15 horas e Sábado até às 18 horas). Se a loja se atrasar a colocar o pedido, terá de esperar pela próxima entrega. O único canal de venda são as lojas e de acordo com o Director de marketing da Zara, Mr. Miguel Diaz, “ A Internet não terá um grande impacto nas vendas, pois quem compra Zara tem de experimentar para ver como fica”.

1.2.7 - Preço

O preço base para cada loja é determinado de acordo com o custo de distribuição. As roupas saem já do centro de distribuição com o preço na etiqueta, sendo a marcação dos preços efectuada em todas as moedas locais.

1.2.8 - Comunicação

A comunicação interna é constantemente estimulada e um dos principais alicerces do sucesso da cadeia de abastecimento. Os designers, especialistas de marketing, produção e planeamento encontram-se todos no mesmo andar. No meio da sala existem grandes mesas redondas onde constantemente todos se reúnem, para discutir os desenhos que vão sendo efectuados, as vendas e os relatórios das lojas. Estas equipas multi-funcionais conseguem examinar protótipos, escolher um design e afectar os recursos necessários para a sua produção, em poucas horas. O clima é descontraído e informal e as paredes decoradas com catálogos de moda.

O modelo de negócio da Zara caracteriza-se na quase inexistência de publicidade. O marketing da Zara é o seu próprio ponto de venda. A empresa gasta em média 0,3% da sua receita em marketing, valor considerado baixo quando comparado com a concorrência, que gasta em média 3% a 4%. A estratégia adoptada pela Zara é investir na localização e no *merchandising* visual. No entanto, a Zara aparenta uma imagem de relativo luxo, dado que muitas das suas peças são cópias de designers de topo, mas a um preço muito mais baixo.

1.3 - H&M

A H&M foi fundada em 1947 por Erlig Persson na Suécia, tendo como objectivo oferecer moda e qualidade ao melhor preço. Erlig Persson era vendedor e tinha acabado de chegar dos EUA, onde tinha visto uma loja de moda para senhora a preços baixos com um grande volume de negócio. Decidiu então criar um conceito similar: a *Hennes*. Mais de duas décadas depois,

em 1968, Persson altera o nome, para Hennes & Mauritz. Na inauguração da primeira loja em Estocolmo, em 1954, as montras estão tapadas com papel onde se pode ler “Um mar de vestidos”. Quando são abertas as portas, a fila de pessoas para entrar tem já um quilómetro e a polícia de trânsito é forçada a intervir. Os vestidos esgotam no espaço de duas horas. Progressivamente começa a vender roupa para homem e mais tarde vestuário de criança e roupa para jovens, sempre a preços acessíveis.

A H&M é uma empresa de origem Sueca, no entanto, a Alemanha é o mercado onde a marca têm mais lojas e maior volume de vendas. As vendas nos EUA representam 7% e os franchisados tem um contributo quase nulo. Em Novembro de 2007, a H&M possuía 1.522 lojas em 28 países, tendo aberto, durante esse ano, 193 novas lojas. No primeiro semestre de 2008, o Grupo sueco aumentou em 51 o número de lojas. Destaca-se ainda que a H&M detinha em 2007 nos EUA 145 lojas, em contraste com a Zara, que apenas dispunha de 31 (Tabela 17). Esta situação deve-se ao facto de neste país, a Zara necessitar ainda de construir reconhecimento fora das grandes cidades.

Entre 2006 e 2007, as vendas da H&M cresceram 15%, tendo alcançado um valor de 92.123 milhões SEK (aproximadamente €8.5 milhões), comparados com os €9.435 milhões reportados pelo Grupo Inditex, para o mesmo período (Tabela 18).

No primeiro semestre de 2008, a margem bruta da H&M foi de 61,3%, enquanto a do Grupo Inditex registou um valor de 56,4%. No entanto, o EBIT em % deteriorou-se ligeiramente, entre o primeiro semestre de 2007 e igual período de 2008, apresentando um valor de 21,7% (Tabela 19).

Tabela 17: Vendas e nº de lojas por região, da H&M

Mercado	Vendas em 2007 (sem IVA e em Milhões de SEK)	Vendas em 2006 (sem IVA e em Milhões de SEK)	Ano Entrada	Nº de lojas a 30/11/2007	Nº de novas lojas	Nº Empregados
Suécia	5.788	5.359	1947	124	4	4.456
Noruega	4.123	3.873	1964	82	4	1.509
Dinamarca	3.003	2.638	1967	65	7	1.278
Reino Unido	6.404	5.914	1976	129	18	3.872
Suíça	3.909	3.759	1978	60	4	1.474
Alemanha	18.674	17.408	1980	319	20	10.085
Holanda	5.166	4.193	1989	89	9	2.254
Bélgica	2.344	2.295	1992	54	6	1.400
Áustria	3.797	3.585	1994	58	6	1.936
Luxemburgo	299	280	1996	8	1	134
Finlândia	1.843	1.629	1997	34	2	823
França	5.830	4.969	1998	98	13	2.950
EUA	5.612	4.926	2000	145	31	6.329
Espanha	4.428	3.317	2000	79	11	3.415
Polónia	1.481	1.009	2003	42	8	1.150
República Checa	514	432	2003	14	1	249
Portugal	556	351	2003	15	1	425
Itália	1.452	830	2003	31	13	753
Canadá	1.290	905	2004	35	9	800
Eslovénia	409	299	2004	6	3	115
Irlanda	358	279	2005	7	2	188
Hungria	165	78	2005	6	2	98
Eslováquia	68	-	2007	2	2	45
Grécia	118	-	2007	3	3	85
China	456	-	2007	7	7	646
Franchising	259	72	2006	10	6	
Total	78.346	68.400		1.522	193	46.469

Fonte: Adaptado de Relatório anual da H&M de 2007, 2007

Tabela 18: Principais indicadores financeiros da H&M, em 2007

Indicadores	2007	2006	2005	2004
Vendas com IVA (Milhões de SEK)	92.123	80.081	71.886	62.986
Vendas sem IVA (Milhões de SEK)	78.846	68.400	61.262	53.695
Variação face ao ano anterior	+15%	+12%	+14%	+11%
Resultado bruto (Milhões de SEK)	18.382	15.298	13.173	10.667
Margem operacional %	23,5%	22,4%	21,5%	19,9%
Amortizações (Milhões de SEK)	1.814	1.624	1.452	1.232
Resultado depois de impostos	13.588	10.797	9.247	7.275
Valor por acção (SEK)	38,78	33,57	31,33	26,84
Nº de lojas	1.522	1.345	1.193	1.068
Nº de colaboradores	47.029	40.855	34.614	31.701

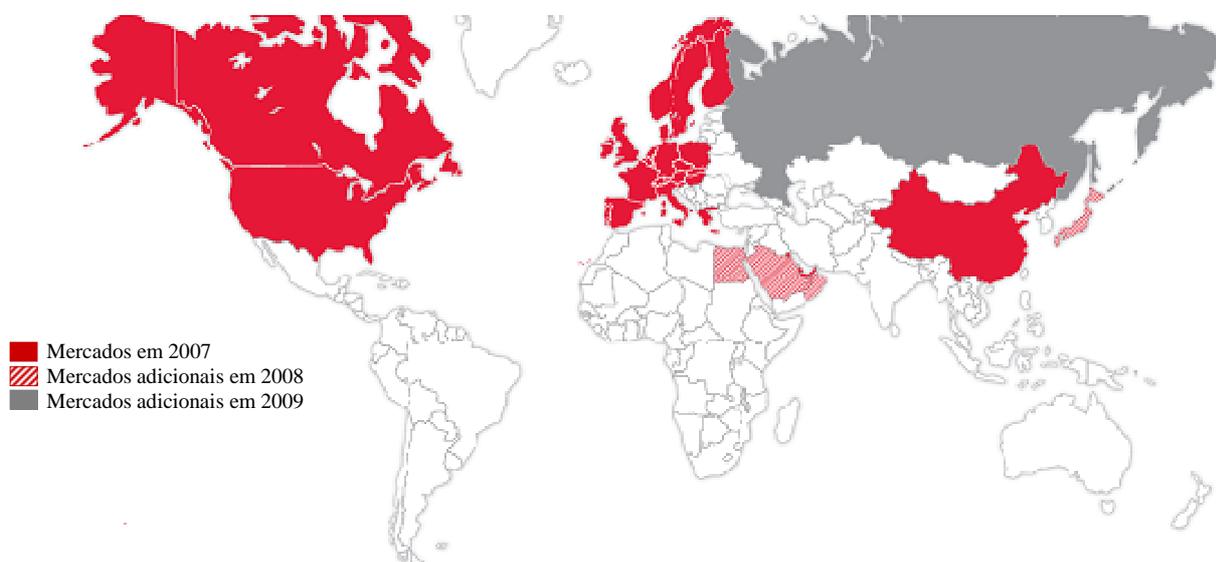
Fonte: Adaptado de Relatório anual da H&M de 2007, 2007

Tabela 19: Principais indicadores financeiros da H&M, no 1º semestre de 2008

Indicadores	2008	2007
Vendas com IVA (em Milhões de SEK)	48.653	43.255
Vendas sem IVA (em Milhões de SEK)	41.351	36.822
Resultado bruto (em Milhões de SEK)	25.352	22.219
Margem bruta, %	61,3	60,3
Vendas e despesas administrativas (em Milhões de SEK)	-16.398	-14.061
Resultados Operacionais (em Milhões de SEK)	8.954	8.158
Margem Operacional, %	21,7	22,2
Resultado depois de impostos (em Milhões de SEK)	9.490	8.545
Impostos (em Milhões de SEK)	-2.610	-2.777
Resultado do exercício (em Milhões de SEK)	6.880	5.768
Resultado por acção (SEK)	8,31	6,97

Fonte: Adaptado de Relatório do 1ºS de 2008 da H&M, 2008

Para o futuro, o Grupo pretende apostar em novos mercados como a Ásia e África, bem como aumentar o número de lojas em 10-15% por ano nos mercados alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e americano (Figura 5).

Figura 5: Mercados da H&M


Fonte: Adaptado de Relatório anual da H&M de 2007, 2007

A H&M construiu uma marca global, a partir de uma única loja aberta, em 1947, na cidade sueca de Vaesteraas. Em 2008, comprou a empresa de moda sueca Fabric Scandinavien AB, para juntar marcas ao seu portfólio, incluindo a linha de denim, *Cheap Monday*, vendida em mais de 1.000 lojas em todo o mundo. A compra foi a primeira nos 61 anos de história da H&M, reflectindo a estratégia da empresa de se apoiar em diversas marcas. A H&M

introduziu também no ano passado, a cadeia COS, com preços mais altos e pretende criar uma unidade de decoração para a casa, H&M Home. A expansão da H&M tem sido caracterizada por investimento próprio e não têm sido realizadas *joint ventures*, sendo que, opera numa filosofia de obtenção de economias de escala.

Rivais no mesmo sector, os grupos Inditex e H&M têm estratégias de marcas diferentes. A H&M põe o seu enfoque em roupas que acompanham a moda a preços baixos, todas sob o chapéu da marca-mãe. A Inditex, pelo contrário, trabalha a maioria das suas marcas como cadeias distintas, algumas delas adquiridas (como a Massimo Dutti ou a Stradivarius).

1.3.1 - Design e Concepção

A H&M tem um departamento de design e de compras próprio, no qual cem designers criam as suas colecções. As colecções são baseadas em tendências identificadas em filmes, viagens, outras culturas, meios de comunicação e desfiles. Os designers trabalham em conjunto com o departamento de compras, que por sua vez, comunica com a área responsável pela produção.

As peças-chave de cada colecção são planeadas com um ano de antecedência, sendo variadas, para contemplar peças para todas as ocasiões. Estas são combinadas com os itens que mais venderam na colecção passada e as tendências, cores e modelos da nova estação. As peças que são vendidas em grandes volumes, sobretudo básicos, são encomendadas seis meses antes, enquanto as restantes são solicitadas com algumas semanas de antecedência. São lançadas duas colecções por ano e várias sub-colecções, para que o cliente possa ir encontrando novos produtos.

Em 2007 a H&M efectuou uma parceria com o famoso designer italiano Roberto Cavalli. As peças resultantes desta colecção exclusiva foram vendidas em apenas 200 lojas H&M. Nos últimos anos, muitas outras parcerias têm sido efectuadas com o objectivo de criar colecções exclusivas de designers conhecidos como: Stella McCartney ou Karl Lagerfeld. No caso deste último, as primeiras peças colocadas nas lojas foram vendidas em menos de 1h.

Com a gama de produtos dividida em 14 submarcas de roupa e seis de cosméticos, a empresa criou conceitos separados para o segmento infantil, juvenil, moda masculina e feminina, sempre sob a *umbrella* H&M. O segmento mais representativo, ao nível de vendas, é o

feminino, seguido do de criança e jovem. Adicionalmente, oferece ainda acessórios e sapatos da marca H&M. Cada segmento tem as suas próprias equipas, que são constituídas por designers, compradores, assistentes, um gestor de secção e um supervisor.

1.3.2 - Produção

A H&M não possui nenhuma fábrica. Todas as peças são fornecidas por cerca de 700 fornecedores que se encontram espalhados por todo o mundo, sobretudo na Ásia e Europa. A empresa compra mais de 60% do seu vestuário na Ásia (quase na totalidade à China), o que pode implicar 24 dias para transportar os artigos desta região até ao destino final. Ao longo da sua existência, a H&M tem vindo a deslocalizar a sua produção para os locais onde a mão-de-obra vai sendo mais barata.

A H&M dispõe de 22 centros de produção (10 na Ásia, 10 na Europa, 1 na América Central e 1 em África), que efectuam o interface entre os fornecedores e o departamento de compras, determinando a produção, identificando novos fornecedores, negociando contratos e assegurando que os fornecedores cumprem o código de conduta (sobretudo ao nível dos direitos humanos). Estes escritórios são responsáveis por cada encomenda ser colocada no fornecedor certo, em termos de preço, qualidade e tempo.

Os fornecedores são escolhidos tendo em conta certos parâmetros, como qualidade, flexibilidade e tempos de entrega. É utilizado um sistema de informação para gerir a relação com os fornecedores – *Offer Follow up System* (OFS), sendo a comunicação entre as partes efectuada por correio electrónico e a produção acompanhada pelos escritórios centrais.

O volume de encomendas colocadas pela H&M a um fornecedor alcança, geralmente, um mínimo de centenas de peças. Os fornecedores recebem primeiro por correio electrónico os desenhos e com base nestes efectuam amostras para confirmação. Depois da H&M aprovar, é efectuada a produção de mais algumas peças de amostra. Após nova aprovação pela H&M é iniciada a produção de toda a encomenda. Colaboradores da H&M vão controlando o estado da produção e reportando para a sede a evolução da mesma, através da plataforma OFS.

Entre uma encomenda ser colocada até às peças serem recepcionadas nas lojas, podem decorrer de três semanas até seis meses. Segundo o CEO Rolf Eriksen, um tempo de entrega curto não tem de ser a melhor estratégia para todos os produtos, no entanto, o tempo de

entrega deve permitir alcançar um equilíbrio entre preço, tempo e qualidade. Nos últimos anos, a empresa sueca conseguiu reduzir entre 15 a 20% os tempos de entrega nas lojas, através de melhorias nos processos de compra.

Apesar de algumas críticas que indicam que a H&M é lenta face à grande rival Zara, para a H&M continuar a competir pelos preços baixos, terá de continuar a produzir na Ásia e África respondendo às tendências mais lentamente. No entanto, a cadeia de abastecimento é bastante flexível. Quando é detectado que uma peça vende muito, a mesma passa a ser produzida até as vendas acabarem. Também é possível, no caso de uma camisola em castanho, por exemplo, ultrapassar as vendas da mesma noutra cor, focalizando a produção para a cor que vende mais.

1.3.3 - Distribuição

As peças produzidas pelos fornecedores são enviadas para centros de distribuição, onde se fazem testes de controlo de qualidade e segurança, os artigos são conferidos e posteriormente distribuídos para as lojas. Quando um determinado tipo de produto é desenhado para um mercado específico, as peças são enviadas directamente para o país de destino.

