

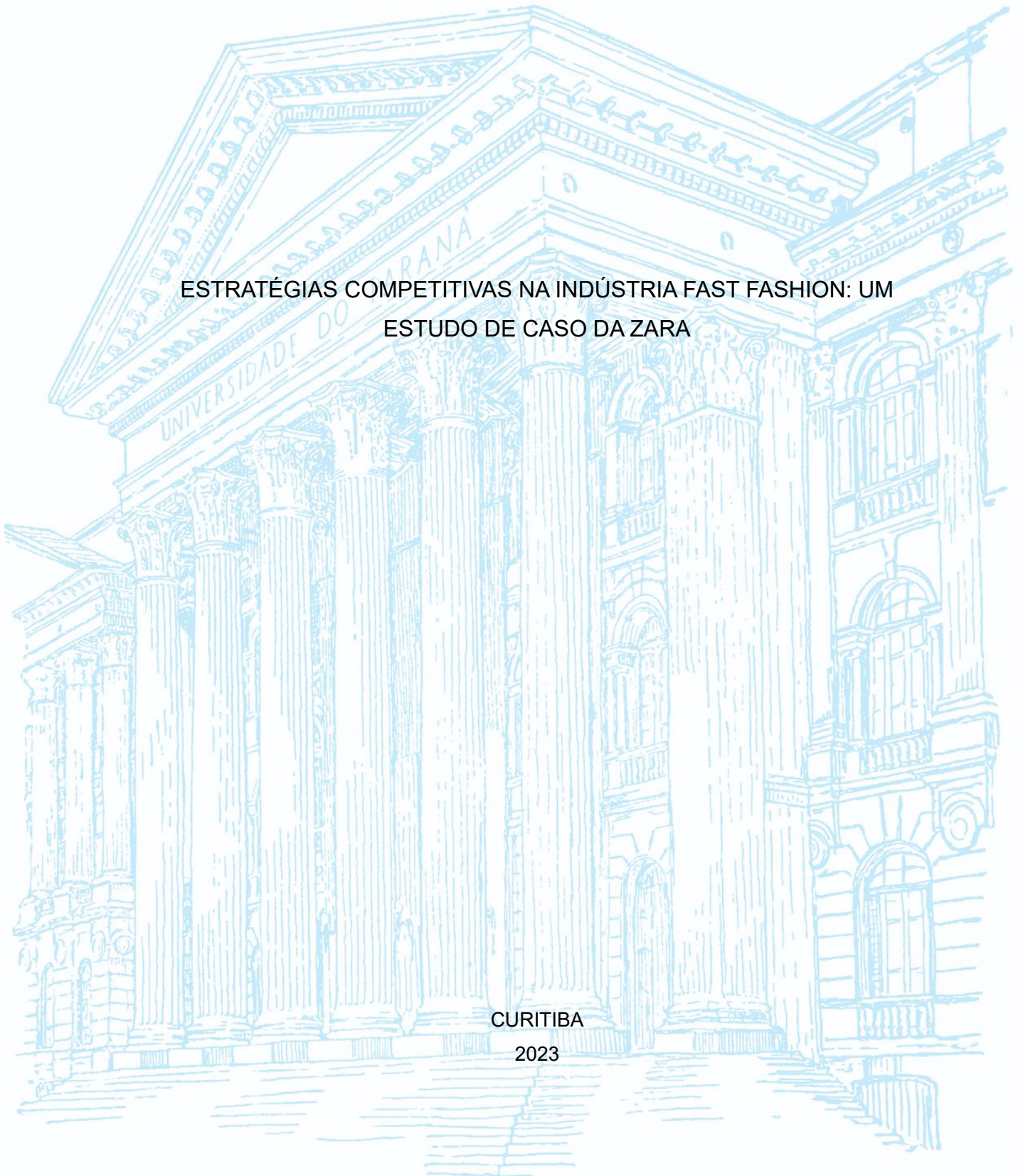
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÉSSICA CRISTINA GOMES SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA FAST FASHION: UM
ESTUDO DE CASO DA ZARA

CURITIBA

2023



JÉSSICA CRISTINA GOMES SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA FAST FASHION: UM
ESTUDO DE CASO DA ZARA

CURITIBA

2023

FOLHA/TERMO DE APROVAÇÃO

JÉSSICA CRISTINA GOMES SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA FAST FASHION: UM ESTUDO DE CASO DA ZARA

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Ricardo Lobato Torres
Orientador – Departamento de Economia – UFPR

Prof. Walter Tadahiro Shima
Departamento de Economia – UFPR

Prof. Hugo Carcanholo Iasco Pereira
Departamento de Economia – UFPR

Curitiba, 16 de fevereiro de 2023.

RESUMO

Este trabalho se dedica a investigar as estratégias competitivas adotadas pela empresa Espanhola Zara e seu alinhamento com o sistema *fast fashion*. A adoção do modelo pelas empresas no ramo da moda tem gerado crescentes lucros e aumento de produtividade, melhoria possível através da diminuição do ciclo de vida dos produtos e o lançamento recorrente de novas coleções. O presente estudo também investiga as possibilidades de obter vantagem competitiva através da organização estratégica de uma firma, utilizando diferentes abordagens da economia industrial como as Cinco Forças Competitivas, o Resourcerd-based View e Economias de Escapa e Escopo. Ademais, a presente pesquisa analisa a estrutura produtiva da Zara, desde sua produção até a comercialização das peças e quais os artifícios utilizados pela marca para aumentar seus lucros e agregar valor ao nome da marca. A metodologia utilizada para o estudo de caso foi pesquisa exploratória e bibliográfica, partindo de autores renomados na economia industrial. Todos os objetivos propostos foram alcançados, foi possível pontuar quais as estratégias competitivas são aderidas pela espanhola para obter destaque desde sua criação e ampliar o conhecimento sobre essa nova corrente produtiva que vem dominando a indústria têxtil. A estrutura organizacional da Zara permite que o uso de seus recursos seja otimizado, sejam eles tangíveis, através das economias de escala e escopo; sejam eles intangíveis, através da construção de identidade da marca, atribuindo mais valor a seus produtos. Foi possível aprofundar também no conceito mercadológico *fast fashion*, considerado o modelo de maior sucesso no mercado da moda e investigar como suas características produtivas garantem vantagem competitiva por meio da constante inovação e otimização do tempo.

Palavras-chaves: *Fast fashion*, moda, vantagem competitiva, tendência, estratégia.

ABSTRACT

This work is dedicated to investigating the competitive strategies adopted by the Spanish company Zara and its subsidiary with the fast fashion system. The adoption of the model by companies in the fashion sector has generated increasing profits and increased productivity, an improvement possible through the shortening of the product life cycle and the recurring launch of new collections. The present study also investigates the possibilities of obtaining competitive advantage through the strategic organization of a company, using different approaches of industrial economics such as the Five Competitive Forces, the Resource-based View and Economies of Scale and Scope. In addition, this research analyzes Zara's productive structure, from its production to the graphic representation of the pieces and which artifacts are used by the brand to increase its profits and add value to the brand's name. The methodology used for the case study was exploratory and bibliographical research, based on authors supported by industrial economics. All the proposed objectives were achieved, it was possible to point out which competitive strategies are adhered by the Spanish to obtain prominence since its creation and expand knowledge about this new productive current that has been dominating the textile industry. Zara's organizational structure allows the use of its resources to be optimized, whether tangible, through economies of scale and scope; they are intangibles, through the construction of brand identity, attributing more value to their products. It was also possible to delve into the fast fashion market concept, considered the most successful model in the fashion market and investigate how its productive characteristics ensure competitive advantage through constant innovation and optimization of time.

Keywords: *Fast fashion*, competitive advantage, trend, strategy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.4 METODOLOGIA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO.....	9
2.2 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....	10
2.3 RESSOURCED-BASED VIEW.....	13
2.4 INOVAÇÃO SCHUMPTERIANA.....	15
3 ESTUDO DE CASO.....	17
3.1 HISTÓRIA.....	17
3.2 MODELO DE NEGÓCIOS E FAST FASHION	19
3.3 COMERCIALIZAÇÃO, LOGÍSTICA E PRODUÇÃO.....	21
4 CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

A complexidade e o dinamismo são características cada vez mais atreladas à indústria, o surgimento constante de novas tecnologias é capaz de propor novas maneiras de pensar, novos modelos de trabalho e provocar mudanças nos hábitos e consumo da população. Esse dinamismo está induzindo as organizações já estabelecidas a refletir melhores formas de agir diante deste novo ambiente e priorizar moldes de gestão que viabilizem uma boa posição diante do aumento de competitividade.