As peças são colocadas nas lojas através de vários centros de distribuição, sendo repostas consoante vão sendo vendidas. O meio de transporte escolhido depende das encomendas, no entanto, os mais utilizados são o meio marítimo para a zona da Ásia e o comboio para a região da Europa. As peças também são transportadas por camião e esporadicamente por avião. Estes meios são utilizados tanto para a distribuição dos produtos para as lojas, como dos fornecedores para os centros de distribuição da H&M.

O centro de distribuição mais utilizado é o de Hamburgo. No entanto, em 2007, a H&M abriu um novo centro de distribuição na Polónia, com o objectivo de fornecer as encomendas efectuadas por catálogo e Internet, para os países Nórdicos e de Europa de Leste. Um novo centro de distribuição foi também inaugurado na Alemanha, em 2008, que irá servir as lojas da Alemanha, Holanda e Áustria.

A estratégia da H&M assenta em otimizar tempo e custos. Para tal, dispõe de duas cadeias de abastecimento: “eficiente”, em que a produção de peças básicas se encontra localizada na Ásia, minimizando custos; “rápida”, na Europa, para produção de peças mais sensíveis à moda, respondendo mais rapidamente ao mercado.

A H&M dispõe de uma plataforma que permite obter semanalmente uma lista com informação sobre vendas, inventários, planos de compras e produção. A lista é enviada por correio electrónico em formato de revista, para toda a empresa e lojas. Esta plataforma leva a uma maior flexibilização nas compras, dado que, permite ao departamento de compras e logística manter actualizados os stocks de cada loja, evitando produção desnecessária. A plataforma permite ainda o fluxo de informação entre os centros de produção e a sede em Estocolmo, efectuando a previsão de vendas e verificando *online* as vendas por produto.

1.3.4 - Retalho

A H&M dispõe de três canais de vendas que se complementam entre si: as lojas, a Internet e os catálogos. O mais importante destes três é o canal Loja e a aposta no futuro é para que continue assim. No entanto, os canais alternativos funcionam como bons meios complementares. A escolha da localização das lojas é efectuada tendo em conta, o tipo de consumidores na zona, as lojas localizadas no espaço circundante e o fluxo de trânsito. A loja pode dispor de todas as colecções ou de apenas um conceito, vir a ser mais familiar ou destinada a adolescentes, dependendo totalmente das características da zona. Quando a loja é a primeira num país, esta é espaçosa e situada na melhor zona de uma das grandes cidades.

As encomendas para as novas colecções são efectuadas tendo em conta as vendas realizadas por cada loja na estação anterior. Os canais Internet e catálogo ainda não se encontram generalizados para todos os países, mas a H&M está a apostar fortemente na sua expansão para além dos países Nórdicos.

1.3.5 - Preço

A H&M é percebida como uma empresa que pratica preços baixos e mais reduzidos que a Zara. No novo conceito COS, os preços são elevados, sendo que, uma camisa para homem é vendida com um preço mínimo de €50 e um fato de homem não custa menos de €350.

1.3.6 - Comunicação

A H&M aposta em campanhas publicitárias de forte presença nos meios de publicidade e com figuras públicas mundialmente conhecidas, como é o caso de Madonna, Kylie Minogue ou Cristiano Ronaldo. São também organizados grandes eventos, aproveitando a imagem destas figuras públicas, como foi o caso de uma actuação para 2000 pessoas da cantora Kylie Minogue, na inauguração da loja H&M em Xangai.

O nome da companhia Hennes & Mauritz foi simplificado para H&M com o objectivo de facilitar a percepção da marca em todo o mundo. Segundo o ranking da Interbrand (publicado em Abril de 2008), a H&M é a marca mais valiosa a operar no sector retalhista europeu, estando avaliada em €10,4 Milhões. A Zara está avaliada em €4,1 Milhões, o que lhe garante a sexta posição.

Dois modelos de negócio... Dois tipos de cadeias de abastecimento... Duas empresas de sucesso e no top três mundial do seu sector. Como chegaram aqui, o que as distingue e a longo prazo qual das cadeias de abastecimento terá maior impacto sobre o sucesso e a estratégia de cada uma das cadeias de fabricação/distribuição de vestuário?

2 – Nota Pedagógica

2.1 - Público-alvo

O caso apresentado insere-se no âmbito das áreas de estratégia e cadeias de abastecimento. Desta forma, o mesmo é dirigido a alunos da área de Gestão.

Para os alunos de licenciaturas ou mestrados sugere-se a utilização do caso em áreas que preparam alunos para exercer funções em *Retail*, Logística, Marketing ou Gestão. Estas licenciaturas/mestrados terão como objectivo a aquisição de conhecimentos gerais sobre as principais matérias de gestão; o desenvolvimento do raciocínio baseado em análise, decisão; a resposta a problemas complexos e acção. No caso das licenciaturas, o público-alvo deverá ter já alguns conhecimentos básicos de gestão, pelo que é desejável leccionar o caso já próximo do final da mesma. Desta forma, o caso permitirá a articulação de conhecimentos entre as várias vertentes da gestão, a interligação entre a definição e operacionalização de uma estratégia e a percepção da obtenção/sustentação de vantagens competitivas através das cadeias de abastecimento.

Para os alunos executivos, o caso poderá ser utilizado em pós-graduações que tenham como objectivo o aprofundamento das principais áreas temáticas da gestão, a transversalidade de temas e o contacto intenso com a actividade empresarial. Deverá ser utilizado perante quadros médios/superiores e estes deverão exercer funções ao nível do planeamento estratégico, gestão de negócio, logística e operações, em empresas dos sectores de *Retail* e Grande Consumo. No entanto e no que respeita ao sector de actividade, as hipóteses não deverão ser limitadas, dado que, as ilações a retirar do caso podem ser adaptadas a vários sectores.

2.2 - Objectivos pedagógicos

O caso em estudo descreve a estratégia e cadeias de abastecimento de dois dos maiores retalhistas de vestuário do mundo – Zara/Grupo Inditex e H&M. O problema em estudo assenta sobretudo na verificação de qual das duas cadeias de abastecimento terá maior impacto sobre o sucesso e a estratégia a longo prazo de cada uma das empresas.

A resolução deste caso permitirá aos alunos adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades, de forma a:

- Entender o desenvolvimento estratégico de ambas as cadeias de vestuário e caracterizar os seus principais guias estratégicos;
- Aprender e contrastar duas estratégias e duas presenças diferenciadas na fabricação/distribuição de vestuário;
- Perceber de que forma as cadeias de abastecimento influenciam ou determinam o sucesso desses fabricantes/distribuidores;
- Relacionar estratégia e cadeias de abastecimento;
- Percepcionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado, dos perfis de consumo e evoluções dos clientes.

2.3 - Revisão da literatura

Nas próximas páginas apresentamos um conjunto de temas considerados como os mais relevantes, tendo em conta as características das duas empresas e o foco deste caso nas áreas de estratégia e cadeias de abastecimento.

2.3.1 – Estratégia

Na análise das duas cadeias de vestuário verifica-se que um dos seus principais factores de contraste é o caminho escolhido, isto é, as opções estratégicas efectuadas. Apresentam-se, de seguida, alguns autores que enquadram, a nível teórico, as escolhas de cada uma das organizações.

A primeira questão que se coloca é: “O que é a estratégia e para que serve?”. Estratégia é uma palavra de origem grega, que originalmente tinha uma aplicação estritamente militar. A nível empresarial, as organizações têm como objectivo chegar a um determinado destino. Para tal, há que definir um caminho que coloque em prática o pensamento estratégico, permitindo alcançar os objectivos definidos. Segundo Mintzberg (1987), a estratégia é necessária para reduzir a incerteza, promover consistência, definir uma organização, ultrapassar a concorrência, focar e envolver os indivíduos que colaboram na empresa e para definir uma direcção. A estratégia é a escolha do caminho para a criação de valor. De acordo com este autor existem cinco grandes componentes que definem a estratégia: Plano – Uma direcção,

um guia para ganhar um jogo de regras pré-estabelecidas; Padrão – Consistência de comportamentos; Posição – Ajustamento entre o exterior e o interior da empresa; Perspectiva – Personalidade corporativa ou cultura da organização, pertença colectiva; Truque (*Ploy*) – Manobra intencional ou não intencional para com um concorrente.

Tanto a H&M como a Zara alcançaram as suas posições actuais, através da obtenção de **vantagens competitivas**, que as distinguem dos demais concorrentes. Nesse sentido, tal como indica Michael Porter (1996), é necessário ter um posicionamento estratégico, ou seja, fazer o mesmo que os concorrentes, mas de um modo específico, estabelecendo uma diferença que a organização consiga preservar e que não seja facilmente copiada. Estratégia é sobretudo escolher o que não fazer. De forma a manter uma posição estratégica a empresa têm de efectuar escolhas: torna a sua imagem consistente, as prioridades organizacionais mais claras e aumentar a produtividade. Também Adriano Freire (2000) indica que uma estratégia deve ser avaliada com base em três critérios: consonância (criação de valor para o cliente), consistência (adequação entre as competências e os factores críticos de sucesso) e superioridade (geração de vantagens face à concorrência).

As duas cadeias de vestuário seguem caminhos diferentes, pelo que se considera relevante verificar quais as várias fases da análise estratégica, para analisar com detalhe as opções de cada uma das organizações. Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006) sugerem que a gestão estratégica envolve 4 fases: planeamento financeiro; orientação externa; previsão e gestão estratégica. Por sua vez, a **gestão estratégica** consiste em 4 elementos básicos: análise da envolvente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento e controlo.

Os mesmos autores sugerem para a **análise da envolvente**, a PEST: aspectos políticos, económicos, sociais e tecnológicos. José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) sugerem ainda analisar os seguintes factores: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências. Para Michael Porter (1980) deve ser avaliada a competitividade da indústria com base em 5 forças competitivas: Poder de negociação dos compradores, Poder negocial dos fornecedores, Ameaça de produtos/serviços substitutos, Ameaça da entrada de novos concorrentes e Rivalidade na Indústria – competidores. Barry Nalebuff e Adam Brandenburger (1996) contemplam ainda no seu modelo *Value Net*, a lógica colaborativa através dos complementares, que contrapõe com a

ameaça dos produtos substitutos de Porter. Segundo Adriano Freire (2000), a análise de grupos estratégicos permite sintetizar as principais questões estratégicas com as quais nos deparamos numa indústria, bem como reconhecer as alternativas dos vários concorrentes à evolução do meio envolvente.

Ao **nível interno**, segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), é necessário analisar quais são as competências nucleares e distintivas de cada organização, que por sua vez vão permitir criar vantagens competitivas e uma cultura organizacional (sobretudo ao nível da intensidade e envolvimento dos colaboradores). De acordo com Mintzberg (1988) devemos ainda olhar para a estrutura, competências e recursos internos. Por sua vez, Bernard Booms e Mary Bitner (1981) definiram o modelo dos 7 P's (tendo como base o modelo dos 4P's – Marketing Mix de Philip Kotler), que permite avaliar internamente o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas.

Ao **nível interno/externo**, isto é, a integração da empresa na envolvente, deve ser utilizada a análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades), sendo que uma outra ferramenta de análise é a Matriz *A.D. Little*. Esta última conjuga o estado de maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa, tendo por base as quatro etapas que cada sector atravessa: emergência, crescimento, maturidade e declínio. O Grupo *Boston Consulting* sugere ainda outra medida de análise – a Matriz BCG – que permite uma avaliação da carteira de negócios da empresa, conjugando a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa. Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Após a avaliação da posição na qual se encontra a organização, entra-se na fase de definição **para onde se pretende caminhar**. Esta fase conduz à necessidade de estabelecer declarações de visão e missão da empresa, com vista a definir a posição que se deseja para o futuro e as actividades onde se devem concentrar os esforços para alcançar tal posição. De acordo com Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), na formulação da estratégia os elementos fundamentais são a definição da missão, a especificação dos objectivos, a escolha da estratégia e a definição das políticas. José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) sugerem ainda analisar os valores e factores críticos de sucesso.

A estratégia envolve escolhas e assume um carácter multidimensional, baseando-se no que queremos vir a ser e no que devemos fazer para atingir esse objectivo. Tendo em conta a amplitude da definição de estratégia, apresenta-se na Tabela 20 um resumo de alguns dos **caminhos que cada organização pode escolher** para alcançar o seu destino. Por outro lado, Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006) sugerem que também devem ser tidas em conta estratégias cooperativas como *joint-ventures* e parceiras de logo prazo com fornecedores/clientes. Pode ser também seguida uma estratégia de fazer/comprar, sendo que esta será explorada com maior profundidade, no próximo ponto.

Por fim é necessário **implementar a estratégia definida** e é nesta fase que o mercado tem visibilidade sobre a mesma. Segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é essencial ser orientada para a acção. É necessário definir programas de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo de todos os passos é fundamental obter *feedback*, retirar aprendizagem e efectuar correcções sempre que necessário.

2.3.2 – Cadeias de Abastecimento

A Zara criou um novo modelo na indústria da moda, denominado *fast fashion*, que a levou a líder mundial no sector. Por sua vez, a H&M mantém uma melhor performance ao nível dos seus custos, mantendo uma excelente quota de mercado. A grande diferença entre os modelos é a forma como gerem as suas cadeias de abastecimento e a dicotomia da estratégia comprar/vender, pelo que, serão estes os principais pontos expostos de seguida.

Durante as duas grandes guerras mundiais do século XX, a eficácia dos sectores de abastecimento e logística foi determinante para o êxito das batalhas. No passado, a logística e estratégia caminhavam a par e estavam indissociavelmente ligadas. Verifica-se agora que a logística se transformou, nalguns casos, no suporte fundamental da estratégia das empresas e em muitos casos, no seu verdadeiro motor estratégico (João Dias, 2005).

Tabela 20: Principais caminhos a seguir

Autor	Critério	Classificação	Descrição	Principais conceitos	Caminhos a seguir
Igor Ansoff (1968)	Áreas de Negócio	Corporativa, Carteiras ou Portfólio	Conjunto de áreas de negócio em que a empresa deseja actuar	Vector de crescimento geográfico; Vantagem competitiva; Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais são as áreas de negócio em que operamos? Em que áreas de negócio queremos actuar? ➤ Em que áreas de negócio não estamos nem queremos estar? Porquê?
		Competitiva ou de Negócio	Modo como a empresa irá lidar com cada área de negócio	Participação no mercado ou posição de mercado; Diferenciação de mercado ou imagem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual é o nosso negócio, em concreto? ➤ A nossa estratégia passa pela maximização da participação no mercado através da minimização do custo dos produtos e a sua venda a um preço igual ou inferior ao mercado?
Chan Kim & Renée Mauborgne (2004)	Baixo custo e/ou Diferenciação	Red Ocean	Escolha entre baixo custo ou diferenciação	Competir; bater a concorrência; explorar a procura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Será que a indústria que hoje permite ganhar dinheiro é a indústria do futuro? ➤ Existem necessidades não satisfeitas no nosso sector de actividade? Quais são? ➤ Será que é possível criar novos espaços de mercado, relegando toda a concorrência para o patamar da irrelevância?
		Blue Ocean	Escolha entre baixo custo e/ou diferenciação	Criar espaço no mercado; tornar a concorrência irrelevante	
Mintzberg (1988)	Racional vs. Emergente	Deliberadas	Intencional; conjunto de regras a aplicar	Racional; Planeamento; Estilo calculista de gerir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nossa estratégia provém de intenções específicas e calculadas da gestão de topo? Ou desenvolve-se inadvertidamente sem intenção consciente da gestão de topo, frequentemente mediante um processo de aprendizagem? ➤ A nossa estratégia combina um certo grau de aprendizagem flexível com um certo grau de controlo cerebral?
		Emergentes	Mudança provocada pelo meio envolvente	Liberdade; intuição; criatividade; aprendizagem	
		Realizada	Conjugação entre as estratégias deliberadas e emergentes	Realizada = Intencional – Não realizada + Emergente	

Michael Porter (1980)	Vantagem Competitiva	Custo	Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais, manter preços ou abandonar progressivamente	<i>Dumping</i> ; Guarda-Chuva; Dominação; Recuperação; Abandono	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como é que vamos competir no mercado/negócio? Vamos competir pelo custo? Ou pela diferenciação? ➤ O que é que nos diferencia hoje dos nossos competidores? E como é que nos vamos diferenciar no futuro (daqui a X anos)? ➤ Qual a nossa vantagem competitiva? ➤ Que tipos de clientes compram hoje os nossos produtos/serviços? Que tipos de clientes os irão comprar no futuro (a X anos)? ➤ Pretendemos oportunidades de mercado mas sem desenvolver produtos verdadeiramente novos? Ou, numa lógica de longo prazo, desenvolvemos produtos radicalmente novos?
		Diferenciação	Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação	
		Focalização	Especialização e procura da dimensão ajustada para obter altas taxas de rentabilidade.	Nicho; Especialização; Alta rentabilidade	
Wheelen & Hunger (2006)	Velocidade	Crescimento	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (Concêntrica - negócio core ou Conglomerado - fora do negócio core)	Concentração; Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acordo com a análise externa e interna qual a minha estratégia para a empresa? Estratégia de Ofensiva ou Defensiva? Quais as vantagens e constrangimentos de cada uma? ➤ A minha estratégia é de crescimento por concentração ou diversificação? ➤ A minha empresa pretende crescer por concentração, devo apostar na integração vertical ou horizontal? ➤ Devo seguir uma estratégia de estabilidade por resultados, por pausa e avançar com precaução ou não mudar?
		Estabilidade	Avançar com moderação assentando em resultados	Pausa; Não mudar; Resultados	
		Defensivas	Redutoras que levam ao fim do negócio ou mudança dos donos do capital	<i>Turnaround</i> ; Venda; Falência/Liquidação	

Gestão das cadeias de abastecimento

A cadeia de abastecimento envolve, segundo James Stock e Douglas Lambert (2000), a gestão de oito processos de negócio: gestão da relação com o consumidor; gestão do serviço ao consumidor; gestão da procura; gestão dos fluxos de encomenda; gestão dos fluxos de produção; postecipação; desenvolvimento do produto, sua comercialização e retorno.

Através das cadeias de abastecimento é possível obter **vantagens competitivas** e assentar toda uma estratégia nessa cadeia, tal como se verifica com a Zara e a H&M, apesar de cada uma o efectuar de forma própria. Segundo Martin Christopher (2005), a gestão da cadeia de abastecimento permite adquirir vantagens competitivas ao nível do custo e/ou valor. A cadeia para ser eficaz deverá responder a 4 critérios: resposta rápida, fiabilidade, resiliência e gestão das relações. As grandes dificuldades da gestão da cadeia de abastecimento passam pela gestão da incerteza (procura, transportes) e pela redução de custos mantendo os níveis de serviço (David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Editph Simchi-Levi, 2003).

Outra questão relevante neste caso de estudo é a gestão da **informação interna e externa**, sobretudo na forma como a Zara gere a informação que provêm dos consumidores. De acordo com David Simchi-Levi, Philip Kaminsky e Edith Simchi-Levi (2003), uma das formas que permite à logística criar valor para o consumidor, é a informação que provêm da cadeia de abastecimento. Esta pode ser obtida através do cliente individual na própria loja, ou através de sofisticados sistemas de *data mining*. Assim, quanto mais longe as empresas estiverem dos mercados (mais para jusante na cadeia de abastecimento), mais dificuldade terão em perceber as suas variações de consumo, levando ao aumento da capacidade instalada e excesso de stocks.

Tanto na H&M como na Zara verifica-se uma grande **agilidade nas cadeias de abastecimento**. Segundo John Mangan, Chandra Lalwani e Tim Butcher (2008), a formulação da estratégia logística deve ser um processo multi-funcional. As cadeias de abastecimento ágeis são um modelo emergente, que permitem ultrapassar a volatilidade dos mercados, respondendo através da procura dos mesmos. Esta estratégia permite uma enorme flexibilidade e frequentemente incorpora o conceito de postecipação. Neste tipo de cadeias é utilizado o sistema empurrar – as decisões são efectuadas com base na procura real, utilizando sofisticados sistemas de informação, no entanto, com custos mais elevados. Sendo assim, a empresa deve ser capaz de receber dados do mercado, incorporar os mesmos e ser capaz de se

adaptar em tempo quase real às variações da procura. Esta metodologia é a ideal para produtos com baixo volume, grande procura e ciclo de vida pequeno (Donald Bowersox e David Closs, 1996).

Uma outra questão que distingue as duas cadeias de vestuário é a **gestão dos stocks e a formulação das previsões de procura**. A gestão dos stocks é uma das tarefas fundamentais, dado que, ter grandes quantidades de stock aumenta os custos da organização, enquanto que encomendar menos quantidades mas mais vezes, faz subir os custos de encomenda e transporte (James Stock e Douglas Lambert, 2001). Mudar a natureza das cadeias de abastecimento, para que os processos consigam responder com flexibilidade e de forma eficiente e instantânea às necessidades dos consumidores, torna a previsão de procura desnecessária. Por outro lado, a postecipação permite adaptar os produtos aos clientes o mais tarde possível. Desta forma, é possível corrigir oscilações da procura e operar com maior competitividade, num mercado comandado pela procura (Ronald Ballou, 1998).

Associado aos conceitos de stock baixo, estratégia empurrar e agilidade da cadeia encontra-se também a **filosofia JIT** (*Just In Time*). A ideia base é captar vantagens competitivas baseadas no tempo. Esta filosofia foi estabelecida em 1950 no Japão, quando a Toyota introduziu um sistema denominado *Kanban*. Ronald Ballou (1998) enumera as seguintes características da filosofia JIT: nenhum produto deve ser produzido ou componente deve ser fabricado antes de ser necessário; produção frequente; compra e transporte dos produtos em pequenas quantidades, resultando em níveis de stocks muito baixos; relação próxima com um conjunto de fornecedores e distribuidores e informação é partilhada entre compradores e fornecedores. Para Alan Harrison e Remko Van Hoek (2002), o princípio JIT em conjugação com a metodologia QR (*Quick Response*) é muito utilizado na indústria da moda, pois permite responder rapidamente às tendências de mercado, ao invés de produzir para toda a época. A rapidez de resposta permite baixar os custos através da redução de fábricas e equipamentos, *working capital* e dos custos de desenvolvimento e qualidade. Os produtos relacionados com o sector da moda necessitam de uma cadeia de abastecimento de resposta rápida, enquanto os produtos com ciclo de vida longa necessitam de uma cadeia de eficiência funcional. Uma cadeia de abastecimento baseada na variável tempo permite: melhorar o tempo de resposta às necessidades do consumidor; uma maior variedade de produtos; inovação de produto; um maior retorno em novos produtos e uma redução do risco relacionado com as previsões.

Comprar/Fazer

A principal diferença entre a Zara e a H&M, ao nível da sua cadeia de abastecimento, prende-se com a decisão de comprar/fazer. Será que é preferível internalizar, e se sim, em que medida, ou é mais vantajoso externalizar focalizando os recursos nas competências base? Segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), verificam-se três tendências na estratégia logística: centralização, externalização e Internet. De acordo com Tony Hines (2004), a decisão de comprar em vez de fazer internamente, deve assegurar que as competências dos recursos não-alocados podem ser aplicadas de forma eficaz para outros fins. Por sua vez, James Stock e Douglas Lambert (2001) indicam que quando se opta por fazer, os custos de investimento aumentam possibilitando a aquisição de vantagens através dos recursos próprios. Segundo Gordon Walker (2003), quanto maior o risco estratégico associado à externalização e maior a qualificação do comprador face ao fornecedor externo, maior será a tendência para a empresa optar por fazer. Quando o fornecedor não consegue manter o nível de cooperação que a empresa pretende, esta têm tendência para internalizar a actividade. A organização pode ainda escolher a internalização de uma actividade não estratégica, quando detém competências superiores na sua execução (economias de escala, por exemplo). Nestes casos, porém, a organização internaliza porque pode e não porque precisa – logo não obtêm um benefício estratégico.

Henry Ford criou uma empresa com uma das maiores **integrações verticais** de sempre, no entanto, descobriu que precisava de ajuda e através da externalização das actividades não principais, criou uma enorme rede de relações com fornecedores. Para Tony Hines (2004), as organizações verticalmente integradas detêm o controlo da sua cadeia até o produto chegar ao cliente – a organização é detentora dos activos e controla a sua cadeia de abastecimento. À luz da teoria dos custos de transacção, a empresa deve integrar verticalmente quando o grau de incerteza da transacção é elevado, os activos envolvidos forem muito específicos e a transacção ocorrer com frequência. Segundo Adriano Freire (2000), a integração vertical permite: economias na produção e distribuição, de informação e coordenação, de estabilidade e relacionamento; expansão da base tecnológica; garantia de estabilidade da procura e/ou oferta; aumento da capacidade de diferenciação; aumento das barreiras à entrada; protecção contra o declínio e entrada em negócios de elevada atractividade. No entanto, verifica-se um aumento de custos devido à dificuldade de balanceamento da cadeia operacional, maiores barreiras à saída e necessidades acrescidas de recursos financeiros. Existe ainda a possibilidade de ocorrer perpetuação de ineficiências, aumento do risco operacional, perda de

acesso a tecnologias externas, redução da ligação ao mercado e menor flexibilidade operacional. De acordo com Liz Barnes e Gaynor Lea-Greewood (2006), a integração vertical é benéfica no sector da moda, dado que facilita a rápida resposta às tendências do mercado. Existem diversas empresas a adoptar este tipo de filosofia, em diversos sectores, como é o caso da PT nas telecomunicações, da Zara no vestuário e da Toyota no sector automóvel.

Se a organização não têm necessidade de controlar a actividade e esta não é estratégica, a empresa opta por simplesmente comprar. Segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), ao nível da **externalização** há 7 pontos que devem ser evitados para que esta traga mais-valias: escolher erradamente as actividades a externalizar; seleccionar os parceiros errados; redigir um contrato pobre; não ignorar os interesses pessoais; perder o controlo da actividade; não ter em conta os custos não visíveis associados à externalização e não planear uma saída estratégica. Por outro lado, tal como se verifica na H&M, através da criação de relações de parceria com os fornecedores as empresas obtêm menos tempo dispendido em negociações, menos necessidade de controlo, aumento da produtividade, menores tempos de entrega e ciclos de produção mais reduzidos (Alan Harrison e Remko Van Hoek, 2002). Quando a empresa tem necessidade de controlar uma actividade de elevada importância, não dispondo, no entanto, de competências para o fazer, estaremos perante uma contratação complexa, tornando-se o fornecedor um parceiro (Gordon Walker, 2003).

Outro tema presente no caso é a **centralização ou descentralização** da distribuição. Em produtos em que o importante são os custos com stock e não os custos com a distribuição, a opção de centralização é geralmente a melhor opção (Alan Harrison e Remko Hoek, 2002). Os centros logísticos de distribuição podem receber produtos de várias fábricas, consolidar e distribuir para os diversos consumidores – *Break Bull* – ou receber de vários fornecedores, consolidar e distribuir – *Cross Dock*. Estes modos de operar permitem sobretudo reduzir custos (porque os itens permanecem pouco tempo nos centros de distribuição), através da consolidação dos produtos em menores quantidades de transporte e redução de stocks (Donald Bowersox e David Closs, 1996). Verifica-se uma centralização dos stocks por zona geográfica, o que implica uma estratégia de *puxar* para a produção em grande volume e uma estratégia de *empurrar* para os restantes. Uma gestão centralizada permite que a partilha de informação melhore as previsões e reduza o “efeito de chicote” (David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi, 2003).

Ao nível do *retailing*, as duas cadeias de vestuário seguem estratégias muito semelhantes. Ambas apostam em lojas próprias, em zonas de grande tráfego de consumidores, sendo que a H&M já utiliza a Internet como canal de venda. Segundo David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi (2003), muitas das empresas de retalho têm vindo recentemente a apostar neste novo canal de venda. Com esta aposta, a gestão da cadeia de abastecimento foi alterada, passando os produtos com elevados tempos de entrega, produzidos com base em previsões de procura e em grande volume, a serem comercializados essencialmente nas lojas físicas, enquanto os restantes podem ser encontrados nas lojas *online*.

2.3.3 – Casos de Estudo

Dado que este projecto consiste num *Case Study*, considera-se relevante enquadrar a tipologia e benefícios deste estudo. Salienta-se que a análise deste caso não tem como objectivo a pesquisa, mas sim ser utilizado como técnica de ensino, na qual se utilizam descrições de práticas empresariais que incitam à reflexão dos alunos na procura de soluções para os problemas individuados. Segundo Bonwell e Eison (1991), os estudantes aprendem de forma mais efectiva quando envolvidos no processo. R. Grant (1997) por sua vez enfatiza o uso de casos de estudo como uma forma interactiva de aprendizagem, sendo esta mais centrada nas actividades do aluno. De acordo com Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), o uso de casos de estudo é uma das melhores formas de compreender o processo de gestão estratégica. A metodologia de resolução deverá ser a seguinte: leitura do caso, análise interna e externa da organização, definição da estratégia (alternativas e recomendações) e planos de implementação e controlo.

2.4 - Ferramentas de análise

Tendo por base o que foi exposto no ponto anterior sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

Análise externa

PEST

Tópicos essenciais a contemplar na análise externa: aspectos políticos (exemplo: impostos, leis de protecção ao ambiente, regulação relativa ao comércio externo); aspectos económicos (exemplo: inflação, taxa de desemprego, políticas fiscais e monetárias); aspectos sociais

(exemplo: estilo de vida, nível de educação, direitos humanos e idioma) e aspectos tecnológicos (exemplo: investimento em I&D, infra-estruturas de telecomunicações, disponibilidade de Internet e disponibilidade de matérias-primas).

Análise externa da indústria: factores

Análise aplicada ao sector do vestuário nos factores seguintes: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes, publicitários e agências.

Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Análise das forças competitivas: compradores, complementos, clientes e fornecedores.

Grupos estratégicos

Definição dos eixos a utilizar, tendo em conta as características da Zara e da H&M, identificando oportunidades por explorar.

Análise interna

5 P's de Mintzberg

Descrição do plano, padrão, posição, perspectiva e truque (*Ploy*)

Indicadores

Observação dos dados financeiros existentes no caso; comparação dos mesmos entre as duas cadeias de vestuário.

7 P's

Identificação das variáveis chave e que distinguem a Zara e H&M ao nível do produto, distribuição, preço, promoção, pessoas, processos e evidência física.

Análise Externa/Interna

Análise Swot

Apresentação dos pontos fortes e fracos internos à organização e das ameaças e oportunidades que sejam relevantes para a empresa, ao nível de impacto no seu desempenho, negócio e missão.

Matriz A.D. Little

Identificar a posição competitiva e estado de maturidade da indústria, para verificar qual a melhor posição estratégica a seguir.

Formulação da estratégia

Missão, Visão, Valores, Objectivos e Factores críticos de sucesso

Avaliação destes factores, caso existam no caso, ou definição dos mesmos.

Tipo de estratégia

Identificação dos tipos de estratégia a seguir, por cada uma das empresas, ao nível dos caminhos sugeridos por Igor Ansoff, Chan Kim & Renée Mauborgne, Mintzberg, Michael Porter e Wheelen & Hunger.

Cadeias de Abastecimento

Análise das cadeias de abastecimento das duas empresas, tendo em conta os seguintes conceitos: comprar/fazer (em particular integração vertical e externalização); gestão da informação interna e externa; agilidade nas cadeias de abastecimento; gestão dos stocks e formulação das previsões de procura; filosofia JIT; centralização ou descentralização da distribuição e *retailing*.

2.5 - Plano de Animação

Para a aplicação do caso propõe-se o seguinte plano de resolução – o caso será previamente analisado em casa, em grupos de 5/6 elementos. Em aula deverá ser utilizado sobretudo o *brainstorming*. O professor deverá funcionar como mediador das ideias geradas, não permitindo a crítica e delimitando o problema. A sessão será focada no problema, o tempo para cada questão deverá ser cumprido e serão encorajadas novas ideias, atitude entusiasta e a criatividade.