Neste contexto, é possível associar as rápidas mudanças no mercado às diversas razões, como o avanço tecnológico, a redefinição das funções das organizações e a concorrência global. Para Ansoff (1983), o desenvolvimento tecnológico e a mudanças nas estruturas de mercado influenciam diretamente a indústria, simultaneamente ao acirramento da concorrência. Para o autor, esse dinamismo é influenciado pela velocidade na qual as mudanças ocorrem e a forma como interferem em uma organização.

O aumento do porte das empresas e de sua complexidade inserido em um ambiente de constantes transformações, torna necessário que as firmas formulem e implementem estratégias capazes de acompanhar a inovação e adaptação do mercado, viabilizando sua posição de competidor em uma indústria. Diante do acirramento competitivo em inúmeros setores da indústria, Porter (1986) criou a teoria das cinco forças competitivas, que busca analisar possíveis ameaças (fornecedores, clientes, produtos substitutos, novos entrantes e rivalidade dos competidores) para uma firma e seu potencial de lucratividade em um determinado mercado.

Nas últimas décadas, a Indústria da moda obteve grande crescimento econômico e maior exposição midiática, simultaneamente ao surgimento de novas estruturas de organização industriais como a denominada *fast fashion*. Conceito que se popularizou recentemente, a *fast fashion* se trata de uma corrente de produção e logística que se popularizou entre grandes referências da indústria têxtil como a Zara, H&M, Riachuelo e Forever 21. Para Barnes & Greenwood (2010), os fundamentos do *fast fashion* se baseiam na flexibilidade e a eficiência em responder à demanda diante de um mercado extremamente volátil, o sistema permite a criação de produtos com curto ciclo de vida combinando baixo custo e alta rotatividade na produção.

Para Cietta (2010), o *fast fashion* é o modelo produtivo que mais se destacou nos últimos anos e tem apresentado resultados sucessivos através de sua produção em larga escala. Empresas como Zara, que possuem grande porte e influência aderiram ao movimento e passaram a ditar novos moldes de vender e consumir. Principal marca do grupo espanhol Inditex e a maior varejista da Espanha no mercado de roupas e acessórios, a Zara será objeto de análise neste estudo (INDITEX PRESS DOSSIER, 2021). Sendo considerada o maior caso de sucesso a adotar o Fast Fashion, a marca está presente em 72 países, contabilizando 5500 lojas ao redor do mundo. Seu sucesso e sua construção de identidade na Indústria da Moda são os motivadores dessa pesquisa, com ênfase na análise industrial de sua estrutura de mercado. O questionamento principal é,

portanto, compreender quais as estratégias competitivas associadas ao *fast fashion* são utilizadas pela Zara para aumentar sua vantagem competitiva?

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a indústria da moda é responsável por grande movimentação de capital e geração de milhões de empregos mundialmente. As empresas adeptas ao movimento Fast Fashion apresentam crescimento exponencial. Segundo Guimarães (2019), estudos demonstram que as maiores empresas desse segmento ganham em média 16% de margem de lucro, enquanto as que adotam modelos tradicionais ganham apenas 7%. Segundo dados da ONU Meio Ambiente, a indústria da moda está avaliada em cerca de US\$ 2,4 trilhões e emprega mais de 75 milhões de pessoas internacionalmente (VALOR GLOBO, 2019). De acordo com o relatório anual da Inditex, a Zara é responsável por cerca de 82% dos lucros do grupo espanhol e está presente em 78 países (INDITEX ANNUAL REPORT, 2021).

Estudar as possíveis estratégias competitivas para uma empresa é um desafio altamente motivante para um pesquisador. A pesquisa é justificada pela riqueza de conceitos e diversidade de abordagens em torno do tema. No contexto empresarial, o estudo possui extrema relevância diante da necessidade de as empresas conquistarem e manterem posições competitivas no mercado em que estão inseridas.

Para Rabelo (2005), a investigação de estratégias empresariais aponta, sobretudo, para a formulação de adaptações da empresa no ambiente em que está inserida, visando garantir um bom posicionamento no mercado através de vantagem competitiva. Diante disso e do interesse da pesquisadora sobre a indústria da moda e as empresas pioneiras no *fast fashion*, foi possível realizar uma pesquisa que relaciona as estratégias competitivas dentro desse mercado. Segundo Fachin (1993) na justificativa devem ser expostas os motivos que determinaram a escolha do tema e a importância de aprofundar sua discussão. Embora existam outras pesquisas que analisam a competitividade em diversos setores, o presente trabalho foi elaborado visando relacionar uma tendência industrial em ascensão, dentro de um mercado altamente concentrado, aos conceitos de estratégia e competição para estudiosos mais renomados na área. O *fast fashion*, modelo abordado no estudo, possui grande influência na economia, especialmente devido aos seus períodos em que ao poder de consumo dos clientes apresenta variação. Assim, se torna imprescindível analisar a importância de estratégias competitivas capazes de alavancar o mercado da moda, a partir do exemplo de uma das empresas pioneiras neste modelo de negócios.

1.3 OBJETIVOS

Sendo assim, o objetivo geral desse estudo é analisar as estratégias competitivas que levaram a Zara à liderança no ramo. Os objetivos específicos, por sua vez, são investigar as possíveis estratégias produtivas e comerciais que podem melhorar o posicionamento de uma firma no mercado em que está

inserida, aprofundar a análise sobre a logística do *fast fashion* e sua aplicabilidade no objeto de estudo.

1.4 METODOLOGIA

O método utilizado nesse trabalho foi uma pesquisa exploratória fundamentada no Estudo de Caso da empresa Zara, buscando responder quais as estratégias competitivas que contribuíram para o sucesso da marca e sua relação com o *fast fashion*, modelo mercadológico que está se expandindo entre os grandes nomes do mundo da Moda. Para isso, o período analisado nessa pesquisa será referente aos últimos 48 anos, desde a criação da empresa espanhola, com ênfase no período de expansão e popularização do modelo *fast fashion*.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso se trata de uma estratégia utilizada em pesquisas cujo problema central está em entender como ocorre um determinado evento e buscar explicá-lo. Pode ser chamado de Caso Típico, um estudo de caso no qual o objeto central em investigação aparenta ser a melhor expressão do que represente essa categoria (GIL, 2017). Para essa pesquisa, será investigado o fenômeno *fast fashion* através da Zara, um caso que exemplifica e retrata a influência desse segmento na atualidade.

Para isso, o instrumento de coleta utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que parte da bibliografia já estudada sobre o tema, pode ser feita através de livros, revistas, artigos ou publicações avulsas. A literatura utilizada nessa pesquisa foi selecionada para proporcionar uma base dos principais conceitos da Economia Industrial. Autores como David Besanko (2006), Michael Porter (1986), David Kupfer (2012), Edith Penrose (1959) e Mário Luiz Possas (2002) foram os principais nomes para desenvolver essa base. Para compreender melhor o *fast fashion*, a literatura buscada foi de Enrico Cietta.

Para além dos livros, essa pesquisa tomou como base também estudos de caso anteriores que propunham discussão semelhante acerca das vantagens competitivas da Zara. Em 2003, Ferdows, Lewis E Machuca investigaram a rápida expansão da Zara e suas etapas produtivas. São analisadas as etapas de design, produção, distribuição e venda, todas elas diretamente interligadas para que o tempo de entrega dos produtos seja reduzido. Alguns anos depois, Ghemawat e Nueno (2006), graduandos em Harvard, também analisaram os meios e etapas produtivas, sua expansão internacional e sua aplicabilidade no sistema *fast fashion*. Ademais, para os dados contábeis do estudo de caso, foram utilizados os relatórios financeiros da Zara a partir do site da Inditex, no qual são publicados anualmente dados quantitativos das 7 empresas que compõem o grupo espanhol.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo se dedica a investigar mais a fundo o tópico de estratégias empresariais através de renomados autores da economia industrial, para isso, são analisadas teorias que propõem possíveis fontes de vantagem competitiva. O estudo se aprofundou em conceitos de David Besanko, Michael Porter, Edith Penrose e David Kupfer a fim de compreender possíveis medidas que agregam um posicionamento estratégico em uma firma, diante do mercado em que está inserida.