Objectivos gerais	Objectivos específicos	Temas a abordar	Elementos de relação com outras matérias e/ou, elementos da vida real e/ou exemplos paralelos para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Actividades	Estratégia/Meios	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Familiarização com o tema 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ganhar interesse pelo problema; ➤ Resolução do caso em grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estratégia; ➤ Cadeias de abastecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como se realiza uma sessão de <i>brainstorming</i>? Como se relacionam estratégia e cadeia de abastecimentos? Como é que no dia-a-dia os alunos tomam decisões relativas à sua vida? 	Antes da Aula	Leitura activa do caso; Identificação do problema e selecção da informação necessária à resolução deste	2 horas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entender o desenvolvimento estratégico de ambas as cadeias de vestuário e caracterizar os seus principais guias estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compreender e utilizar as técnicas de análise: ➤ Pest ➤ Externa da indústria: factores ➤ Modelo de Brandenburger & Nalebuff ➤ Grupos estratégicos ➤ 5 P's de Mintzberg ➤ Indicadores ➤ 7 P's ➤ Análise Swot ➤ Matriz A.D. Little 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado em geral, fornecedores, clientes, potenciais complementares e substitutos ➤ Análise externa, externa/interna e interna 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por exemplo: Como os alunos escolheriam a casa que iriam comprar? De que forma a análise influencia toda a gestão empresarial nas empresas? 	Resolução da questão 1	Apresentação verbal da proposta de resolução por um grupo responsável e discussão em aula. Os restantes grupos deverão ser estimulados a complementar a solução proposta. Exemplo de proposta de solução – Power Point: slide 1 a 5;	10 minutos de apresentação e 10 minutos de troca de ideias em aula

<p>➤ Aprender e contrastar duas estratégias e duas presenças diferenciadas na fabricação/distribuição de vestuário</p>	<p>➤ Analisar os principais vectores estratégicos de cada uma das cadeias de vestuário; ➤ Criticar e propor reformulações tendo em conta a análise interna, externa e interna/externa</p>	<p>➤ Visão, missão, objectivos, valores, factores críticos de sucesso e caminhos a seguir</p>	<p>➤ Por exemplo: Se o problema fosse criar uma nova empresa como os alunos definiriam a sua estratégia? E se fosse uma empresa líder de mercado bem sucedida, existiriam diferenças na forma como definiriam a estratégia? Que conceitos de gestão deveriam ter em conta e relacionar?</p>	<p>Resolução da questão 2</p>	<p>Utilização dos mapas mentais. Um elemento será escolhido para anotar em quadro/<i>flip chart</i> quais as principais ideias geradas por cada grupo para cada tema. Exemplo de proposta de solução – Power Point: slide 6</p>	<p>20 Minutos</p>
<p>➤ Perceber como as cadeias de abastecimento influenciam, ou determinam, o sucesso da H&M e da Zara</p>	<p>➤ Analisar as principais características de cada uma das cadeias de abastecimento; ➤ Perceber como a gestão das cadeias de abastecimento, pode operar como vantagem competitiva</p>	<p>➤ Comprar/fazer, gestão da informação interna e externa, agilidade nas cadeias de abastecimento, gestão dos stocks, formulação das previsões de procura, filosofia JIT, centralização ou descentralização da distribuição e <i>retailing</i></p>	<p>➤ Como a logística e as cadeias de abastecimento se relacionam com os restantes elementos da gestão? Como é que uma empresa pode criar vantagens competitivas?</p>	<p>Resolução da questão 3</p>	<p>Um elemento será escolhido para anotar as diferentes ideias de cada grupo. O professor deverá ir lançando questões que motivem a reflexão sobre as vantagens e desvantagens de cada solução. Exemplo de proposta de solução -Power Point: slide 7 a 9;</p>	<p>20 minutos</p>

Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na Inditex/Zara vs. H&M

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relacionar estratégia e cadeias de abastecimento; ➤ Percepcionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado, dos perfis de consumo e evoluções dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver planos de acção; ➤ Implementar os vectores estratégicos definidos através dos 4 P's do Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como implementar uma estratégia coerente; ➤ Planos de acção; ➤ 4 P's do Marketing: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por exemplo: Se Portugal tivesse definido como estratégia vir a ser a próxima potencial mundial que planos de acção deveria definir? É necessária coerência entre todos os departamentos de uma empresa? Como é que tal se implementa? O controlo e as acções correctivas são necessários? 	<p>Resolução da questão 4</p>	<p>Utilização da aproximação dos 4P's do Marketing. A ideia central – implementação da estratégia – deverá ser escrita no centro do quadro/<i>flip chart</i>. Os alunos deverão apresentar propostas de acção para cada um dos pontos e essas irão sendo registadas em torno da ideia central. Exemplo de proposta de solução -Power Point: slide 10;</p>	<p>20 minutos</p>
---	---	---	--	-------------------------------	---	-------------------

2.6 - Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo por base os objectivos pedagógicos do caso, propõem-se como guia de orientação para a resolução, as seguintes questões:

- **Questão 1:** Faça uma análise ao mercado em geral, fornecedores e clientes, complementares, substitutos, entre outros elementos de estudo e desenvolva uma análise externa, externa/interna e interna tão completas quanto possível, para as duas cadeias de vestuário.
- **Questão 2:** Comente a formulação estratégica da Zara e da H&M, propondo e reformulando, com base nas análises anteriores, os seguintes elementos: visão, missão, objectivos, valores, factores críticos de sucesso e caminhos a seguir.
- **Questão 3:** Analise quais os modelos de cadeias de abastecimento presentes no caso, focando-se nas opções de comprar/fazer; gestão da informação interna e externa; agilidade nas cadeias de abastecimento; gestão dos stocks; formulação das previsões de procura; filosofia JIT; centralização ou descentralização da distribuição e *retailing*. Ilustre com elementos do caso e identifique de que forma as cadeias de abastecimento influenciam, ou determinam, o sucesso desses fabricantes/distribuidores.
- **Questão 4:** Coloque-se no lugar dos CEO da Zara e da H&M e proponha planos de acção para o futuro de cada uma das empresas, tendo em conta as conclusões retiradas nas questões anteriores.

2.7 - Resolução

Apresenta-se, de seguida, a aplicação dos racionais analisados ao caso de estudo em causa.

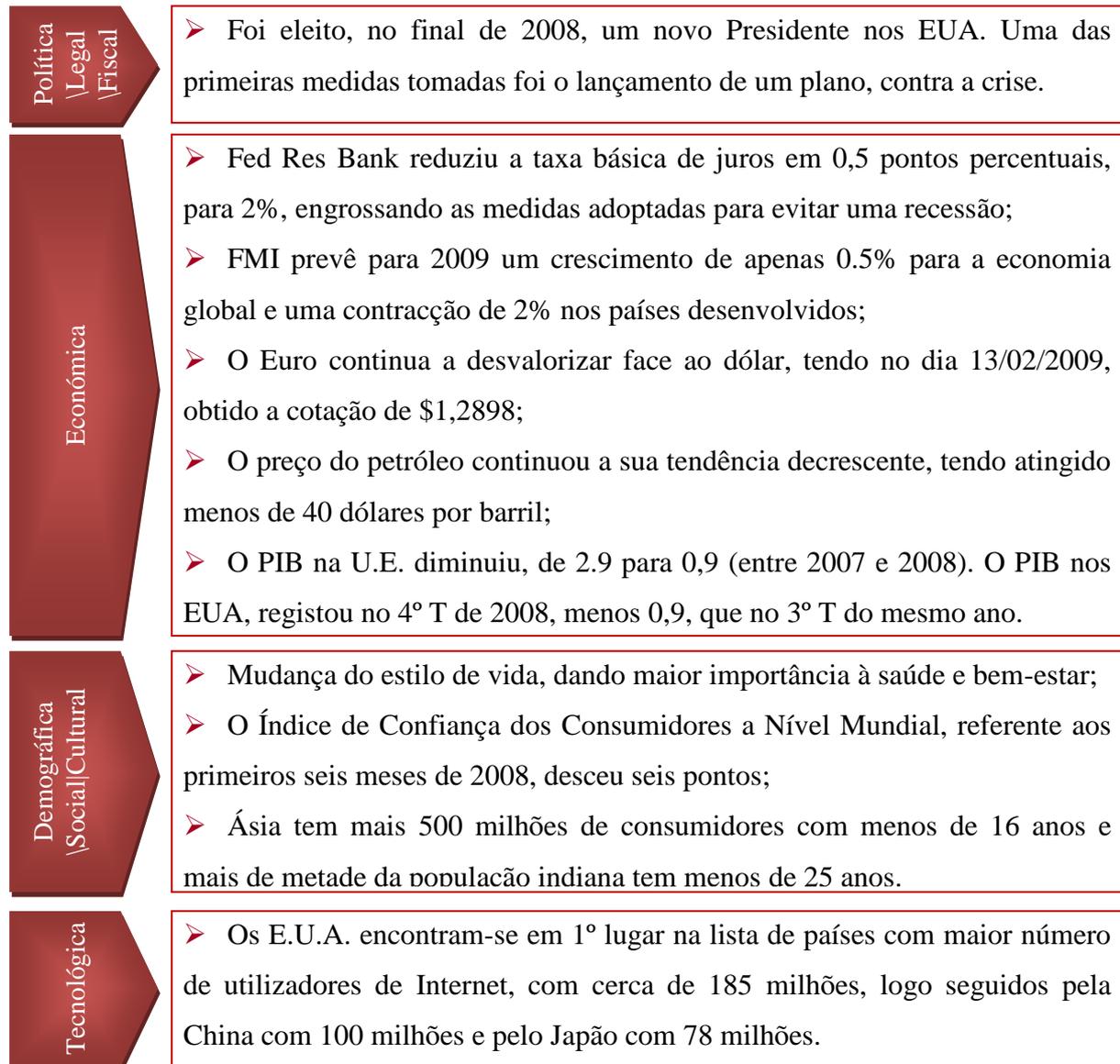
2.7.1 – Onde Estamos? - Questão 1

De forma a identificar onde estamos, apresenta-se de seguida, uma análise externa global da indústria do vestuário/moda e uma análise interna da Zara e da H&M.

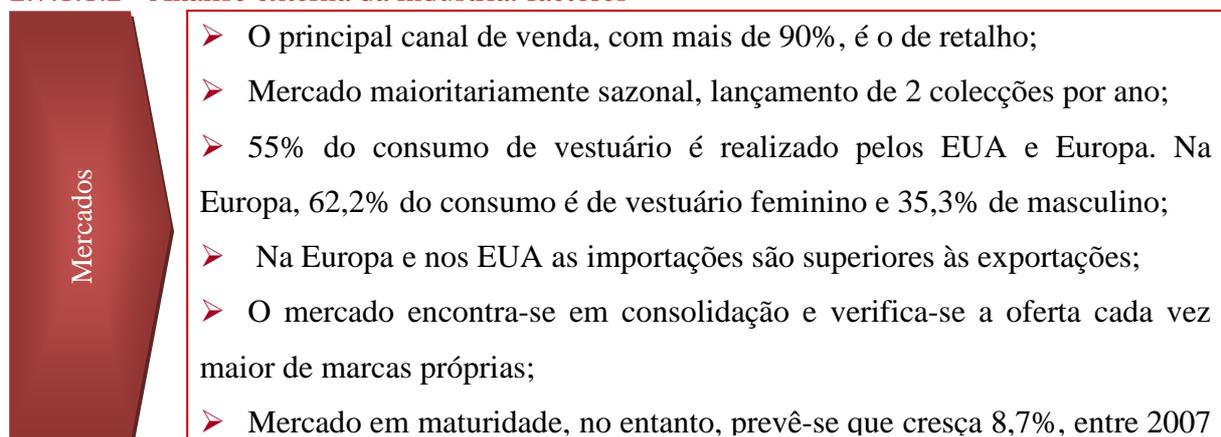
2.7.1.1 – Análise externa global e da Indústria

2.7.1.1.1 - Análise Externa Global - Análise Pest

Ao nível global destacam-se de forma sucinta os seguintes indicadores.



2.7.1.1.2 - Análise externa da indústria: factores



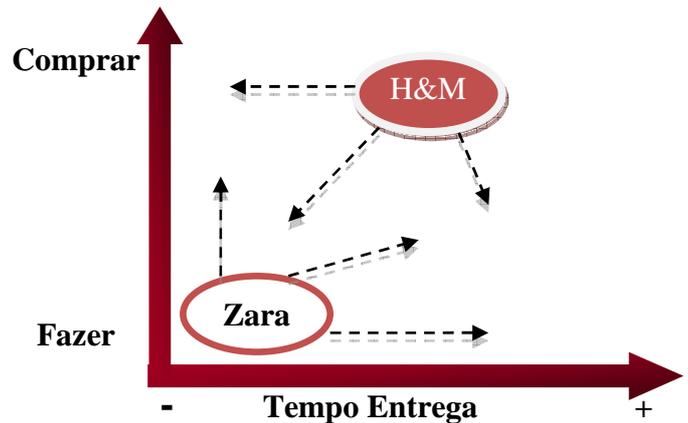
<p>Concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existência de muitos <i>players</i>, sendo a Inditex o líder de mercado, mas seguida de perto pela GAP e pela H&M; ➤ A GAP foca-se no mercado Americano, enquanto, a Zara e a H&M possuem maior volume de negócio na Europa; ➤ A competitividade para apresentar novas colecções é elevada, por isso as quotas de mercado são reduzidas.
<p>Complementares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venda por Internet; ➤ Lojas em <i>self-service</i>; ➤ Participação em feiras, revistas e televisão, bem como, colaboração com celebridades (divulgação e captação de ideias).
<p>Distribuidores e Agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existem vários modelos de retalho como armazéns, lojas de produtos diversos, hipermercados, retalhistas de encomenda por correio, cadeias especializadas, lojas independentes, lojas de desconto e lojas que vendem a preço de fábrica; ➤ Os hipermercados e cadeias especializadas encontram-se em crescimento, em detrimento das lojas independentes.
<p>Fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevada importância para o negócio, sendo um factor crítico de sucesso; ➤ China apresenta-se como o principal fornecedor de vestuário; ➤ Têm vindo a ser eliminados os intermediários. Colaboração directa dos retalhistas com os produtores, de forma a encurtar os tempos de entrega.

2.7.1.1.3 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os fornecedores situam-se ao nível de serviços de suporte: costura, engomadoria, distribuição ou ao nível de serviços principais: produzir e tingir; ➤ Os clientes são maioritariamente mulheres – 62,2% no caso da Europa. Estas são mais influenciadas que os homens pela publicidade, revistas, preço e situação económica. O segmento feminino vai às compras geralmente por impulso e com companhia, enquanto os homens o fazem por necessidade e sozinhos; ➤ No que concerne aos concorrentes, os 3 grandes grupos (Inditex, GAP e H&M), representam menos de 10% da quota de mercado, dado o elevado número de empresas a operar no sector e a competitividade existente; ➤ Os complementares apresentam-se como empresas de maquilhagem, acessórios de moda, tratamentos de beleza/nutrição e decoração no caso do segmento têxtil-lar.
--

2.7.1.1.4 – Grupos Estratégicos

Tendo em conta as características das empresas apresentadas e o tipo de mercado onde se inserem, sugere-se a utilização dos eixos: fazer/comprar (um dos principais factores que distinguem a escolha estratégica da Zara e da H&M) e custos (qual das abordagens ao mercado praticadas pelas duas organizações trará mais custos).



No entanto, outros eixos estratégicos podem ser escolhidos, como por exemplo: custos, customização dos produtos, centralização, internacionalização, entre outros.

2.7.1.2 – Análise Interna

2.7.1.2.1 - 5 P's de Mintzberg

5 P's	H&M	Zara
Plano	“ Oferecer moda e qualidade ao melhor preço”	“Moda a preços acessíveis”
Padrão	Existência de 2 colecções base, por ano, sendo introduzidas peças durante todo o ano, para estimular as visitas à loja	Cadeia de abastecimento ágil adiando o mais possível as decisões de design e produção, de forma a acompanhar as últimas tendências da moda. Entregas rápidas e em pequenas quantidades para constantemente introduzir novas peças
Posicionamento	Sortido variado com colecções assinadas por designers famosos e associação a figuras públicas mundialmente famosas	Sortido variado com colecções que acompanham as tendências da moda e com peças que são cópia de designers de topo
Perspectiva	O tempo de entrega deve permitir alcançar um equilíbrio entre preço, tempo e qualidade. Expandir internacionalmente e aumentar o nº de lojas	Sentido de oportunidade criando no consumidor a ideia de: <i>“If I don't buy it now, I'll lose my chance”</i> . Aumentar a diversificação do volume de vendas por marca e expandir internacionalmente

Ploy	Cadeia eficiente, para as peças básicas e cadeia rápida para as peças sensíveis à moda	Constante lançamento de novas colecções
-------------	--	---

2.7.1.2.2 – Principais indicadores

H&M:

- Em 2007, a H&M obteve cerca de €8.5 milhões em vendas, o que representa um crescimento de 15%, face ao ano anterior;
- No final do 1º semestre de 2008, o número de lojas era de 1.573;
- A organização detinha, em 2007, 46.469 colaboradores;
- A Alemanha, Reino Unido e França são os três principais mercados da H&M, sendo que, as vendas no Reino Unido representam 24%;
- A margem operacional foi, em 2007, de 23,5% e no 1º semestre de 2008, este valor desceu para 21,7%.