2.1 ECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO

Besanko et al. (2012) propõe em sua obra diversos mecanismos que podem influenciar no sucesso de cada segmento de mercado, iniciando o livro discorrendo sobre as economias de escala e escopo. Para o autor, essas estratégias são determinante-chave das fronteiras horizontais de uma firma, identificando as quantidades e variedade ideais de produtos e serviços. Contudo, para formular e avaliar estratégias competitivas é essencial compreender as fontes das economias de escala e escopo e sua extensão no setor avaliado. Economias de escala ocorrem quando o custo médio de produção diminui à medida que a produção aumenta. Para isso, o custo marginal deve ser menor que o custo médio geral, e as escalas podem ser medidas pelo preço unitário marginal e pela curva de custo médio. As economias de escopo, por sua vez, existem se as empresas conseguirem economizar à medida que se aumenta a variedade de bens ou serviços produzidos. Pode ser mensurada comparando o custo total de uma empresa produzir diversos produtos em conjunto versus o custo total de duas ou mais empresas produzindo os mesmos produtos separadamente (BESANKO et al., 2012).

Os autores entendem que as economias de escala e escopo podem ser influenciadas pela propriedade dos custos fixos. Caso os custos fixos de capital como fábricas e linhas de montagem representem um percentual significativo do custo total, pode-se dizer que essa produção é intensiva de capital. Contanto que haja capacidade em excesso, a produção pode ser aumentada com uma pequena despesa adicional, diminuindo os custos médios como consequência. Para os setores intensivos em capital, as economias de escala tendem a ser mais significativas. Em contraponto, as economias de escalas tendem a ser mínimas quando a maior parcela de despesas se concentra na matéria-prima ou mão-de-obra.

Besanko et al. (2012) denomina como Valor Criado todo o excedente de lucro gerado pelas empresas ao subtrair os custos de mão de obra, matéria-prima, componentes comprados e capital. Esse valor determina a viabilidade da produção e as empresas que serão capazes de competir em cada mercado. Considerando um mercado sem fortes barreiras à entrada, a concorrência gerada entre as empresas dissiparia o lucro econômico, que tenderia a zero no longo prazo. Nesse cenário, se faz necessário que cada empresa gere mais valor econômico do que suas concorrentes, baseado na sua posição de custos e benefícios em relação as demais. Contudo, a criação de valor econômico ocorre de forma abstrata, variando de acordo com o público para qual o produto está

sendo criado. Para distinguir a criação de valor para cada segmento, é necessário compreender o porquê da existência do negócio e quais os fundamentos de sua economia.

Os autores também discorrem acerca das estratégias de ampla cobertura, nas quais empresas buscam englobar diversos tipos de consumidores, criando uma linha de produtos completa que podem atender todos os públicos. Em contraponto, uma estratégia de foco prioriza se especializar a uma variedade limitada de produtos ou público. O intuito dessa especialização é criar vantagem através das economias de escala, atender melhor os clientes e possivelmente isolar a concorrência para si. O autor entende que a dinâmica da concorrência pode operar sob condições mais complexas do que se baseia a teoria padrão (BESANKO, et al., 2012). Para ele, sob a dinâmica de concorrência perfeita, nenhuma vantagem competitiva será sustentável, e a lucratividade da maioria das empresas irá convergir para o nível competitivo.

Richard Rumet criou o termo Mecanismos de isolamento para se referir às forças econômicas que impedem que vantagens competitivas sejam copiadas ou neutralizadas quando outras empresas desenvolvem recursos para competir livremente (BESANKO et al., 2012). Esses mecanismos podem se dar através de impedimentos à imitação ou vantagens do pioneirismo. A imitação pode ser impedida quando a escala eficiente mínima de produção de uma empresa é relativamente grande em relação à oferta, e uma empresa sozinha detém grande participação no mercado. O pioneirismo, por sua vez, permite que a empresa obtenha vantagem através da reputação e incerteza do comprador.

2.2 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Nesta seção serão aprimorados alguns conceitos compreendidos por Michael Porter em seu livro *Estratégia Competitiva* (1989). Porter é considerado o maior estudioso sobre o tema de Estratégias Competitivas e defende que para criar uma oposição sustentável em um mercado são necessárias ações defensivas e ofensivas.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa, é a indústria ou as indústrias em que ela compete. (PORTER, 1989, p. 22)

Para o autor, a estratégia empresarial se baseia nas forças que definem a competição, tal como no posicionamento da firma com relação ao mercado e os produtos ofertados pelas concorrentes. Portanto, a finalidade da estratégia é estabelecer uma posição privilegiada em relação as outras empresas, construindo vantagem competitiva através de sua posição no mercado em que se está inserida.

Com o objetivo de otimizar a capacidade da empresa de aumentar seus próprios lucros, Porter definiu cinco forças competitivas no mercado, sendo elas: ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes, sendo discutidos detalhadamente a seguir (PORTER, 2004).

A ameaça de novos entrantes se define como o risco gerado com a entrada de novas organizações e sua possibilidade de conquistar uma parcela do mercado, anteriormente dominada por empresas já estabelecidas. Contudo, para Porter (1989), existem alguns fatores capazes de criar barreiras à entrada de novos concorrentes, neutralizando a ameaça de novos entrantes, como a economia de escala e diferenciação de produtos.

Economias de escala são capazes de gerar a diminuição do custo médio de produção por unidade de um bem ou serviço, a partir do aumento da produção. Consequentemente, empresas podem ser forçadas a ampliar sua capacidade em larga escala afim de não gerar desvantagem de custo.

A diferenciação do produto é caracterizada pela forma que uma empresa já estabelecida é capaz de realizar modificações no produto com o intuito de torná-lo mais atraente para determinado público. Esse item se relaciona com a identificação de uma marca e a lealdade dos compradores. As firmas entrantes necessitam de um intenso investimento para adquirir tais vínculos estabelecidos com os consumidores.

O acesso aos canais distributivos também pode ser crucial para empresas entrantes em um mercado, segundo Porter (1986), enquanto as firmas já estabelecidas têm privilégios operacionais em sua distribuição, as novas empresas necessitam negociar preços e cooperações para garantir a distribuição de seus produtos, gerando uma diminuição de sua rentabilidade.

O segundo fator descrito é a pressão de produtos substitutos, no qual as organizações com capacidade de criar produtos substitutos pode ser considerada como ameaça. Segundo Frazão, Santos e Ferreira (2017), os produtos substitutos seriam um fator limitante do aumento de preços e portanto, o potencial de lucratividade de qualquer setor industrial seria comprometido. Para os autores, quanto mais atrativa for a alternativa de se produzir bens substitutos, maior será a influência sobre os lucros da firma que será “copiada”.

O poder de negociação dos compradores, por sua vez, se refere ao quando os clientes podem influenciar o mercado, pressionando os preços para baixo através de barganha, negociando por melhoria da qualidade e atenuando a competição entre os concorrentes. Segundo Porter (1986) o que determina o poder de influência de um grupo de compradores é o volume de consumo, a padronização dos produtos, os custos de alterar sua cesta de compras, a qualidade dos produtos e as informações disponíveis.

De acordo com Porter (1986), o poder de negociação que os fornecedores exercem ocorre através da elevação de preços ou redução dos

bens oferecidos. Para o autor (1986, p.43) “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.” Um grupo de fornecedores é poderoso quando: os fornecedores são formados por poucas e mais concentradas companhias do que a indústria para a qual vendem; quando não existem produtos substitutos; quando um mercado não representa fração relevante de vendas ao fornecedor; se o insumo fornecido é fundamental para a produção do comprador; quando os fornecedores podem se inserir no mercado e competir nesta indústria.

Por fim, a rivalidade entre os concorrentes se refere a competitividade exercida pelas empresas inseridas em um determinado mercado. A análise desse fator possibilita compreender os pontos fortes das empresas concorrentes e a construção das próprias estratégias capazes de produzir vantagens competitivas. Para isso, se faz necessário considerar a quantidade de empresas competindo, sua diversificação e a quantidade de informações que cada uma detém (FRAZÃO, SANTOS E FERREIRA, 2017).

Para Michael Porter (1986), uma empresa obtém sucesso por meio da construção de uma vantagem competitiva sustentável. O autor explica que é possível obtê-la através de uma estratégia genérica, que pode ser classificada como liderança de custo, diferenciação e enfoque. Para a estratégia de diferenciação, uma empresa precisa propor exclusividade em uma indústria, oferecendo um produto ou serviço com atributos diferenciados e não produzido pelas empresas concorrentes, criando maior valor frente aos consumidores. Ao atingir este panorama, é criada uma vantagem sustentável em um dado nicho de consumidores, atribuindo a empresa a capacidade suprir os custos de diferenciação através do preço estabelecido. A estratégia de custo sustentável, por sua vez, se faz possível na redução dos custos totais de produção, aplicando economia de escala ou reorganizando a cadeia produtiva, de forma que seja difícil imitação.

Na estratégia de Enfoque, a empresa determina uma parcela estreita de competição em um mercado, elegendo poucos segmentos que serão priorizados em sua estratégia. Em oposição as estratégias mencionadas anteriormente, nas quais uma estratégia genérica abrange toda a firma, no Enfoque as escolhas são diferenciadas a um grupo seletivo de produtos.

Para Porter (1986), um posicionamento competitivo exige a diferenciação das atividades de uma firma em relação as outras competidoras na forma em que são executadas. Dessa forma, a vantagem competitiva cria um valor para os consumidores, que possibilita a ampliação do preço de um produto, superando seu custo de ser fabricado. Segundo o autor, um desempenho consistente depende diretamente da criação de vantagens competitivas.

Besanko et al. (2012), ao discorrer sobre a análise setorial de cada segmento de mercado, articula em sua teoria o conceito das cinco forças de Porter. Para os autores, as empresas podem competir através dos preços ou de outras dimensões. Ademais, a concorrência de preços reduz os lucros, à medida que diminui as margens de preço custo, enquanto uma concorrência não baseada em preços reduz os lucros, à medida que os custos fixos e marginais

sobem (BESANKO et al.). Uma empresa com baixa elasticidade preço demanda é capaz de repassar no preço o aumento dos custos fixos, portanto, essa concorrência é menos prejudicial ao lucro da empresa.

Na verdade, muitas empresas que estão envolvidas em uma concorrência vigorosa que não é baseada em preços usufruem de lucros sólidos por um extenso período de tempo. Bons exemplos incluem o setor de alta costura, em que a concorrência é baseada em estilo e imagem. (BESANKO, 2006, p. 340)

Ao discorrer sobre as ameaças de novos entrantes em um mercado, Besanko et al. (2012) explica quais são as barreiras à entrada que podem neutralizar os riscos gerados por novas empresas, alterando a atratividade do mercado para a inserção de novos empreendimentos; serão destacados dois tópicos a respeito. Para o autor (2012), uma empresa entrante no mercado encontraria dificuldades ao estabelecer uma escala eficiente mínima em relação ao tamanho do mercado, pois, uma participação não substancial, pode gerar grande desvantagem de custo. Outra dificuldade descrita se refere a reputação e lealdade às marcas. É necessário que as novas empresas invistam intensamente na criação de uma reputação e consciência de marca forte. Para Besanko et al. (2012), empresas entrantes que utilizam uma marca “guarda-chuva” costumam apresentar melhores resultados que empresas entrantes totalmente novas.

2.3 RESSOURCE-BASED VIEW

A teoria baseada em recursos ou Resource-based View tem origem no artigo de Edith Penrose “The Theory of The Growth of The Firm”, escrito em 1959, no qual se analisava empresas de um mesmo setor, expostas as mesmas condições, que apresentavam melhores performances do que outras. Posteriormente, a temática foi abordada por Wernerfelt (1984) e Barney (1996) desenvolvendo o modelo VRIN (Valor, Raridade, Imitabilidade e Substituibilidade) e aprofundando sobre a análise de recursos e a possibilidade de sustentar uma vantagem competitiva a partir disso. Penrose (1959) visava entender o processo de crescimento desenvolvido pelas firmas e seus limites. Para a economia clássica, as firmas deveriam se atentar ao modelo de oferta e demanda de seu produto afim de maximizar seu lucro. Contudo, para a autora (1959), as firmas podem ser compreendidas, em sua natureza, através da observação de suas atividades e na análise de seus recursos. Sendo assim, atribui-se ao gestor da firma a tarefa de explorar o conjunto de recursos possíveis de controlar, através de uma coordenação estruturada, na qual se administra o manuseio e a organização dos recursos (WERNERFELT, 1984).

Ao analisar a capacidade de ampliação das empresas, foi observado que conjunto produtivo de recursos varia de uma empresa para outra, mesmo que sejam pertencentes à mesma indústria, agregando alta heterogeneidade dos recursos. Ele também definiu como recurso o conjunto de indivíduos dentro de uma empresa, que agregam diferentes tipos de conhecimento e habilidades

diversas. O autor os considera como parte integrante e fundamental, não apenas uma ferramenta de produção.

Para Peteraf (1993), a teoria Resource-based view agregou grande contribuição ao estudo de estratégias empresariais ao introduzir novas maneiras de aumentar os lucros de uma empresa, não provenientes da indústria em questão. Sendo assim, Wernerfelt afirma que todas as firmas devem incluir, em sua estratégia competitiva, a exploração de quais recursos a firma possui, bem como investigar se é possível viabilizar a criação de novos recursos, a fim de obter exclusividade na oferta de uma mercadoria única. A partir disso, a autora identificou em que condições os recursos podem agregar lucratividade por um extenso período.

Para Wernerfelt, um recurso é uma possibilidade de obter vantagem ou desvantagens em uma firma, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis são associados a propriedade, posse, e possuem a um valor fácil de mensurar. Esse tipo de recurso não agrega muita exclusividade, já que as empresas concorrentes não encontrariam dificuldades de obtenção. Os recursos intangíveis, por sua vez, são de difícil cópia, já que não possuem propriedades nitidamente definidas, podem estar associados a uma capacidade ou cultura específica de determinada empresa (MILLS et al., 2003).

A partir da compreensão desses recursos, é possível criar um posicionamento favorável frente as outras empresas, caso seja possível influenciar nos custos ou na rentabilidade das participantes do mercado, ou de novas entrantes. Uma firma pode criar uma barreira ao conseguir gerar desvantagem financeira às concorrentes que participam do mercado e às novas entrantes. Essa movimentação é viável quando uma empresa possui um recurso atípico que não é facilmente copiado por outras firmas. Recursos raros são considerados atrativo devido às suas propriedades que geram dificuldade de adquiri-lo. Alguns exemplos citados pelos autores são capacidade industrial, manipulação dos equipamentos, descoberta e utilização de novas tecnologias.

Porter e Montgomery (1998), classificam recursos como vantagens que uma firma deve considerar na sua elaboração de estratégias. Barney et al. (2001), por sua vez, define o recurso como um componente tangível ou intangível utilizado por empresas para definir e implementar suas estratégias competitivas. Para os autores (2011), os recursos podem ser classificados como: Recursos de Capital Organizacional, Recursos de Capital Humano e Recursos de Capital Físico. O primeiro se refere a estrutura comunicativa, autonomia e controle das etapas produtivas, relacionamento interno e interações com o ambiente externo.

Os Recursos de Capital Humano incluem a preparação oferecida aos colaboradores da firma, experiências, inteligência e julgamento. Os Recursos de Capital Físico, por sua vez, referem-se ao avanço tecnológico, equipamentos das fábricas, e a localização que garante acesso à matéria-prima.

Segundo os autores (2011), é possível que um recurso atribua Vantagem Competitiva Sustentável a uma empresa se possuir as seguintes características: ser valioso, raro, não imitável e sem substitutos equivalentes. Barney et al. denominaram essa análise de modelo VRIN (Valor, Raridade, Imitabilidade e Substituibilidade). Porém, posteriormente à evolução do modelo, foi agregada a “Organização”, associada a capacidade da firma explorar os próprios recursos, recebendo o título de VRIO. O modelo é considerado o principal método de avaliar a organização interna de uma organização, identificando as forças e as fraquezas, gerando aptidão para uma Vantagem Competitiva Sustentável a partir de recursos ou capacidades (BARNEY et al., 2005).

2.4 INOVAÇÃO SCHUMPTERIANA

Para David Kupfer (2012), a inovação é uma ferramenta determinante para indicar preliminarmente se uma empresa é capaz de sustentar sua posição competitiva. Um conceito abordado pelos autores que será tratado ao longo da pesquisa é a diferenciação de produtos, fator determinante para definir em qual tipo de competição uma indústria está inserida. A diferenciação dos produtos pode se qualificar como real (referente a qualidade ou outra variável perceptível) ou subjetiva (relacionada ao nome da marca), isso proporciona certa exclusividade para os produtos da empresa e agrega “poder de mercado”. Com a criação da Fast Fashion, o alto fluxo de tendências momentâneas e a criação de novas demandas anteriormente não existentes, os produtos desse sistema se diferenciam dos demais, permitindo a manutenção dessa cadeia produtiva. Kupfer (2012) afirma que como os produtos diferenciados não possuem substitutos perfeitos, a firma capaz de produzi-los é capaz de fixar os preços acima do preço de equilíbrio.