Grupo Inditex/Zara:

- No 1º trimestre de 2008, o Grupo Inditex tornou-se líder mundial;
- Desde 2000, a Zara quase quadruplicou os seus lucros, vendas e número de lojas;
- O Grupo Inditex obteve, em 2007, €9.4 milhões em vendas e detinha 4.124 lojas, em Novembro de 2008;
- Espanha e Europa representam em conjunto 79,9% das vendas do Grupo Inditex e Espanha por si só 37,5%;
- A Zara obteve €6,2 milhões em vendas, em 2007, o que representa 66,4% do Grupo;
- 60% das vendas da Zara são relativas ao segmento de mulher;
- O Grupo Inditex detinha, em 2007, 79.517 colaboradores;
- A margem EBIT do Grupo Inditex é de 17,5% e a da marca Zara é de 17,8%;
- Entre 2004 e 2007, o EBIT do Grupo cresceu 25%;
- O RoCE foi, em 2007, de 41% e 43% para a Zara e Grupo Inditex, respectivamente.

2.7.1.2.3 – 7 P's

7 P's	H&M	Zara
<i>Product</i>	14 submarcas de moda para homem, senhora, criança e têxtil-lar e 6 de cosméticos sobre o chapéu da marca-mãe; sortido variado; 2 colecções base por ano	Inserida no Grupo Inditex que engloba 8 marcas distintas de vestuário, para homem, senhora e criança, bem como, têxtil-lar; sortido variado; constante introdução de novos produtos
<i>Place</i>	1.522 lojas espalhadas pelo mundo, das quais 145, nos EUA; lojas próprias em locais de grande movimento que podem ser dirigidas a um segmento ou vários	1.361 lojas espalhadas pelo mundo, das quais 31, nos EUA; lojas próprias em locais com elevado tráfego e prestigiados; as lojas oferecem, geralmente, sortido para todos os segmentos
<i>Price</i>	Preço baixo/médio, com excepção da cadeia COS, onde o preço é elevado; boa relação	Preço baixo/médio; boa relação qualidade/preço
<i>Promotion</i>	Forte presença nos meios de publicidade; associação a figuras públicas mundialmente conhecidas; eventos; parcerias com designers famosos	Quase inexistência de publicidade (0,3% das receitas são investidas em marketing); localização e <i>merchadising</i> ; comunicação interna constantemente estimulada
<i>People</i>	Trabalho em equipa; aumento do número de trabalhadores em cerca de 16.000, entre 2004 e 2007	Tomada de decisões rápidas; progressão na carreira; trabalho em equipa; fácil comunicação; salários em função das vendas.
<i>Processes</i>	Qualidade; economias de escala; flexibilidade; código de conduta; externalização e centralização nos centros de produção	Integração vertical; rapidez; flexibilidade; qualidade; centralização da distribuição; postecipação; <i>fast fashion</i>
<i>Physical Evidence</i>	Lojas espaçosas; decoração de acordo com a marca mãe	Lojas espaçosas; visual atractivo; <i>layout</i> comum às lojas da marca

2.7.1.3 – Análise Externa/Interna
2.7.1.3.1 - Análise Swot

H&M	<p style="text-align: center;"> Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias com fornecedores ➤ Peças exclusivas assinadas por criadores conhecidos ➤ Economias de escala ➤ Forte presença geográfica ➤ Controlo da produção externa através dos centros de produção; ➤ Cadeia eficiente e da cadeia rápida; ➤ Internet como canal de venda; ➤ Valor e notoriedade da marca 	<p style="text-align: center;"> Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevada antecedência com que as colecções são elaboradas e produzidas; ➤ Procura definida em função das vendas passadas; ➤ Elevado tempo de entrega face ao principal concorrente; ➤ O processo de design é moroso até estar finalizada a peça para produção ➤ Forte dependência do mercado feminino
Zara	<p style="text-align: center;"> Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidade logística; ➤ Forte presença geográfica; ➤ Rápida produção e distribuição; ➤ Trabalho em equipas multi-funcionais; ➤ Utilização de sofisticados TI para gestão da comunicação interna; ➤ Merchadising e <i>layout</i> das lojas; ➤ Procura definida pelas vendas actuais; ➤ Controlo de toda a cadeia; ➤ Just-in-time; ➤ Postecipação; ➤ Constante lançamento de novas peças; ➤ Recolha de informação junto dos clientes. 	<p style="text-align: center;"> Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fraca presença nos EUA; ➤ Venda apenas nas lojas; ➤ Fraca comunicação; ➤ Distribuição efectuada apenas a partir dos centros logísticos, localizados em Espanha; ➤ Preço baseado nos custos de distribuição, o que torna os produtos menos competitivos, nos mercados longe de Espanha; ➤ Elevados custos com mão-obra; ➤ Montras standard ➤ Forte dependência do mercado feminino.

	 Oportunidades	 Ameaças
H&M/ Zara	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescimento de marcas próprias; ➤ Novos canais como <i>outlets</i> e Internet; ➤ Mercado em crescimento; ➤ Reduzido peso do segmento criança; ➤ Incremento das cadeias especializadas; ➤ Surgimento da estratégia <i>fast fashion</i>; ➤ Surgimento de conceitos como <i>self-service</i> e lojas de grande dimensão; ➤ Influência da publicidade, revistas e preço no segmento feminino, bem como, impulsividade na compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mudança da atitude do consumidor procurando preço baixo e estilo; ➤ Crescimento dos países asiáticos; ➤ Sazonalidade do mercado; ➤ Stock vale 0, no final da época; ➤ Elevado número de <i>players</i>; ➤ Incremento do canal hipermercados ➤ Necessidade de maior flexibilidade dos processos logísticos; ➤ Segmento masculino compra sobretudo por necessidade.

2.7.1.3.2 - Matriz A.D. Little

A análise de portfólio permite identificar através da posição competitiva e estado de maturidade da indústria, quais as opções estratégicas mais aconselhadas.

		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Estado Competitivo	Dominante	Cresc. Rápido Criar barreiras Agir ofensivamente	Cresc. Rápido Liderança em custos Defender posição Actuar ofensivamente	Defender posição Aumentar a importância do custo Agir ofensivamente	Defender posição Focalizar Considerar retirar
	Forte	Cresc. Rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os + pequenos	Baixar Custos Diferenciar Focalizar	Fazer esforço
	Favorável	Cresc. Rápido Diferenciar	Focalizar Diferenciar Defender	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas empresas	Fazer esforço
	Ténue	Crescer com a indústria Focalizar	Aguentar ou retirar Apostar em nicho Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nicho	Retirar
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar	Retirar	Retirar

Tanto a Zara como a H&M apresentam uma forte posição competitiva, numa indústria em estado de maturidade, pelo que o enfoque deverá ser: **Baixar Custos; Diferenciar e Focalizar.**

2.7.2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir? - Questão 2

2.7.2.1 – Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores críticos de sucesso

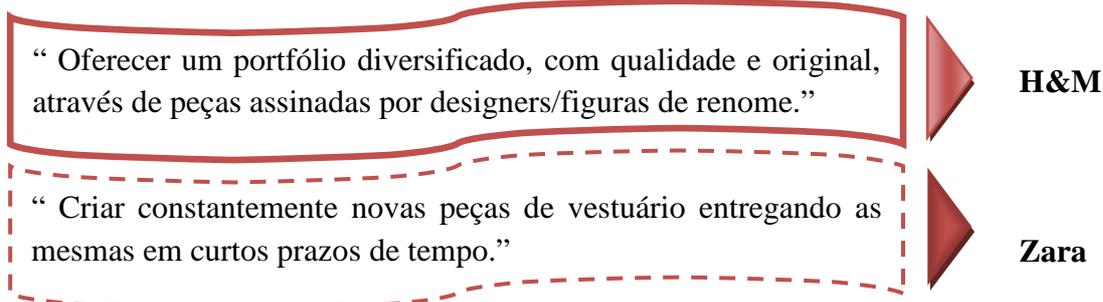
2.7.2.1.1 – Visão

Tanto a H&M como a Zara apresentam Visões muito semelhantes. Tendo em conta a análise efectuada no ponto anterior, apresentam-se de seguida outras propostas.

Visão	Actual	Proposta
H&M	“ Oferecer moda e qualidade ao melhor preço”.	“Ser a empresa que oferece peças únicas de moda a preço baixo e com qualidade”.
Zara	“Moda a preços acessíveis”.	“Ser a empresa que todos os dias, oferece as últimas novidades da moda a preços acessíveis”.

2.7.2.1.2 – Missão

No caso não está patente a missão de cada uma das empresas. Propõem-se então as seguintes:



2.7.2.1.3 – Valores



2.7.2.1.4 – Objectivos

H&M

- Apostar em novos mercados (com enfoque na África e Ásia);
- Aumentar a penetração com aumento do número de lojas em 10-15% por ano, nos mercados alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e americano.

Grupo Inditex/Zara

- Aumentar a penetração nos actuais mercados e abrir novas lojas. Alcançar presença em 80 países;
- Expansão internacional (com enfoque na Europa e Ásia);
- Aumentar a diversificação do volume de vendas por marca

Os objectivos apresentados centram-se mais ao nível dos “Goals”, isto é, são de largo espectro e sobretudo qualitativos. Desta forma, propõe-se a sua concretização nos seguintes objectivos estratégicos:

H&M

- Entrada em seis novos mercados no próximo ano: três em África e três na Ásia;
- Aumentar o peso das vendas em 20%, nas regiões de África e Ásia, durante 2009;
- No próximo ano aumentar em 10-15%, o número de lojas nos mercados alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e americano.

Grupo Inditex/Zara

- Alcançar a presença em 80 países, no final do ano de 2010, abrindo pelo menos duas lojas em cada um dos novos mercados;
- Abrir 500 lojas em 2009 nos mercados actuais;
- Até final de 2009, aumentar o número de lojas em 15% na Ásia e em 20% na Europa;
- Em dois anos, o rácio vendas da Zara/ total de vendas do Grupo Inditex deverá ser de 50%;

2.7.2.1.5 – Factores críticos de sucesso

H&M:

- Racionalidade entre custos, tempo e qualidade;
- Comunicação;
- Externalização e relacionamento com os fornecedores.

Zara:

- Agilidade e flexibilidade;
- Orientação para as necessidades do mercado;
- Internalização e integração vertical.

2.7.2.2 – Caminhos a seguir

Tendo em conta a análise interna, externa e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

Autor	H&M	Zara
Igor Ansoff	<p>Áreas de negócio actuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vestuário para o segmento infantil, juvenil, masculino e feminino; Cosméticos e Têxtil-lar <p>Proposta – Manter mas equacionar a entrada em novos negócios como por exemplo maquilhagem, tratamentos de beleza/nutrição e decoração no caso do segmento têxtil-lar. A H&M poderá continuar a apostar no preço mais baixo, no entanto, tal não lhe tem trazido maior quota de mercado que os principais concorrentes. Deverá então diferenciar a imagem? Apostar por exemplo cada vez mais em colecções exclusivas de personalidades famosas?</p>	<p>Áreas de negócio actuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vestuário para o segmento infantil, juvenil, masculino e feminino e Têxtil-lar <p>Proposta – Manter mas equacionar a entrada em novos negócios como por exemplo maquilhagem, tratamentos de beleza/nutrição e decoração no caso do segmento têxtil-lar. Apostar em diferenciação de mercados para diminuir o peso do mercado Espanhol nas vendas. Em que mercados deveria a Zara apostar? Mercados em crescimento como a Europa de Leste ou na Ásia diferenciando-se pelo conceito face aos restantes concorrentes que privilegiam o preço?</p>
Mintzberg	<p>Actual – Sobretudo intencional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ As colecções são na sua maioria planeadas com seis meses de antecedência <p>Proposta – Maior estratégia emergente para acompanhar as tendências de mercado</p>	<p>Actual – Intencional e Emergente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A gestão da cadeia de abastecimento é efectuada de uma forma muito deliberada mas as peças são desenhadas e produzidas de forma emergente, tendo em conta as tendências de mercado <p>Proposta - Manter</p>
Michael Porter	<p>Actual – Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A competitividade assenta sobretudo na relação custo/qualidade/tempo <p>Proposta – Manter mas apostar numa estratégia de custo e diferenciação</p>	<p>Actual – Diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A competitividade assenta sobretudo na estratégia de “<i>fast fashion</i>”, que diferencia dos restantes concorrentes <p>Proposta – Manter mas apostar numa estratégia de custo e diferenciação</p>
<p>E se uma das empresas apostasse na focalização? Dada a dimensão das mesmas faria sentido? O que seria necessário alterar nas respectivas organizações?</p>		

Chan Kim & Renée Mauborgne	<p>Actual - Baixo custo e diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo custo – Produção em locais com mão-de-obra barata para as peças básicas ➤ Diferenciação – Colaboração com designers e personalidades famosas para criação de colecções exclusivas <p>Proposta – Manter, mas porque não criar uma marca <i>low cost</i> que apenas comercialize colecções antigas e excesso de stock? Desta forma, poderá ser possível tornar a cadeia de abastecimento mais rápida, dado que, os custos com stock serão mais reduzidos</p>	<p>Actual – Diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Constante introdução de novos modelos nas lojas e cadeia de abastecimento rápida, mesmo que isso implique maiores custos <p>Proposta – Baixo custo e diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação de mais centros de distribuição. Os custos com transporte seriam menores o que permitiria à Zara ser mais competitiva, nos mercados geograficamente mais distantes de Espanha; ➤ O actual modelo de gestão da Zara tem futuro? Permitirá crescer nos mercados fora de Espanha? E se a Zara apostar numa estratégia de baixo custo em alguns países e de diferenciação nos restantes?
Wheelen & Hunger	<p>Actual – Concentração com integração horizontal e diversificação concêntrica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compra de novas cadeias e aposta em vários negócios dentro do negócio principal (ex. cosméticos) <p>Proposta – Manter mas equacionar a diversificação por conglomerado, utilizando a actual estratégia de comunicação, isto é, aliar a marca a personalidades famosas (ex. Ginásio ou produtos de beleza)</p>	<p>Actual – Concentração com integração vertical e horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quase todas as actividades são internalizadas verticalmente e várias cadeias têm sido adquiridas <p>Proposta – Manter apostando em diversificação concêntrica. E no futuro fará sentido diversificação por conglomerado explorando a força da marca fora do negócio core – ex: Refeições rápidas e diferentes todas as semanas?</p>
<p>Neste momento ambas as empresas apostam em estratégias de crescimento. No entanto, no futuro será assim? Existirá um momento em que a estratégia será de estabilidade e a organização aproveitará apenas os resultados?</p>		