Um conceito essencial para a compreensão da dinâmica na indústria têxtil é a ideia de concorrência proposta por Schumpeter em sua teoria. Segundo Kupfer, esse tipo de concorrência se difere dos conceitos estabelecidos pela teoria clássica, já que não se trata do oposto do monopólio, mas um mecanismo de inovações que podem gerar monopólio em maior ou menor grau de duração. Para o autor, a inovação é o principal pilar que move a concorrência, desde o processo criativo, até a fabricação e comercialização. O conceito de concorrência Schumpeteriana se relaciona diretamente com o modelo analisado nessa pesquisa, já que a inovação constante e dinâmica norteia o Fast Fashion, sendo capaz de gerar vantagem competitiva por meio da velocidade de resposta às mudanças de tendências e consumo (BARNES et al., 2006).

Diante desse processo veloz, no qual rapidamente as tendências se tornam obsoletas e são substituídas, um dos maiores desafios para as empresas que competem nessa indústria está em premeditar quais serão as próximas peças em alta ou obter a influência necessária para determinar a tendência que irá predominar em determinado nicho mercadológico (CAULKINS et al., 2005). Ao investigar uma empresa estabelecida no mercado há algumas décadas como a Zara, é necessário entender historicamente quais foram os mecanismos aderidos no passado que permitiram que ela se estabelecesse na indústria como um dos maiores nomes da Moda, e quais mecanismos permanecem na dinâmica

da empresa atualmente permitindo que ela não sofra impactos diante do aumento constante na competitividade do setor. Para a análise de caso, portanto, serão abordados alguns conceitos da Economia Industrial visando compreender de que forma a Zara é capaz de determinar o nível dos preços sem impactar na demanda por seus produtos, enquanto empresas entrantes encontram dificuldade em se estabelecer nessa indústria.

3 ESTUDO DE CASO

Por fim, o presente capítulo se dedica a analisar de forma mais profunda a organização produtiva da espanhola Zara, considerada a maior do ramo *fast fashion*. Através do estudo de caso, foi investigado de que forma a Zara se expandiu e se tornou conhecida mundialmente como influente varejista da indústria da moda e quais os atributos presentes em seu processo produtivo garantem que a marca espanhola tenha um posicionamento privilegiado no ramo em relação as suas concorrentes.

3.1 HISTÓRIA

A Zara é uma empresa espanhola pertencente ao Grupo Inditex, foi criada pelo empresário Amancio Ortega no noroeste do país. O grupo se originou em 1963 através do lançamento de uma linha de pijamas denominada Confecciones GOA e após 12 anos a Zara foi fundada na cidade de La Coruña. O objetivo inicial de Amancio era ter uma loja de varejo na qual as encomendas que foram canceladas poderiam ser vendidas, contudo, a ideia de integrar a fabricação das peças a sua comercialização resultou em um modelo de negócios bem-sucedido que desde então tem o papel de nortear a evolução da espanhola (FERDOWS et al., 2003).

A Zara se estabeleceu no mercado espanhol a partir de 1980 e iniciou um projeto de expansão. A partir disso, houve abertura de capital e forte investimento em sua logística, permitindo a elaboração de um sistema produtivo ágil e um sistema comunicativo capaz de conectar os pontos de comercialização à sede administrativa. Esses investimentos resultaram em um sistema produtivo que permite produtos sendo fabricados em uma média de quatro a cinco semanas para a criação de um produto totalmente novo e cerca de duas semanas para modificar um produto já existente. (GHEMAWAT et al., 2006). Mesmo que o modelo *fast fashion* ainda não fosse popularizado, desde sua criação a Zara demonstra alinhamento com as principais premissas do modelo. Atualmente, a espanhola é responsável por cerca 82% dos lucros da Inditex (INDITEX ANNUAL REPORT 2021) e está presente em 78 países.

A expansão internacional da Zara iniciou na década de 80, inaugurando em 1988 sua primeira loja internacional em Porto e chegando em Nova York no ano seguinte. Na década de 90 não foi diferente, a Zara inaugurou lojas na França (1990), México (1992), Grécia (1993), Bélgica e Suécia (1994), Noruega e Israel (1997), Alemanha, Holanda, Canadá, Arábia Saudita, Chile e Brasil, todas em 1999 (MUNDO DAS MARCAS, 2006). A Zara chegou em Milão, capital mundial da moda em 2002 em um antigo cinema de três andares, um dos passos mais importantes em seu processo de expansão. Em 2005, o principado de Mônaco ganhou a primeira loja. No próximo ano, ingressou também no mercado chinês. Em 2007, a marca iniciou sua inserção no ramo de comércio eletrônico através da Zara Home, inaugurada em 2003.

A fim de compreender melhor a trajetória do grupo em que está inserida a Zara, a figura a seguir ilustra seu processo de expansão e crescimento com os principais marcos históricos:

PERÍODO	FATO(S)
1963-1974	Início da carreira de Amancio Ortega como fabricante de roupas e crescimento de seus negócios ao longo da década.
1975	Inauguração da primeira loja da Zara, em La Coruña, Espanha.
1976-1984	Novas lojas da Zara são inauguradas pela Espanha.
1986-1987	O grupo Inditex lança um sistema de distributivo com um ritmo mais acelerado e foca sua produção na Zara.
1988	Primeira loja internacional da Zara é inaugurada na cidade do Porto, em Portugal.
1989-1990	A loja é inaugurada em Nova York em 1989 e Paris em 1990.
1991-1995	A Zara chega ao México (1992), Grécia (1993), Bélgica e Suécia (1994).
1997-1998	São inauguradas lojas no Reino Unido, Noruega, Turquia, Israel, Venezuela, Argentina, Japão, Líbano, Kuwait e Emirados Árabes Unidos.
1999	A Zara chega a Holanda, Alemanha, Polônia, Arábia Saudita, Bahrai, Canadá, Brasil, Chile e Uruguai.
2000	Lojas são inauguradas na Andorra, Áustria, Dinamarca e Qatar.
2001	A Zara se expande para a Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, República Tcheca, Porto Rico e na Jordânia.
2002	São abertas lojas na Finlândia, Suíça, El Salvador, República Dominicana e Cingapura. A Zara abre novo centro distributivo na Espanha, em Zaragoza.
2003	Inauguração da Zara Home. Lojas são abertas na Eslovênia, Eslováquia, Rússia e Malásia.
2004-2006	A Zara alcança o marco de 2.000 lojas com a inauguração em Hong Kong. A marca se expande para o Marrocos, Estônia, Letuânia, Romênia, Hungria, Lituânia, Panamá, Mônaco, Indonésia, Tailândia, Filipinas, Costa Rica, Sérvia, China e Tunísia, alcançando 56 países ao redor do mundo.
2007	Introdução do comércio de eletrônicos através da Zara Home. Começam a operar dois novos centros distributivos na Espanha, em Madrid e em León. Lojas são inauguradas na Croácia, Colômbia, Guatemala e Omã.
2008	Com a abertura de uma loja em Tóquio, a Zara alcança 4.000 lojas. Lojas são abertas na Coreia, Ucrânia, Montenegro, Honduras e Egito, marcando presença em 73 países.
2010	A Zara se expande para a Bulgária, Índia e Cazaquistão, totalizando 77 países e 5.000 lojas.
2011	A empresa chega a 5.500 em 82 países. Novas lojas surgem em Taiwan, Azerbaijão, Austrália, África do Sul e Peru, com isso, o grupo se torna presente nos cinco continentes.

2012	Zara chega a marca de 6.000 lojas ao inaugurar seu mercado na Armênia, Bósnia-Herzegovina, Equador, Georgia e na antiga República Iugoslava da Macedônia.
------	---

Figura 1 Expansão internacional da Zara

Fonte: Lobo, 2013.

3.2 MODELO DE NEGÓCIOS E FAST FASHION

Nas últimas décadas, a indústria da moda enfrenta um ambiente no qual as preferências dos clientes se alteram de forma veloz, o ciclo de vida dos produtos se tornou mais curto e seu valor diminui conforme seja passada a última tendência (SULL et al., 2008). Em resposta às rápidas mudanças de preferências, o *fast fashion* surgiu na década de 1990 com o intuito de responder à demanda dos consumidores por novos produtos em um período menor (MUNHOZ, 2012). O modelo de produção adotado anteriormente nesta indústria exigia um longo período de preparação do produto, no entanto, a moda rápida desenvolve uma estrutura organizacional que viabiliza a eficiência e agilidade do processo.

Um elevado risco coloca em cheque o sistema de produção que se baseia no “tempo longo” de criação e produção: o longo processo que vai da criação do produto até sua produção e distribuição deve levar em conta que sua vida comercial, hoje, se reduz enormemente e que o desejo de novidade e a rapidez dos processos de consumo são características comuns a todos os mercados contemporâneos.

(CIETTA, 2012, p. 11)

Nesse modelo é necessário que a produção seja veloz e flexível, de forma a garantir que os produtos e entregas sejam frequentes para acompanhar a fluidez do mercado. Enquanto os ciclos de lançamento no mercado do vestuário sejam tradicionalmente separados por meio das estações, o *fast fashion* tem em média quatro semanas de duração. As empresas adeptas também estão constantemente reabastecendo prateleiras com novos itens e retirando de linha a coleção anterior (MIHM, 2010).

Cietta (2010) afirma que no ambiente capitalista, todos os regimes mercadológicos têm origem no consumo, que pode ser considerado um termômetro para o empreendimento basear toda a tomada de decisões. Para o autor, os produtos da moda perderam seu caráter de item manufaturado industrial para um bem híbrido, com valor material inferior ao seu valor imaterial. Para Cietta: “Nas indústrias de produtos híbridos, a inovação é dada pela capacidade de desenvolver produtos sempre novos, com um conteúdo imaterial que esteja em sintonia com o desejo dos consumidores.” (CIETTA, 2012, p. 66).

O fast fashion não se limita somente a rapidez na entrega dos produtos, mas também pela sintonia envolvida em todas as áreas de uma organização produtiva. (CIETTA, 2010). Para garantir a eficiência, as empresas precisam se atentar aos processos produtivos como logística e desenvolvimento do produto para garantir a maximização dos ganhos (GUIMARÃES, 2019).

Responsável por 67% das vendas do grupo, a Zara é uma empresa do ramo do vestuário responsável por produzir e comercializar suas próprias peças destinadas ao público feminino, masculino e infantil. Seu diferencial no ramo é produzir um *design* semelhante a roupas de grife a preços acessíveis, sendo considerada por alguns autores uma das pioneiras a popularizar a moda. De 2020 para 2021, o lucro líquido da Inditex cresceu de 1.104 para 3.250 milhões de euros (INDITEX ANNUAL REPORT, 2021), seu crescimento financeiro em um cenário pandêmico e de recessão econômica chama atenção para os métodos de produção e comercialização que a Zara tem tido para permanecer expandindo à níveis crescentes desde seu surgimento em 1975. Para Erner, empresas que utilizam dessa logística privilegiam as tendências em prejuízo a criatividade (ERNER, 2005).

Dessa forma, a Zara identifica as quais serão as tendências de consumo antes de começar a produzir e distribuir. Segundo Santos (2017), um dos fatores que influenciam no seu sucesso é baseado na integração entre um curto ciclo e uma rede distributiva controlada diretamente. A cadeia de produção da Zara foi projetada como uma cadeia global orientada para o comprador, na qual os lucros derivam de um conjunto de estudos aprofundados sobre *design*, processos e *marketing* permitindo que os colaboradores responsáveis por diferentes estágios atuem como intermediários estratégicos. (GHEMAWAT et al., 2006). A integração vertical é a característica que norteia o modelo de negócios da Zara, no qual são integradas todos os processos de criação de uma peça. Sua estrutura flexível permite que ela se adapte a oferta em curto período de acordo com as exigências do consumidor, otimizando o tempo e os custos de produzir. Seus estoques reduzidos e diminuição no tempo de concluir um produto agregam flexibilidade à cadeia produtiva e diminuem os riscos de erro na seleção da próxima tendência.

A coordenação de todas as etapas operacionais a partir do design, em conjunto e a estrutura interdependente locacional são uma estratégia da Zara para obter exclusividade na sua produção e permitir que as roupas sejam criadas e modificadas no menor período possível (MAYER et al., 2016).

Para Ghemawat et al. (2006), o sucesso da Zara pode ser atribuído ao seu foco de entender as demandas do cliente antes de produzir. A empresa busca adiantar a produção de uma tendência em até doze meses, com o intuito de conseguir entregar o bem ao consumidor no momento em que ele passa a desejar e possibilitando uma resposta mais rápida às demandas do cliente do que outras companhias do setor.

O *fast fashion* é uma estratégia que prioriza atender às demandas do consumidor otimizando seus processos de fabricação e obtendo retorno rentável a partir dessa prática. A incerteza existente nesse mercado em relação ao que será demandado foi a problemática que deu origem ao modelo, que surgiu na

Europa durante os anos 90, propondo incentivar o consumo por meio da diminuição do ciclo de vida dos produtos. A alta rentabilidade dessa estratégia surpreendeu o mercado, pois parte do princípio que as empresas devem atuar tão simultaneamente veloz como as mudanças de tendência no mercado da moda.

Para Mayer et al. (2016), existem cinco categorias que norteiam a viabilidade do sistema *fast fashion*, sendo elas: a localidade das unidades, que precisam estar próximas; a diminuição do ciclo de vida do produto; a inclusão da produção para atender uma pluralidade de indivíduos; a exclusividade e produção devidamente coordenada em todos os seus estágios.

A Zara é a pioneira desse movimento, considerada o primeiro exemplo de sucesso nessa dinâmica. Seus produtos levam em média duas semanas para serem confeccionados, permitindo que a empresa lançasse mais de 20 coleções em 2020. A empresa comercializa em média 12.000 novos itens por ano, em média 40 peças novas produzidas por dia (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

A interdependência controlada pela Zara é fundamental para o avanço evolutivo de sua produção e lhe garante ser nomeada como maior exemplo do modelo *fast fashion* (MAYER et al. 2016). Enquanto outras varejistas do ramo optam por terceirizar toda a sua fabricação em países subdesenvolvidos, a Zara não internacionalizou totalmente suas atividades. Mais de 60% da sua produção é localizada na Europa, principalmente na Espanha, enquanto as peças que possuem maior durabilidade são fabricadas na América e Ásia (CAVUSGIL et al., 2010).

Segundo Christopher, Lowson e Peck (2004), os mercados do ramo da moda são sistemas abertos, caóticos e complexos. Diante disso, o *fast fashion* desempenha um esforço gerencial para garantir que os produtos sejam criados, fabricados e comercializados com base na demanda imediata. As operações da empresa são conectadas a essas demandas, de forma que cada etapa da cadeia produtiva é guiada por ela através da infraestrutura interna de comunicação da empresa, tramitando informações dos consumidores até os *designers*. Com isso, é possível reduzir os riscos e custos, flexibilizar a cadeia produtiva e otimizar o processo criativo.

3.3 COMERCIALIZAÇÃO, LOGÍSTICA E PRODUÇÃO

A equipe da Zara possui mais de 200 designers que são responsáveis por viabilizar o lançamento de aproximadamente dezoito mil novas peças por ano, em contraponto às concorrentes do ramo da moda que não ultrapassam centenas em sua produção. (PAIXÃO et al., 2011) O perfil desses profissionais é jovem e a Zara prioriza que seu ambiente de trabalho seja dinâmico, variado e cooperativo. Segundo Ferdows, Lewis e Machuca (2003), o local de trabalho dos designers é próximo aos especialistas de mercado e também dos planejadores de produção, a fim de que as diretrizes da coleção sejam planejadas em conjunto, considerando não apenas padrões estéticos, mas a viabilidade econômica de cada lançamento.

O *design* pode ser utilizado como ferramenta para introduzir a inovação a uma marca. Na indústria da moda, na qual existe uma alta variedade de produtos em circulação, a Zara obtém destaque à medida que o fluxo produtivo aumenta, gerando no consumidor uma sensação de exclusividade dos produtos, que não permanecem muito tempo disponíveis. Para isso, o *design* da Zara se baseia em dois pilares: acompanhar as divulgações de tendências e o retorno dos clientes. Observa-se quais foram os produtos lançados por grandes nomes de luxo e a aceitação do público antes de preparar a próxima coleção. Baseando-se nas cores, modelos e características que mais tiveram popularidade, a Zara utiliza da interação externa para incrementar seu processo criativo. Os responsáveis pelas lojas possuem dispositivos projetados para viabilizar a rápida comunicação com os especialistas de mercado e designers, com o intuito de garantir que os produtos de disponibilizar as necessidades dos consumidores o mais rápido possível.