2.7.3 – Cadeias de Abastecimento – Questão 3

	H&M	Zara
Comprar/Fazer	<p>A H&M não possui nenhuma fábrica. Todas as peças são fornecidas por cerca de 700 fornecedores, que se encontram espalhados por todo o mundo, sobretudo na Ásia e Europa. A empresa tem vindo a deslocalizar a sua produção, para os locais onde a mão-de-obra vai sendo mais barata.</p> <p>Esta opção pela externalização é fundamental para a sua estratégia, pois permitir reduzir os custos de produção.</p>	<p>A Zara apresenta um elevado grau de integração vertical, onde integra todas as fases do processo de moda: design, produção, logística e distribuição em lojas próprias. Mais de 60% das suas peças são produzidas internamente.</p> <p>A integração vertical permitiu à Zara criar o conceito de “<i>fast fashion</i>”, pois consegue criar novos modelos em cinco semanas e modificar os existentes, em duas semanas.</p>
Agilidade nas cadeias de abastecimento	<p>A cadeia de abastecimento é bastante flexível. Quando é detectado que uma peça vende muito, a mesma passa a ser produzida até as vendas acabarem. Também é possível, no caso de um modelo de camisola em castanho ultrapassar as vendas de outras cores, focalizar a produção para a cor que vende mais. Desta forma mesmo com externalização é possível obter agilidade e flexibilidade.</p>	<p>As decisões de design são adiadas o mais possível. 50-60% das peças são produzidas apenas já no decorrer da época, enquanto este valor nos restantes competidores é de 10-20%. A Zara alia então a agilidade à rapidez. Por exemplo, quando a Madonna deu o seu primeiro concerto em Espanha, a Zara rapidamente copiou e colocou no mercado a roupa que a cantora utilizara.</p>
Retailing	<p>A H&M dispõe de três canais de vendas que se complementam entre si: as lojas, a Internet e os catálogos. A loja pode dispor de todas as colecções ou de apenas um conceito, vir a ser mais familiar ou destinada a adolescentes, tudo depende das características da zona. A grande aposta recente, tem sido no canal Internet.</p>	<p>A Zara tenta localizar as suas lojas nos locais com mais tráfego e prestigiados que encontra. As lojas são próprias e muito espaçosas para que os clientes circulem e procurem. O <i>layout</i> é igual para todas as lojas. A empresa não considera importante o canal Internet alegando que quem compra Zara tem de experimentar.</p>

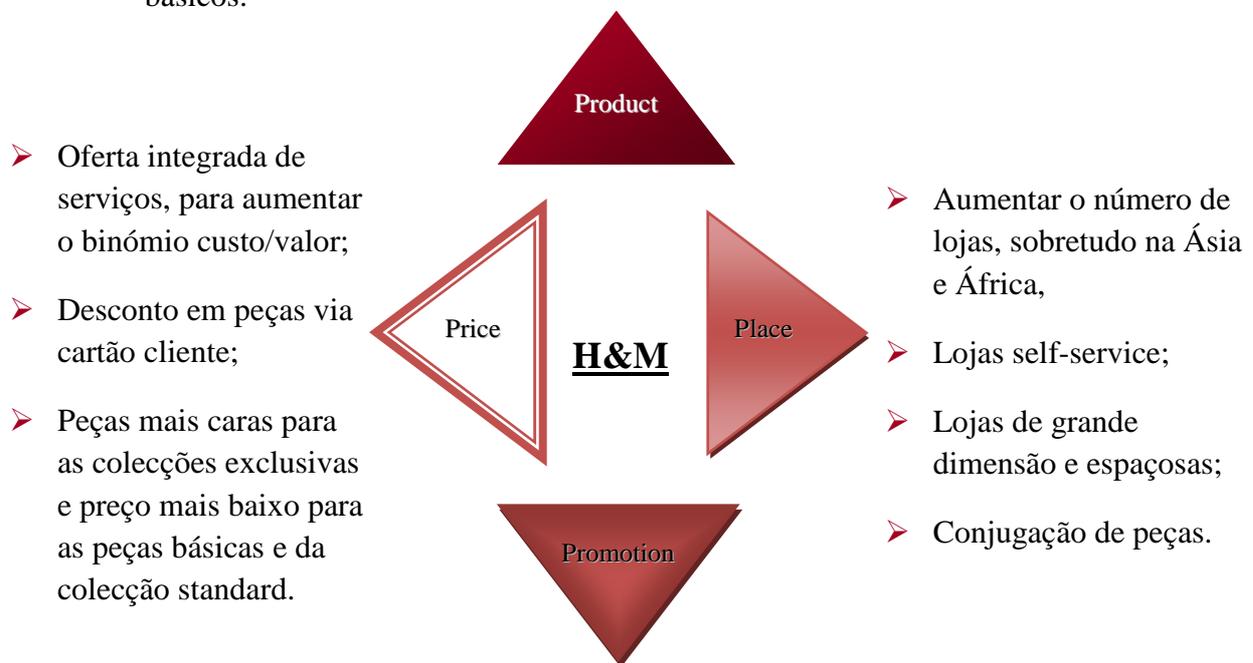
<p>Centralização/descentralização da distribuição</p>	<p>A H&M dispõe de 22 centros de produção, que efectuam o interface entre os fornecedores e o departamento de compras, sendo as peças colocadas nas lojas através dos vários centros de distribuição. A H&M fica mais perto dos vários mercados o que poderá permitir poupanças de tempo e custos. No entanto, a empresa compra mais de 60% do seu vestuário na Ásia e o transporte é efectuado por barco, podendo demorar 24 dias.</p>	<p>Todas as encomendas da Inditex são expedidas, a partir dos quatro centros logísticos localizados em Espanha. A localização das fábricas e dos fornecedores têm em conta a proximidade geográfica. A distribuição de 75% da produção é efectuada por camião, para toda a Europa. Os restantes 25% são transportados via aérea. A centralização permite à empresa satisfazer rapidamente as encomendas, no entanto, aumenta o tempo, ou o custo, para os mercados mais distantes de Espanha.</p>
<p>Gestão da informação interna e externa</p>	<p>A H&M dispõe de uma plataforma, que permite obter semanalmente, uma lista com informação sobre vendas, inventários, planos de compras e produção. A lista é enviada por correio electrónico em formato de revista para toda a empresa e lojas.</p> <p>Os designers trabalham em conjunto com o departamento de compras, que por sua vez, comunica com a área responsável pela produção. A informação interna é então influenciada pelas divisões departamentais.</p>	<p>Na Zara as equipas multidisciplinares e a troca de informação interna são pilares para o sucesso. Todos os elementos dão sugestões, existem relações próximas entre os especialistas de marketing e os gerentes de loja, sendo ainda obtido <i>feedback</i> dos. Um PDA é conectado todas as noites com a central, informando vendas em volume, cor, tamanhos, meios de pagamento, descontos e ajustes de preço. Com esta informação é possível comparar stocks das lojas, com comportamentos de procura e abastecer <i>just-in-time</i>.</p>
<p>Filosofia JIT</p>	<p>A H&M não utiliza esta filosofia, trabalhando sobretudo com base nas previsões que efectua.</p>	<p>A Zara opera praticamente em <i>just-in-time</i>. Por exemplo, os produtos são adquiridos sem tingimento para que possam ser facilmente adaptados às mudanças de cores durante a estação.</p>

Previsões e stocks	<p>A estratégia da H&M assenta em otimizar tempo e custos. Para isso, dispõe de duas cadeias de abastecimento: “eficiente”, em que a produção de peças básicas se encontra localizada na Ásia, minimizando custos; “rápida”, na Europa, para produção de peças mais sensíveis à moda, de forma a responder mais rapidamente ao mercado.</p> <p>As encomendas para as novas colecções são efectuadas tendo em conta as vendas realizadas por cada loja, na estação anterior. Esta metodologia leva geralmente a excesso de stock e como consequência, à realização de saldos no final da época.</p>	<p>Os gerentes das lojas determinam a quantidade de pedidos baseados em informações de vendedores recolhidas junto aos clientes e verificando em cada prateleira o que foi vendido. Conjugando o que os consumidores pretendem com o histórico, a Zara tem conseguido obter previsões com fiabilidade.</p> <p>Os itens que permanecem na loja mais do que duas a três semanas são retirados, o que leva a que os stocks na loja se mantenham abaixo dos 10%, comparando com a média da indústria que apresenta um valor de 17-20%.</p>
--------------------	--	--

2.7.4 – Como vamos lá chegar? – Questão 4

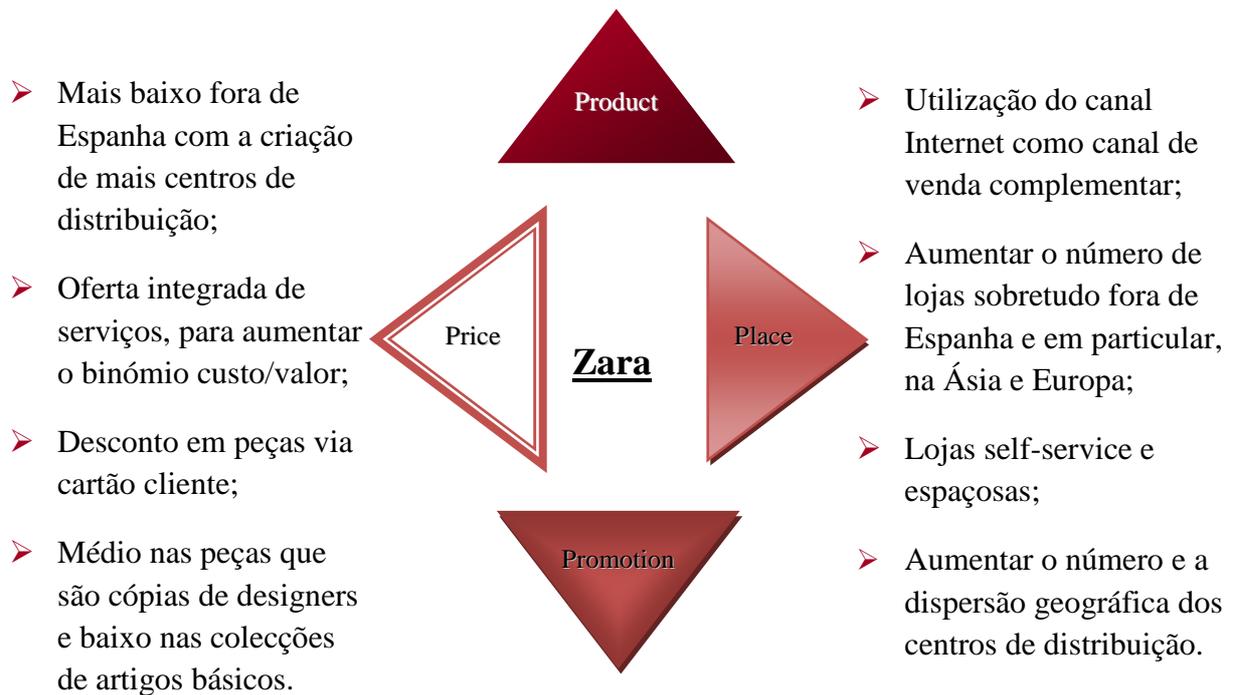
Tal como indicam Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é essencial ser orientada para a acção. Como tal, torna-se necessário definir programas de implementação. Várias opções podem ser seguidas, sendo que, neste caso optou-se por apresentar possíveis soluções através dos 7 P’s do Marketing.

- Maior aposta no segmento de criança;
- Aposta no conceito “fashion man”;
- Criação de um novo conceito (marca) que permita escoar o excesso de stock;
- Redefinição do processo de design para que seja menos moroso;
- Criação de colecções exclusivas assinadas por criadores reconhecidos e/ou por figuras públicas famosas;
- Melhorar os sistemas de informação para efectuar previsões com base nas vendas “online”;
- Introdução da filosofia JIT, para as peças que não pertencem à colecção de básicos.



- Parcerias com empresas de decoração e tratamento de beleza/nutrição;
- Participação em desfiles nos centros da moda;
- Promoção com figuras públicas;
- Cartão cliente;
- Comunicar a política de ética e responsabilidade social;
- Associar a marca a ginásios;
- Maior fluxo de informação interna;
- Obter informação de mercado através dos centros de produção que se encontram perto dos mercados locais.

- Maior enfoque nos segmentos criança e jovem;
- Aposta no conceito “fashion man”;
- Aumento do sortido ao nível dos acessórios de moda;
- Coleções pequenas para constante introdução de novas peças;
- Entrada no segmento de produtos de beleza;
- Oferta de cosméticos;
- Parcerias com fornecedores locais, que permitam externalizar a produção nos locais mais afastados de Espanha.



- Parcerias com empresas de decoração e tratamento de beleza/nutrição;
- *Layout e merchadising* atrativos;
- Adaptação das montras às culturas locais;
- Ambiente na loja descontraído, informal e acolhedor;
- *Workshops* de maquilhagem, moda e beleza;
- Cursos de design;
- Criação do blog/fórum Zara;
- Participação em desfiles nos centros comerciais;
- Parceiras com fornecedores;
- Cartão cliente.

2.8 – Slides de resolução

Onde Estamos? - Análise externa global e da Industria

1. Análise Externa dos Factores

Mercados	<ul style="list-style-type: none"> ➢ O principal canal de venda, com mais de 90%, é o de retalho; ➢ Mercado maioritariamente sazonal, lançamento de 2 colecções por ano; ➢ 55% do consumo de vestuário é realizado pelos EUA e Europa. Na Europa, 62,2% do consumo, é de vestuário feminino e 35,3% de masculino; ➢ Na Europa e nos EUA as importações são superiores às exportações; ➢ O mercado encontra-se em consolidação e verifica-se a oferta cada vez maior de marcas próprias; ➢ Mercado em maturidade, no entanto, prevê-se que cresça 8,7%, entre 2007.
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Existência de muitos players, sendo a Inditex líder de mercado, mas seguida de perto pela GAP e pela H&M; ➢ A GAP foca-se no mercado Americano, enquanto, a Zara e a H&M possuem maior volume de negócio, na Europa; ➢ A competitividade para apresentar novas colecções é elevada, por isso as quotas de mercado são reduzidas.
Complementares	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Venda por Internet; ➢ Lojas em self-service; ➢ Feiras, revistas, celebridades e televisão (divulgação e captação de ideias).
Distribuidores e Agentes	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Existem vários modelos de retalho como armazéns, lojas de produtos diversos, hipermercados, retalhistas de encomenda por correio, cadeias especializadas, lojas independentes, lojas de desconto e lojas que vendem a preço de fábrica; ➢ Os hipermercados e cadeias especializadas encontram-se em crescimento, em detrimento das lojas independentes.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Elevada importância para o negócio, sendo um factor crítico de sucesso; ➢ China apresenta-se como o principal fornecedor de vestuário; ➢ Têm vindo a ser eliminados os intermediários. Colaboração directa dos retalhistas com os produtores, por forma a encurtar os tempos de entrega.

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

Onde Estamos? - Análise externa global e da Industria

2. Modelo de Brandenburger & Nalebuff

- Os **fornecedores** situam-se ao nível de serviços de suporte: costura, engomadoria, distribuição ou ao nível de serviços principais: produzir e tingir;
- Os **clientes** são maioritariamente mulheres – 62,2% no caso da Europa. Estas são mais influenciadas, que os homens, pela publicidade, revistas, preço e situação económica. O segmento feminino vai às compras geralmente por impulso e com companhia, enquanto, os homens o fazem por necessidade e sozinhos;
- No que concerne aos **concorrentes**, os 3 grandes grupos (Inditex, GAP e H&M), representam menos de 10% da quota de mercado, dado o elevado número de empresas a operar no sector e a competitividade existente;
- Os **complementares** apresentam-se como empresas de maquilhagem, acessórios de moda, tratamentos de beleza/nutrição e decoração no caso do segmento têxtil-lar.

3. Grupos Estratégicos

- Tendo em conta, as características das empresas apresentadas e o tipo de mercado onde se inserem, sugere-se a utilização dos eixos: **fazer/comprar** (um dos principais factores que distinguem a escolha estratégica da Zara e da H&M) e custos (qual das abordagens ao mercado praticadas pelas duas organizações trará mais custos).
- No entanto, outros eixos estratégicos podem ser escolhidos, como por exemplo: **custos, customização dos produtos, centralização, internacionalização, entre outros.**

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

4. 7 P's

	H&M	Zara
Product	14 submarcas de moda para homem, senhora, criança e têxtil-lar e 6 de cosméticos sobre o chapéu da marca-mãe; sortido variado; 2 coleções base por ano	Inserida no Grupo Inditex que engloba 8 marcas distintas de vestuário, para homem, senhora e criança, bem como, têxtil-lar; sortido variado; constante introdução de novos produtos
Place	1.522 lojas espalhadas pelo mundo, das quais 145, nos EUA; lojas próprias em locais de grande movimento - dirigidas a um segmento/vários	1.361 lojas espalhadas pelo mundo, das quais 31, nos EUA; lojas próprias em locais com elevado tráfego e prestigiados; as lojas oferecem sortido para todos os segmentos
Price	Preço baixo/médio, com excepção da cadeia COS; boa relação qualidade/preço	Preço baixo/médio; boa relação qualidade/preço
Promotion	Forte presença nos meios de publicidade; associação a figuras públicas mundialmente conhecidas; eventos; parcerias com designers famosos	Quase inexistência de publicidade (0,3% das receitas são investidas em marketing); localização e merchadising; comunicação interna constantemente estimulada
People	Trabalho em equipa; aumento do número de trabalhadores em cerca de 16.000, entre 2004 e 2007	Tomada de decisões rápidas; progressão na carreira; trabalho em equipa; fácil comunicação; salários em função das vendas
Processes	Qualidade; economias de escala; flexibilidade; código de conduta; externalização	Integração vertical; rapidez; flexibilidade; qualidade; centralização da distribuição; fast fashion
Physical Evidence	Lojas espaçosas; decoração de acordo com a marca mãe	Lojas espaçosas; layout comum às lojas da marca

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

Onde Estamos? - Análise interna

5. Estratégia – Segundo Mintzberg

Plano - “ Oferecer moda e qualidade ao melhor preço”

Padrão - Existência de 2 coleções base, por ano, sendo introduzidas peças durante todo o ano

Posicionamento - Sortido variado com coleções assinadas por designers famosos; associação a figuras públicas famosas

Estratégia e Perspectiva (Collective Mind) - O tempo de entrega deve permitir alcançar um equilíbrio entre preço, tempo e qualidade

Ploy - Cadeia eficiente, para as peças básicas e cadeia rápida para as peças sensíveis à moda

H&M

- Em 2007, a H&M obteve cerca de €8.5 milhões em vendas, o que representa uma crescimento de 15%, face ao ano anterior;
- No final do 1º semestre de 2008, o número de lojas era de 1.573;
- A Alemanha, Reino Unido e França são os três principais mercados da H&M, sendo que, as vendas no Reino Unido representam 24%;
- A margem operacional foi, em 2007, de 23,5% e no, 1º semestre de 2008, este valor desceu para 21,7%.

- No 1º trimestre de 2008, o Grupo Inditex tornou-se líder mundial;
- Desde 2000, a Zara quase quadruplicou os seus lucros, vendas e nº de lojas;
- O Grupo Inditex obteve, em 2007, €9.4 milhões em vendas e detinha 4.124 lojas, em Novembro de 2008;
- Espanha e Europa representam em conjunto 79,9% das vendas do Grupo Inditex e Espanha por si só 37,5%;
- A Zara obteve €6,2 milhões em vendas, em 2007, o que representa 66,4% do Grupo;
- A margem EBIT do Grupo Inditex é de 17,5% e a da marca Zara é de 17,8%

Zara

Plano - “Moda a preços acessíveis”

Padrão - Cadeia de abastecimento ágil adiando o mais possível as decisões de design e produção; entregas rápidas e em pequenas quantidades

Posicionamento - Sortido variado com coleções que acompanham as tendências da moda e peças que são cópia de designers de topo

Estratégia e Perspectiva (Collective Mind) - Sentido de oportunidade : “If I don't buy it now, I'll lose my chance”.

Ploy - Constante lançamento de novas coleções

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

Onde Estamos? - Análise interna

Onde Estamos? - Análise externa/interna

6. SWOT

H&M	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> Parcerias com fornecedores Peças exclusivas assinadas por criadores conhecidos Economias de escala Controlo da produção através dos centros de produção; Cadeia eficiente e da cadeia rápida; Internet como canal de venda; Valor e notoriedade da marca 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevada antecedência com que as colecções são elaboradas e produzidas; Procura definida em função das vendas passadas; Elevado tempo de entrega face ao principal concorrente; O processo de design é moroso; Forte dependência do mercado feminino.
Zara	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta capacidade logística; Rápida produção e distribuição; Trabalho em equipas multi-funcionais; Utilização de sofisticados TI para gestão da comunicação interna; Merchandising e <i>layout</i> das lojas; Procura definida pelas vendas actuais; Controlo de toda a cadeia; Just-in-time e postecipação; Constante lançamento de novas peças; Recolha de informação junto dos clientes. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> Fraca presença nos EUA; Venda apenas nas lojas; Fraca comunicação; Distribuição efectuada apenas a partir dos centros logísticos, localizados em Espanha; Preço baseado nos custos de distribuição, o que torna os produtos menos competitivos, nos mercados longe de Espanha; Elevados custos com mão-obra; Montras standard Forte dependência do mercado feminino.
H&M/Zara	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Crescimento de marcas próprias; Novos canais como <i>outlets</i> e Internet; Mercado em crescimento; Reduzido peso do segmento criança; Incremento das cadeias especializadas; Estratégia <i>fast fashion</i>; Conceitos de <i>self-service</i> e lojas de grande dimensão; Influência da publicidade, revistas e preço no segmento feminino. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumidor procura preço baixo e estilo; Crescimento dos países asiáticos; Sazonalidade do mercado; Stock vale 0 no final da época; Elevado número de players; Incremento do canal hipermercados maior flexibilidade dos processos logísticos; Segmento masculino compra por necessidade.

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

Para onde queremos ir?

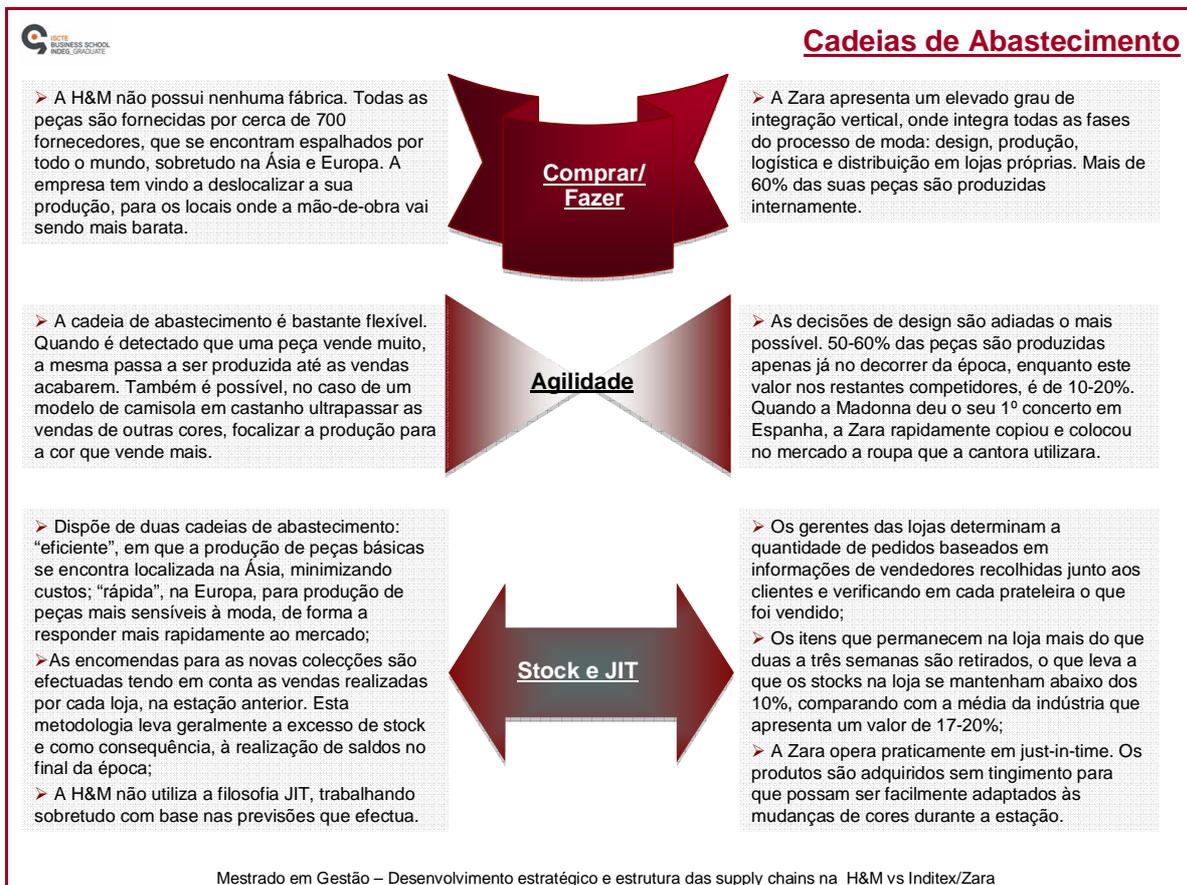
Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso

	H&M	ZARA
Visão	<p>Oferecer moda e qualidade ao melhor preço</p> <p>Oferecer peças únicas de moda a preço baixo e com qualidade</p>	<p>Moda a preços acessíveis</p> <p>Todos os dias, oferecer as últimas novidades da moda a preços acessíveis</p>
Missão	<p>H&M - " Oferecer um portfólio diversificado, com qualidade e original, através de peças assinadas por designers/figuras de renome."</p>	<p>Zara - " Criar constantemente novas peças de vestuário entregando as mesmas em curtos prazos de tempo."</p>
Goals	<ul style="list-style-type: none"> Apostar em novos mercados (com enfoque na África e Ásia); Aumentar a penetração com aumento do número de lojas em 10-15% por ano, nos mercados alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e americano. Entrada em seis novos mercados no próximo ano: três em África e três na Ásia; Aumentar o peso das vendas em 20%, nas regiões de África e Ásia, durante 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansão internacional (com enfoque na Europa e Ásia); Aumentar a diversificação do volume de vendas por marca Abrir 500 lojas em 2009 nos mercados actuais; Em dois anos, o rácio vendas da Zara/ total de vendas do Grupo Inditex deverá ser de 50%;
Valores	Diversidade + Ética + Qualidade + Responsabilidade Social	Adaptação + Agilidade + Comunicação interna + Rapidez
Factores críticos de sucesso	<p>H&M:</p> <ul style="list-style-type: none"> Racionalidade entre custos, tempo e qualidade Comunicação Externalização e relacionamento com os fornecedores 	<p>Zara:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agilidade e flexibilidade Orientação para as necessidades do mercado Internalização e integração vertical

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

		Para onde queremos ir?	
Autor	H&M	Zara	
Igor Ansoff	<p>Áreas de negócio actuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vestuário para o segmento infantil, juvenil, masculino e feminino; Cosméticos; Têxtil-lar <p>Proposta – Manter; Entrada em novos negócios: maquilhagem, tratamentos de beleza/nutrição e decoração (têxtil-lar). Deverá diferenciar a imagem? Apostar cada vez mais em colecções exclusivas de personalidades famosas?</p>	<p>Áreas de negócio actuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vestuário para o segmento infantil, juvenil, masculino e feminino; Têxtil-lar <p>Proposta – Manter; Entrada em novos negócios: maquilhagem, tratamentos de beleza/nutrição e decoração (têxtil-lar); Diferenciação de mercados para diminuir o peso do mercado Espanhol nas vendas. Em que mercados deveria a Zara apostar? Mercados em crescimento como a Europa de Leste ou na Ásia diferenciando-se pelo conceito face aos restantes concorrentes?</p>	
Mintzberg	<p>Actual – Sobretudo intencional:</p> <ul style="list-style-type: none"> As colecções são na sua maioria planeadas com seis meses de antecedência <p>Proposta – Maior estratégia emergente para acompanhar as tendências de mercado</p>	<p>Actual – Intencional e Emergente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A gestão da cadeia de abastecimento é efectuada de uma forma muito deliberada mas as peças são desenhadas e produzidas de forma emergente, tendo em conta as tendências de mercado <p>Proposta - Manter</p>	
Chan Kim & Renée Mauborgne	<p>Actual - Baixo custo e diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Baixo custo – Produção em locais com mão-de-obra barata para as peças básicas Diferenciação – Criação de colecções exclusivas <p>Proposta – Manter; Criar uma marca <i>low cost</i> que apenas comercialize colecções antigas e excesso de stock?</p>	<p>Actual - Diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Constante introdução de novos modelos e cadeia de abastecimento rápida <p>Proposta - Baixo custo e diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Criação de mais centros de distribuição. O actual modelo de gestão da Zara tem futuro? Permitirá crescer nos mercados fora de Espanha? Apostar numa estratégia de baixo custo em alguns países e de diferenciação nos outros? 	
Wheelen & Hunger	<p>Actual – Concentração com integração horizontal e diversificação concêntrica</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de novas cadeias e aposta em vários negócios dentro do negócio principal (ex. cosméticos) <p>Proposta – Manter mas equacionar a diversificação por conglomerado, isto é, aliar a marca a personalidades famosas</p>	<p>Actual – Concentração com integração vertical e horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Quase todas as actividades são internalizadas verticalmente e várias cadeias têm sido adquiridas <p>Proposta – Manter apostando em diversificação concêntrica. E no futuro fará sentido diversificação por conglomerado explorando a força da marca fora do negócio core – ex: Refeições rápidas e diferentes todas as semanas?</p>	
Neste momento ambas as empresas apostam em estratégias de crescimento. No entanto, no futuro será assim? Existirá um momento em que a estratégia será de estabilidade e a organização aproveitará apenas os resultados?			
Michael Porter	<p>Actual – Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relação custo/qualidade/tempo <p>Proposta – Manter mas apostar numa estratégia de custo e diferenciação</p>	<p>Actual – Diferenciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estratégia de "fast fashion", que diferencia dos restantes concorrentes <p>Proposta – Manter mas apostar numa estratégia de custo e diferenciação</p>	
E se uma das empresas apostasse na focalização? Dada a dimensão das mesmas faria sentido? O que seria necessário alterar nas respectivas organizações?			

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara



Cadeias de Abastecimento

> A H&M dispõe de 22 centros de produção, que efectuam o interface entre os fornecedores e o departamento de compras, sendo as peças colocadas nas lojas através dos vários centros de distribuição. A H&M fica mais perto dos vários mercados o que poderá permitir poupanças de tempo e custos. No entanto, a empresa compra mais de 60% do seu vestuário na Ásia e o transporte é efectuado por barco, podendo demorar 24 dias.

**Centralização/
descentralização**

> Todas as encomendas da Inditex são expedidas, a partir dos quatro centros logísticos localizados em Espanha. A localização das fábricas e dos fornecedores têm em conta a proximidade geográfica. A distribuição de 75% da produção é efectuada por camião, para toda a Europa. Os restantes 25% são transportados via aérea. A centralização permite à empresa satisfazer rapidamente as encomendas, no entanto, aumenta o tempo, ou os custos, para os mercados mais distantes de Espanha.

> A H&M dispõe de uma plataforma, que permite obter semanalmente, uma lista com informação sobre vendas, inventários, planos de compras e produção. A lista é enviada por correio electrónico em formato de revista para toda a empresa e lojas.

**Gestão da
informação**

> Os designers trabalham em conjunto com o departamento de compras, que por sua vez, comunica com a área responsável pela produção. A informação interna é então influenciada pelas divisões departamentais.

> Na Zara, todos os elementos dão sugestões, existem relações próximas entre os especialistas de marketing e os gerentes de loja, sendo ainda obtido feedback dos consumidores. Um PDA é conectado todas as noites com a central, informando vendas em volume, cor, tamanhos, meios de pagamento, descontos e ajustes de preço. Com esta informação é possível comparar stocks das lojas, com comportamentos de procura e abastecer just-in-time.

> A H&M dispõe de três canais de vendas que se complementam entre si: as lojas, a Internet e os catálogos. A loja pode dispor de todas as colecções ou de apenas um conceito, vir a ser mais familiar ou destinada a adolescentes, tudo depende das características da zona. A grande aposta recente, tem sido no canal Internet.

Retailing

> A Zara tenta localizar as suas lojas nos locais com mais tráfego e prestigiados que encontra. As lojas são próprias e muito espaçosas para que os clientes circulem e procurem. O layout é igual para todas as lojas. A empresa não considera importante o canal Internet alegando que quem compra Zara tem de experimentar.

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

H&M

- > Maior aposta no segmento de criança;
- > Aposta no conceito "fashion man";
- > Criação de um novo conceito (marca) que permita escoar o excesso de stock;
- > Redefinição do processo de design para que ser menos moroso;
- > Criação de colecções exclusivas assinadas por criadores reconhecidos e/ou por figuras públicas famosas;
- > Melhorar os sistemas de informação para efectuar previsões com base nas vendas "online";
- > Introdução da filosofia JIT, para as peças que não pertencem à colecção de básicos.