O sistema da Zara foi criado para concluir a produção de novas peças em até cinco semanas, e realizar modificações em modelos já criados em até duas semanas. (PAIXÃO et al., 2011) A distribuição se difere para os hemisférios sul e norte, de acordo com a variação de temperaturas médias ao longo do ano. Contudo, os padrões de estilo não costumam divergir de uma região para outra, apenas quando possuem função de atender culturas específicas, como no Japão em que as mulheres costumam usar peças de roupas menores e em países árabes que possuem restrições de vestimenta feminina. Ademais, Tosto (2012) ressalta, que o público da Zara se difere em países desenvolvidos e países emergentes, atuando para atender classes populares ou classes mais altas, respectivamente.

Sua estrutura interna de comunicação e planejamento pode ser considerada como um recurso organizacional único da Zara, à medida que viabiliza uma produção rápida e eficaz, devidamente coordenada em cada etapa produtiva. Sua consolidação mundial ao longo dos anos atribuiu valor ao nome da marca, a empresa se popularizou sem utilizar artifícios de publicidade e seu *marketing* é voltado para priorizar o espaço físico que irá expor os produtos.

As localidades de lojas da Zara foram escolhidas estrategicamente para marcar presença em relevantes centros de moda ao redor do mundo. A Zara está presente também em grandes shoppings ao redor do mundo. Segundo Ferdows, Lewis e Machuca (2003), cada local das 2000 lojas espalhadas pelo mundo foi selecionado após uma extensa pesquisa de mercado e de público-alvo para garantir viabilidade financeira. As lojas possuem um padrão de apresentação sempre em um espaço físico amplo, organizado e elegante visando a construção de um ambiente agradável para o comprador.

As vitrines são ferramentas importantes de marketing para a Zara, há uma equipe de colaboradores responsáveis por estabelecer o conceito da decoração e quais roupas serão escolhidas para agregar em sua composição. Após sua criação, as vitrines são submetidas à aprovação da companhia, que verifica se foi possível sintetizar ao cliente o que ele encontrará na loja física. Elementos como o *design* arquitetônico das lojas e mobília são selecionados em sua sede e padronizados nas lojas do mundo todo. Nem mesmo a distribuição

de produtos na loja física ocorre aleatoriamente, já que existem profissionais de merchandising que definem a localização de cada seção. Para a Zara, as vitrines são ferramentas essenciais no processo comunicativo da marca, conferindo a elas as funções de identidade, público e estilo da marca, sendo enaltecidos e potencializados (SILVA, 2012).

Mesmo que o abastecimento de produtos nas lojas da Zara ocorra constantemente, não há reposição das roupas que foram esgotadas, a fim de induzir o indivíduo a consumir de imediato. Além disso, as prateleiras não são completadas propositalmente para indicar que os modelos são limitados e posteriormente não serão repostos, mas substituídos em breve. Segundo Kalil, os clientes visitam a Zara em média vinte vezes no ano, enquanto visitariam cerca de quatro vezes outras marcas renomadas. Ademais, algumas lojas da Zara produzem fila de clientes esperando quando há troca de coleção. (KALIL, 2010).

O arranjo logístico da Zara tem base na verticalização e flexibilização associadas ao sistema *just in time*, criado em 1990 em parceria com a Toyota. Esse modelo é vinculado a prática de estoques baixos e rapidez na cadeia de produção, permitindo que a Zara otimizasse a resposta às demandas do consumidor em um menor período, criar uma variedade maior e menores riscos relacionados às previsões. (MINADEO, 2008) A cadeia de produção da Zara se difere as longas e convencionais concorrentes, com extensos prazos de entrega. Para Christopher, Lowson e Peck (2004), as características fundamentais para este modelo se baseiam em: (a) Alinhamento e conexão dos processos; (b) avanço tecnológico, a fim de agilizar o percurso das informações; (c) relacionamento, interno na organização, bem como com os fornecedores; (d) sensibilidade ao mercado, para compreender melhor a resposta dos clientes diante dos lançamentos.

Dessa forma, a Zara se destaca e consegue projetar, produzir e distribuir seus produtos por todo o mundo, mesmo que sua base seja em um dos extremos Europeus. Sua matriz, uma parcela significativa de suas fábricas e seu centro de distribuição se localizam na Espanha, em La Coruña, Barcelona, Madri e Alicante. Além disso, a Zara possibilita que seus produtos cheguem por toda a Europa em 24 horas e nos Estados Unidos em até 48 horas, possibilitando que os itens das lojas estejam constantemente atualizados (FERDOWS et al., 2003).

De acordo com Tosto (2012), os rendimentos para uma empresa nesse ramo dependem diretamente das previsões que foram realizadas e seus consecutivos estoques, já que os produtos não possuem fluidez podem perder seu valor e não acompanhar o timing da tendência. Por isso, a Zara mantém seu estoque em um nível menor, e os itens não vendidos por determinado período são retirados das prateleiras e distribuídos para outras localidades. A eficiência comunicativa se torna viável devido ao intenso investimento em telecomunicações da empresa, que viabiliza a conexão entre as lojas e o centro de distribuição.

Assim como a maioria das etapas do processo produtivo da Zara se baseiam na proximidade, a produção não é diferente. De acordo com Kalil

(2010), mais de 60% de sua produção é realizada nas proximidades do centro distributivo, sempre em fábricas próprias. Para a empresa, produzir internamente permite que possam aproveitar matéria-prima caso haja a mudança de alguma tendência que foi prevista anteriormente. A Zara possui sua maior estrutura física em La Coruña, com uma área construída de 600.000 m². Outras fábricas são interligadas ao centro de fabricação através de túneis e 210 quilômetros de trilhos, que são utilizados também para transitar os produtos finalizados para sua distribuição (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

Sua estrutura física é um dos fatores que agregam controle a cadeia produtiva da Zara e permitem que sua capacidade produtiva seja otimizada, o que seria inviabilizado caso houvesse maior dependência de fornecedores externos. A maior parte de sua produção é concentrada na Espanha, possuindo 18 fábricas em La Coruna e 2 em Barcelona e a marca só utiliza de subcontratos com empresas menores em atividades simples, como a costura.

Conforme discutido anteriormente, grandes empresas com alta produtividade podem utilizar economias de escala ou escopo para aumentar seus lucros. Ao passo que os custos fixos se mantem inalterados, cada unidade adicionada a cadeia produtiva atribui maior retorno econômico para a empresa. Dessa forma, ao centralizar sua produção em fábricas próximas e posteriormente distribuir para o restante do globo, a Zara é capaz de otimizar sua produção diminuindo ao máximo os custos para tal.

A alta disponibilidade de recursos físicos da espanhola viabiliza a agilidade de seu processo produtivo. É possível sintetizar que a principal estratégia de operações das fábricas se baseia na economia de tempo e na flexibilidade. Os protótipos são otimizados a fim de impedir desperdícios e não são criadas amostras, com o intuito de encurtar o prazo de criação. Os tecidos são cortados à laser e costurados para posteriormente as peças serem prensadas individualmente, classificadas e enviadas aos centros distributivos. Alguns dos produtos são adquiridos sem tingimento para poderem se adaptar às mudanças de tendências nas cores estacionais e o tingimento é realizado nas últimas etapas (PAIXÃO et al., 2011).

A agilidade produtiva da Zara tem como consequência fragilizar a qualidade de seus produtos, que possuem curta duração, já que o que prevalece em suas coleções é o apelo visual, portanto, a demanda por novidade passa a ser priorizada em detrimento da qualidade (DELGADO, 2008). Com o intuito de ser predominante no público mundial, as peças comercializadas seguem o mesmo padrão de criação em todos os países, não se atentando a particularidades locais. A organização entende que as informações globalizadas geraram uma aculturação mundial, e os gostos passaram a seguir um padrão em todo o globo (DELGADO, 2008).

Outro recurso físico fundamental para o crescimento da Zara é o progresso tecnológico, à medida que permite viabilizar ativos complementares que promovem a integração dos setores. Os sistemas de tecnologia da informação capturam rapidamente informações acerca do comportamento do público-alvo e, simultaneamente, compartilham com as centrais administrativas.

Além disso, a indústria da moda possui uma tecnologia de design computadorizado (*CAD - computer aided design*) para as etapas iniciais de corte e costura, sendo executadas em máquinas automatizadas que permitem diminuir o desperdício de materiais e realizar cortes precisos e simultâneos em diversas camadas de tecido (SANTOS, 2017).