- > Desconto em peças via cartão cliente;
- > Peças mais caras para as colecções exclusivas e preço mais baixo para as peças básicas e da colecção standard.



- > Aumentar o número de lojas, sobretudo na Ásia e África,
- > Lojas self-service;
- > Lojas de grande dimensão e espaçosas.

- > Parcerias com empresas de decoração e tratamento de beleza/nutrição;
- > Participação em desfiles nos centros da moda;
- > Promoção com figuras públicas;
- > Cartão cliente;
- > Comunicar a política de ética e responsabilidade social;
- > Associar a marca a ginásios;
- > Maior fluxo de informação interna;
- > Obter informação de mercado através dos centros de produção que se encontram perto dos mercados locais.

Como queremos lá chegar?

ZARA

- > Maior enfoque nos segmentos criança e jovem;
- > Aposta no conceito "fashion man";
- > Aumento do sortido ao nível dos acessórios de moda;
- > Colecções pequenas para constante introdução de novas peças;
- > Entrada no segmento de produtos de beleza;
- > Oferta de cosméticos;
- > Parcerias com fornecedores locais, que permitam externalizar a produção nos locais mais afastados de Espanha.

- > Mais baixo fora de Espanha com a criação de mais centros de distribuição;
- > Desconto em peças via cartão cliente;
- > Médio nas peças que são cópias de designers e baixo nas colecções de artigos básicos.



- > Utilização do canal Internet como canal de venda complementar;
- > Lojas self-service e espaçosas;
- > Aumentar o número e a dispersão geográfica dos centros de distribuição.

- > Parcerias com empresas de decoração e tratamento de beleza/nutrição;
- > Layout e merchadising atrativos;
- > Adaptação das montras às culturas locais;
- > Ambiente na loja descontraído, informal e acolhedor;
- > Workshops de maquilhagem, moda e beleza;
- > Cursos de design;
- > Criação do blog/fórum Zara;
- > Participação em desfiles nos centros comerciais;
- > Parcerias com fornecedores;
- > Cartão cliente.

Mestrado em Gestão – Desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M vs Inditex/Zara

2.9 – Ilacões a retirar do presente caso para a Gestão

O presente caso, ilustra como duas empresas que actuam no mesmo mercado conseguem ser bem sucedidas, mesmo seguindo estratégias distintas. Outro factor de destaque prende-se com a obtenção de vantagens competitivas, através das cadeias de abastecimento.

Estratégia

Tanto a Zara como a H&M apresentaram um crescimento exponencial nos últimos anos. A força das suas marcas e presença mundial acentuam-se a cada dia que passa. No entanto, a abordagem ao mercado e a organização interna é efectuada de forma distinta.

A H&M optou por uma estratégia mais centrada no custo e a Zara na diferenciação. É um facto que o crescimento da Zara têm sido mais acentuado, mas será sempre assim? Numa economia em que cada vez mais se privilegia o baixo custo poder-se-á dizer que a opção de diferenciação é melhor? No fundo, ambas as organizações já apresentam estratégias híbridas e isso é provavelmente o que mais tem contribuído para o seu sucesso.

Outro factor, que muito tem contribuído para que a Zara e a H&M se distingam dos restantes concorrentes, é a criação de vantagens competitivas e de valor para o consumidor. Competir pela simples oferta de produtos e serviços superiores é insuficiente para obter um desempenho acima da média do sector. Quer seja através das cadeias de abastecimento, imagem da marca, espaço de venda ou custo, cada uma das empresas criou a sua vantagem competitiva e esta não têm sido facilmente copiada. No fundo, cada empresa definiu o seu posicionamento estratégico e o escolheu o que não pretendia fazer.

Neste caso verifica-se ainda a força crescente das marcas próprias. Marcas bem trabalhadas, coerentes e próximas do consumidor, podem ser tão bem sucedidas como marcas *premium*. Quer seja com marca por conceito (Zara), ou com todas as marcas sobre a marca-mãe (H&M), é possível construir uma marca própria forte e que seja a preferência dos consumidores.

A comunicação externa é hoje em dia uma das armas mais poderosas de venda e de influência sobre os consumidores. No entanto, a mesma pode ser utilizada, com maior ou menor intensidade, nos meios de maior alcance de consumidores. A H&M aposta nos *mass media* e na associação da marca a figuras públicas conhecidas, no entanto, a Zara apenas aposta no

espaço de venda e número de lojas, sendo igualmente bem sucedida. A H&M construiu uma marca mais forte e que leva os consumidores a adquirir os seus produtos, mas a Zara ao dar aos consumidores o que eles querem no momento em que eles desejam, obteve uma fórmula de sucesso. Desta forma, é tão importante a imagem da marca, como a satisfação das necessidades dos consumidores no momento certo. Verifica-se também, que é possível investir pouco em publicidade e obter tão bons ou melhores resultados do que com os meios de comunicação que chegam a todos os consumidores.

A importância dos líderes de uma empresa é determinante. Tanto a Zara como a H&M foram fundadas pelos actuais presidentes e principais responsáveis pelo seu crescimento. Por exemplo, as iniciativas relacionadas com o conceito de *fast fashion* são da autoria do fundador da Zara. Os valores de cada organização são mais fortes e os colaboradores mais envolvidos pela liderança actual. No entanto, no futuro será necessário equacionar alternativas e se estas não forem as adequadas, o trabalho conseguido até aqui poderá não ser continuado.

Cadeias de abastecimento

O caso de estudo mostra que as empresas podem utilizar as cadeias de abastecimento como fonte de vantagem competitiva. Estas podem ser baseadas na rapidez ou no custo, mas independentemente da escolha estratégica, são uma base diferenciadora face aos restantes concorrentes e um pilar fundamental na implementação dos vectores estratégicos definidos.

Tanto a externalização como a integração podem funcionar como vantagens competitivas. Podem permitir a obtenção de economias de escala ou diferenciação, no entanto, em ambos os casos se verifica que o controlo é determinante. As duas empresas apesar de terem opções diferentes controlam as suas operações e a H&M comprova que não é necessário internalizar para se poder ter controlo sobre a cadeia de valor.

Agilidade – os mercados estão em constante mutação; tudo acontece cada vez mais rápido à nossa volta. A informação circula à velocidade da luz e as nossas escolhas estão repletas de inúmeras opções. Sendo assim, ser ágil, ter processos ágeis e capacidade de adaptação à mudança, permite customizar e direccionar recursos. Tanto a Zara como a H&M possuem esta versatilidade nas suas operações, sendo que a Zara a leva mais longe e por isso mesmo

não vive presa às maiores dificuldades do sector do vestuário – mudança, volatilidade e o conceito de “coleções sazonais”.

A centralização da distribuição é outra questão relevante no caso de estudo. Esta permite otimizar os custos com os centros de distribuição, mas no entanto, aumenta os mesmos para os mercados mais distantes, quando as empresas são globais. Por outro lado, a descentralização permite maior proximidade aos mercados locais. A Zara opta pela centralização mas esta é extrema, dado que apenas existem centros de distribuição, em Espanha. A H&M também optou pela centralização, mas com 22 centros espalhados por todo o mundo, consegue ainda deslocalizar a sua produção para países onde a mão-de-obra é mais barata.

A utilização de sofisticados sistemas de informação é também determinante para alcançar o sucesso. Quer seja a gerir a informação interna e de mercado, quer seja a chegar rapidamente ao mercado (JIT), é possível fazer mais e melhor. Num mercado onde o stock vale 0 no final de cada época, operar numa filosofia JIT permite reduzir esta ameaça. Associando os conceitos de agilidade e postecipação, as empresas conseguem direccionar os seus recursos para os produtos mais procurados em cada momento. As vendas aumentam, os stocks diminuem, as capacidades são optimizadas e os consumidores ficam mais satisfeitos com a marca.

Ao nível da gestão da informação, a Zara obtém informação sobre as vendas reais e o que os consumidores pretendem, pelo que mais facilmente satisfaz as necessidades dos mesmos. Numa sociedade em que cada vez mais a informação é poder, a gestão desta funciona como um factor diferenciador e que permite estar um passo mais à frente que os restantes competidores.

Salienta-se que não existem estratégias certas ou erradas, mas sim **adequadas**. Ou seja, cada empresa deve escolher o seu próprio caminho e este será sempre o melhor, desde que seja coerente em todas as formas e explore as melhores capacidades internas da organização. Desta forma, o sucesso pode ser conseguido entre empresas que operam nos mesmos mercados, mas escolheram abordar o mesmo de forma diferente.

3 - Bibliografia

Monografias(livros):

- Ansoff, Igor (1968), *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Books
- Ballou, Ronald (1998), *Business Logistics Management*; 4ª edição, Prentice Hall
- Brandenburger, Adam, Nalebuff, Barry (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*, Harper-Collins
- Bitner, J., Booms, B. (1981), *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, American Marketing Association
- Bowersox, Donald J., David J. Closs (1996), *Logistical Management – the integrated supply chain process*; McGraw-Hill
- Carvalho, José Crespo (2003), *Logística, Supply Chain e Network Management: casos de estudo*; Ad Litteram
- Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo
- Christopher, Martin (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Pearson Education
- Dias, João (2005), *Logística global e macrologística*, Edições Sílabo
- Freire, Adriano (2000), *Estratégia sucesso em Portugal*, Verbo
- Harrison, Alan, Remko, Hoek (2002), *Logistics Management and Strategy*, Financial Times/Prentice Hall
- Hines, Tony (2004), *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Butterworth-Heinemann
- Mangan, John, Lalwani, Chandra, Butcher, Tim (2008), *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley and Sons
- Lambert, Douglas, James R. (2000), *Strategic Logistics Management*; 4ª edição, McGraw-Hill/Irwin
- Quinn, James, Mintzberg, Henry, James, Robert M. (1988), *The strategy process : concepts, contexts, and cases*, Prentice-Hall International
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
- Simchi-Levi, David, Simchi-Levi, Edith, Kaminsky, Philip (2003), *Designing and managing the supply chain : concepts, strategies, and case studies*, McGraw-Hill
- Waters, Donald (2003), *Logistics*, Palgrave Macmillan
- Walker, Gordon (2004), *Modern Competitive Strategy*, McGraw-Hill International
- Wheelen, Thomas, Hunger, J. (2006); *Strategic management and business policy: concepts and cases*, Pearson

Contribuições para trabalho colectivo:

- García, Jesús e Mejías, Ana e Prado, José (2007), *The Logistics Function in the Fashion Sector: An Analytical Approach*, Vigo, Universidad Vigo
- Lopez, Cármen e Fan, Y (2006), *Internationalisation of Spanish fashion brand Zara*, Academy of Marketing Branding Special Interest Group Conference, Sep, Manchester, Manchester Business School
- Azevedo, Susana, Pereira, Madalena, Ferreira, João, Pedroso, Vilma (2008), *Consumer Buying behaviour in Fashion Retailing: Empirical Evidencies*, Universidade da Beira Interior

- Bonwell, C., Eison, A, (1991) *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*, Washington, The George Washington University

Periódicos científicos:

- Barreiro, Ana (2007), Un modelo de empresa innovadora y flexible - el caso zara, *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Vol. 6, 69-80
- Barnes, Liz, Lea-Greewood, Gaynor (2006), Fast Fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 – Nº 3
- Carruthers, Robert (2003), Rapid response retail, *Haymarket Business Publications*, 4/3/2003, 20-20
- Ferdows, Kasra, Lewis, Michael, Machuca, Jose (2003), Zara, *An International Journal* Vol. 4 - Nº2, 62-67
- Lewis, Michael, Machuca, Jose (2004), Rapid-Fire Fulfillment, *Harvard Business Review*, 01/11/2004
- Kearney, A., Standing Tall Among the Giants, *Executive Agenda*, Vol. VII - Nº4, 5-16
- Kerry Capell (2008), Zara Thrives by Breaking All the Rules: How the Spanish apparel chain gets new designs into stores in two weeks while keeping costs low, *BusinessWeek*, 09/10/2008
- Kim, Chan, Mauborgne, Renée (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October, 76-85
- Ritson, Mark (2006), Inditex shows H&M's vulnerable side, *Haymarket Business Publications*, 11/29/2006, 21-21
- Rohwedder, Cecilie, Johnson, Keith (2008), Pace-Setting Zara Seeks More Speed To Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals, *The Wall Street Journal Online*, 20/02/2008
- S-en, Alper (2008), The US fashion industry: A supply chain review, *Int. J. Production Economics*, 114, 571–593
- Tiplady, Rachel (2006), Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion: When it comes to quick response to clothing trends, this Spanish retailer is beating the pants off H&M and everyone else, *BusinessWeek*, 04/04/2006
- Tokatli, Nebahat (2007), Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer, *Journal of Economic Geography*, 23/10/2007
- Završnik, Bruno (2007), Critical Success Factors for International Fashion Retailers Entering Foreign Markets, *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, Vol. 15 – Nº. 4 13-17
- Mintzeberg, H. (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24.
- Porter, M. (1996), What is strategy, *Harvard business review*, 11/1996
- Grant R (1997) A Claim for the Case Method in the Teaching of Geography, *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 21 – Nº. 2, 171-185
- Mintzberg, Henry (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24

Teses:

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

Referências não publicadas retiradas da internet:

- Anderson, Kim e Lovejoy, Jim (2007), The Speeding Bullet: Zara's Apparel Supply Chain, <http://www.techexchange.com/thelibrary/speeding.html>
- AHESP, (2008), Informação Económica e Financeira, www.aresp.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=150&Itemid=107
- Devangshu, Dutta (2002), Zara Case Study, www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf e thirdeyesight.in/articles/ImagesFashion_Zara_Part_II.pdf
- Keeley, Graham e Clark, Andrew (2008), Zara overtakes Gap to become world's largest clothing retailer, <http://www.guardian.co.uk/business/2008/aug/11/zara.gap.fashion>
- Gallagher, John M. (2008), Zara Case: Fast Fashion from Savvy Systems, www.gallagher.com/Zara%20Case.pdf
- João, Belmiro e Piscopo, Marcos (2007), Opções estratégicas do modelo delta: um caso na indústria de moda, www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_0510.pdf
- Leitão, Luís (2008), Desfile de Ganhos Europeus, <http://carteira.pt/2008/06/01/bolsa/sectores/desfile-de-ganhos-europeus/0/>
- Lili (2007), Fashion Magnates' Supply Chain Contest, http://www.cbfeature.com/site/news/fashion_magnates_supply_chain_contest/P1/
- Sanwal, Anand (2008), Zara Continues to Innovate. Lesson Learned: Zig When Others Zag, <http://it.toolbox.com/blogs/brilliantblog/zara-continues-to-innovate-lesson-learned-zig-when-others-zag-22656>
- Baker & McKenzie (2007), Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution, http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing_study_oct_2007.pdf
- Bridge Project (2007), Supply Chain Management in the European Textile industry, <http://www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%20WP07%20Textile%20Industry%20-%20Problem%20analysis%20and%20expected%20benefits.pdf>
- Datamonitor (2008), Apparel Retail in Europe, <http://www.datamonitor.com>
- Deloitte (2004), Top ten issues – Apparel and footwear industry, <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D39695%2526cid%253D74215,00.htm>
- European Commission (2007), Textiles and Clothing Statistics, <http://ec.europa.eu/enterprise/textile/statistics.htm>
- European Commission (2008), Eurostatistics, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1194,47773485,1194_47782287:1194_66724556&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Fashion Products (2006), Industry Overview, <http://www.fashionproducts.com/fashion-apparel-overview.html>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working (2004), Industrial change in the textiles and leather sector: Hennes & Mauritz, www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0465en_1.pdf
- INE (2008), Síntese Económica de Conjuntura - Mensal - Janeiro de 2009, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=56476256&PUBLICACOESmodo=2
- Grupo Inditex, Annual Report a 31/01/2008, http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports
- Grupo Inditex, First Half a 31/07/2008, http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/quarterly_results
- Grupo Inditex, Results a 31/01/2008, http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/presentations

- H&M, Annual Report a 30/11/2007,
http://www.hm.com/pt/press/financialreports/annualreports_pressinvestorannualreports.n.html
- H&M, SIX-MONTH REPORT a 18/06/2008,
http://www.hm.com/pt/press/pressreleases/_prfinance.nhtml?pressreleaseid=362392
- Brainstorming, <http://www.mindtools.com/brainstm.html>