Enquanto algumas empresas aderentes ao modelo são varejistas que não possuem as próprias fabricações (Como a GAP e H&M), outras empresas possuem sua própria cadeia produtiva integrada (Como a Zara e Benetton). Ambas as alternativas podem gerar vantagens competitivas através de economias de escala ou diferenciação. Para Paixão et al., (2011) o determinante para o sucesso da empresa se baseia no controle de cada estágio em que a produção se fragmenta.

5 CONCLUSÃO

Assim como em outros setores produtivos, na indústria da moda, as firmas são responsáveis por traçar objetivos e formular estratégias que permitam sustentar sua posição em um mercado competitivo. Analisando o processo de formulação das estratégias da Zara, notou-se que a empresa é capaz de maximizar a utilização de recursos para o próprio crescimento, especialmente de recursos físicos e organizacionais.

Dentre os recursos tangíveis que atribuem vantagem competitiva para a espanhola, é possível destacar a terra e as instalações, e suas referentes localizações estratégicas; os materiais e suprimentos, incluindo toda a matéria-prima, materiais e produtos utilizados em cada etapa produtiva; o equipamento e a infraestrutura, garantidos pelo desenvolvimento tecnológico para fins de otimizar os processos. Além disso, os recursos físicos podem ser maximizados através da economia de escala e escopo, que garantem mais lucros proporcionalmente ao volume da produção. No caso da Zara, é necessário que a produção seja sempre muito alta para suprir constantemente a distribuição das novas coleções, que ocorrem em curto espaço de tempo.

Contudo, os recursos intangíveis, que por definição não podem ser facilmente copiados, destaca-se a reputação da marca e sua singularidade historicamente construída; o relacionamento com clientes e fornecedores; propriedade patenteada, no que inclui seus processos de produção, atividades de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, banco de dados e marketing. A construção de identidade da Zara ao redor do mundo permite que a marca atribua um valor em seus produtos que não pode ser imitado pelas concorrentes. Diante da compreensão sobre a natureza dos recursos, foi possível concluir a necessidade de utilização de recursos para obter vantagem competitiva e consequentemente obter maior retorno financeiro para a firma.

O modelo de negócios de varejo denominado *fast fashion* integra estrategicamente a velocidade na entrega com a criação de um produto que agregue certa exclusividade. Para Schumpeter, a inovação é o pilar que move a concorrência (POSSAS, 2002), e nesta indústria, um dos principais fatores de competitividade das firmas é a inovação em design, permitindo a diferenciação entre os produtos apresentados no mercado. No caso da Zara, a inovação se desenvolve a partir da criação das peças, na qual o design é intensificado a fim de gerar alta gama de possibilidades e viabilizar o rápido lançamento de novas coleções.

A estrutura organizacional da Zara tem controle sobre os estágios de fabricação, distribuição e venda de seus produtos através de uma cadeia de produção flexível e rápida, garantindo imenso poder de mercado atrelado ao seu nome. Seu êxito em produzir e vender implica na popularização do modelo de negócios investigado nesse trabalho, já que a Marca é percursora do sistema produtivo Fast Fashion e cada vez mais empresas no ramo da moda estão se apropriando de suas estratégias como forma de expandir seus lucros. Os objetivos almejados nessa pesquisa foram alcançados à medida que foi possível compreender as fontes da liderança da espanhola, bem como a logística do Fast

Fashion de rapidez em detrimento da qualidade em sua produção. O tempo é um determinante essencial para a engrenagem desse ramo à medida que a produção depende diretamente do feedback em tempo real de seu público-alvo, portanto, não é possível planejar com antecedência o que será produzido.

O desenvolvimento desta pesquisa contribuiu para ampliar o conhecimento sobre essa nova corrente produtiva que vem dominando a indústria têxtil, através da identificação e análise do caso Zara. O resgate de teorias sobre estratégias competitivas foi crucial para compreender o posicionamento estratégico da gigante espanhola e seu desempenho superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNES, L.; Lea-Greenwood, G. Fast fashion in the retail store environment. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 38, p. 10), 2010.

BARNEY, J.B.; Hesterly, W.S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005. p. 4-25.

BARNEY, J.B.; Ketchen Jr, D.J. and Wright, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 2011. p. 1299-1315.

BESANKO, David. A economia da estratégia. 5ª Ed. Porto Alegre: Editora. Bookman, 2006.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. Negócios internacionais: estratégias, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CIETTA, Enrico. A revolução do fast fashion : estratégias e modelos organizados para competir nas indústrias híbridas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CIETTA, Enrico. Economia da Moda. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CHRISTOPHER, Martin; LOWSON, Robert; PECK, Helen. Creating agile supply chains in the fashion industry. Vol. 32. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2004.

DELGADO, Daniela. Fast Fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado. Modapalavra e-periódico. Disponível em: http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast_fashion-daniela_delgado.pdf. Acesso em: 12 Jul 2022.

ERNER, Guillaume. Vítimas da moda? Como a criamos, por que a seguimos. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005. Acesso em: 27 Abr 2022.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. Atlas. São Paulo, 1993.

Frazão, D. G.; Santos, A. A.; Ferreira, R. C. Levantamento das estratégias competitivas de empresas no ramo de móveis planejados da cidade de Pimenta: um estudo a partir da aplicação do modelo de Porter. Pimenta, 2017. Disponível em: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Aministracao/TCC-OFICIAL.pdf>. Acesso em: 10 Jan 2023.

GHEMAWAT, Pankaj; NUENO, Jose Luis. ZARA: Fast Fashion. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006. Disponível em: <http://researchingsustainability.files.wordpress.com/2012/01/zara-harvard-case.pdf>. Acesso em: 18 Jun 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2017.

GUIMARÃES, Yrlayne. A relação entre o consumo de 'fast fashion' e sustentabilidade ambiental: Uma análise com estudantes universitários pessoenses. Monografia de graduação (Administração) - Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação, Brasília, 2019.

Inditex Annual Report 2021. Disponível em: <https://www.inditex.com/documents/10279/682269/Inditex+Annual+Report+2021.pdf/4720f528-68f4-1726-2f36-06516d3b7697>. Acesso em: 3 abr 2022.

KALIL, Gloria. Fashion Marketing: relação da moda com o mercado. Organização de Gloria Kalil. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

KUPFER, David. Barreiras Estruturais à Entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2a Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013. p. 79-89

KUPFER; David. Padrões de Concorrência e Competitividade. Campos do Jordão: Conference XX ANPEC, 1992. Acesso em: 27 Abr 2022.

LOBO, Isabela Maria Silva. Análise de marketing da Zara. Monografia de graduação em comunicação social – Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação – FAC Departamento de Audiovisual e Publicidade. Brasília, 2013.

MAYER, B M; SILVA, J. S. Avaliação das estratégias de marketing empregadas globalmente pela Zara e as características comportamentais da Geração Z. Monografia de graduação (Relações Internacionais) – Universidade do Sul de Santa Catarina Brasília, Florianópolis, 2019.

MIHM, Barbara. Fast fashion in a flat world: Global sourcing strategies. The International Business & Economics Research Journal, v. 9, n. 6, p. 55, 2010. Acesso em: 25 Abr 2022.

MUNDO DAS MARCAS. Disponível em <<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/zara-moda-espanhola.html>>. 2006. Acesso em 7 Jul 2022.

MUNHOZ, Julia. Um ensaio sobre o fast-fashion e o contemporâneo. Monografia de graduação (Relações Públicas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PENROSE, Edith. The Theory of The Growth of The Firm. 4th ed. Oxford University Press, 1959.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POSSAS, Mário Luiz. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p.415-429.

RABELO, Anir. Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter. 1ª edição. Belo Horizonte: C/Arte, 2005.

SANTOS, Sarah. A dinâmica de inovação no mercado de moda e o caso Zara: Uma análise neo-schumpeteriana. Monografia de graduação (Ciências econômicas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SILVA, Aline. Marketing de moda: Uma análise do ponto de venda da Zara como estratégia de crescimento. Monografia de pós-graduação (Moda) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

SULL, D., TURCONI, S. Fast-fashion lessons. Journal compilation - Business Strategy Review Summer, v. 19, n. 2, p. 4-11, 2008. Acesso em: 2 Abr 2022.

VALOR GLOBO. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/coluna/industriada-moda-polui-mais-que-navios-e-avioes1.ghtml#:~:text=A%20complexa%20e%20diversa%20cadeia%20da%20moda%20no%20emprego%20mais%20de%2075%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20internacionalmente>. Acesso em: 5 Abr 2022.

WERNERFELT, Birger. The Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, jun.1984. 5, 171-180. Disponível em: AResource-BasedViewoftheFirm.pdf. Acesso em: 11 Jan 2023.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.