

Inovações em serviços: adoção do *Just in Time* pela rede varejista Zara

Roberto Minadeo (PMAD, UNIEURO – DF/Brasil) - rminadeo@yahoo.com
• SCRn, quadra 702/703, bl. C, entrada 24, apto. 302, 70720-630, Brasília-DF

RESUMO

A Toyota alcançou recentemente a liderança do mercado mundial de automóveis em número de veículos – sendo que os seus pioneiros sistemas produtivos foram adotados em um número cada vez maior de setores da Economia. Ao mesmo tempo em que a Toyota vem obtendo esses resultados consistentes há décadas, em vários países, assistiu-se recentemente às graves dificuldades financeiras de duas centenárias montadoras norte-americanas: GM e Chrysler, sendo que a primeira conhece os sistemas produtivos da Toyota há mais de vinte anos, pois esta ingressou nos EUA, justamente em parceria de nome NUMMI, na Califórnia, com a GM. Ou seja, não existem segredos que tenham sido escondidos nem que não pudessem ter sido transferidas a outras unidades da GM – tanto que esta criou a fábrica de Gravataí, RS, nos mais ortodoxos moldes da gestão japonesa. Um dos sistemas da Toyota que tem merecido destaque é o *Just in time (JIT)*. Porém, a utilização dessas técnicas no setor de serviços em geral e no varejo em particular, apresenta maiores dificuldades – em função de diversas complexidades na cadeia de suprimentos. O presente artigo visa apresentar uma empresa varejista que adotou essa técnica associada à própria Toyota, e que passou a apresentar um importante diferencial competitivo justamente em sua rapidez na introdução de novos modelos de roupas, e em sua rápida exposição em sua rede de lojas – resultados que se devem à introdução do *JIT*. Em 2007, a Zara ultrapassou a sueca H&M, tornando-se a segunda maior do mundo. Nos anos seguintes, em que pese a crise, a Zara continuou crescendo globalmente, enquanto que a GAP continuava com diversos problemas; assim, portanto, diminuiu-se a diferença entre as duas líderes mundiais em confecções – não faltando analistas apontando uma tomada de liderança pela Zara em breve período de tempo.

Palavras-chave

Varejo; *Just in Time*; Gerência de Produção; Gestão de Negócios Internacionais; Mercado internacional de confecções; Estratégia empresarial.

ABSTRACT

Toyota recently assumed leadership of the global market for automobile vehicles sold – and their pioneering production systems have been adopted in an increasing number of economic sectors. At the same time that Toyota has been achieving consistent results for decades in many countries, there were recently severe financial difficulties for two centennial North American automakers: GM and Chrysler. The first has known about Toyota's production systems for more than twenty years since they joined in the U.S., creating the joint-venture Numme in California. That is to say, there are no secrets that could not have been transferred to other GM production units – to this extent they have recently created a their new plant in Gravataí, RS, being run in the most traditional Japanese management style., This is the most modern of their companies in the world, and technology was transferred from this unit to three other countries. One of the systems that Toyota has highlighted is the Just in time (JIT) service. However, the use of such techniques in the service sector in general and retail in particular, presents major difficulties – due to several complexities in the supply chain. This article aims to provide a retail company that has adopted this technique associated with the Toyota, and now presents a major competitive edge just in its speed in which it introduces new lines of clothes and the speed at which they were able to show these new lines in their network of stores – such results being due to the introduction of JIT. In 2007, Zara overtook the Swedish H & M retailer, becoming the second largest in the world. In the following years, in spite of the crisis, Zara continued to grow globally, while GAP continued with various problems, therefore decreasing the difference between the two world leaders in clothing retail – and there are not many analysts who fail to point out that Zara will be taking the global leadership shortly.

Keywords

Retail; *Just in Time*; Production Management; International Business Management; international clothing market; business strategy.

1. INTRODUÇÃO

O setor varejista tem enfrentado as pressões competitivas da situação empresarial atual como: a) sistema econômico-financeiro integrado em escala global e um mercado de ações com livre fluxo de capitais privados; b) divisão internacional do trabalho; c) sistemas de produção em larga escala, convivendo com sistemas mais focados; d) zonas de livre comércio e blocos econômicos regionais; e) novas modalidades de produção, comercialização e prestação de serviços a distância, com o suporte da Tecnologia da Informação; f) importantes segmentos do mercado dominados por relativamente poucas companhias globais, que consolidaram processos de fusões e aquisições; g) estratégias e franquias, terceirizações e consórcios modulares que permitem desconcentrar as operações; h) alianças estratégicas e; i) acordos contratuais de fornecimento, atividades conjuntas de *marketing*, *joint-ventures*, trocas de capital (adaptado de ALVES 2003, p. 66-77).

Em função desse quadro, uma rede varejista do ramo de confecções, que iniciara recentemente um movimento de verticalização, em direção à produção de grande parte dos itens vendidos nas lojas, adotou o *Just in Time*, em parceria com a própria Toyota (CHRISTOPHER, 2000; GHEMAWAT e NUENO, 2003). Foi uma resposta inovadora, tendo-se em conta que os desafios da cadeia de suprimentos dessa empresa são até maiores do que os da maioria das indústrias, pois se trata de uma rede integrada entre fábricas próprias, fábricas de terceiros e rede de lojas. O rápido crescimento dessa rede, após essa parceria com a Toyota, permite associar os seus resultados à adoção do JIT no varejo. O sucesso da Zara é uma prova de sua habilidade em criar uma ágil cadeia de suprimentos, que incorpora conceitos da produção enxuta. O JIT nasceu das observações de Taiichi Ohno a respeito da formação de valor, justamente em um supermercado (CHRISTOPHER, 2000; WOMACK e JONES, 2004). Segundo Drucker (1973), o conceito de linha de montagem veio da indústria da carne, sendo usadas esteiras transportadoras, desde 1880; além disso, a Singer e a *National Cash Register* possuíam algo próximo a uma linha de montagem. Acrescenta que a Sears havia inaugurado uma unidade de despacho de encomendas pelo correio, em Chicago – e Ford visitou essa unidade.

O artigo é dividido da seguinte forma: após esta Introdução, a Seção 2 apresenta a Revisão Bibliográfica, com um sub-tópico focando o *JIT* em geral e outro, focando a aplicação dessa ferramenta no varejo. Na Seção 3, apresenta-se o Material e Método da Pesquisa. A Seção 4 apresenta a trajetória da Zara – bem como os Resultados e as Análises. Na Seção 5, são apresentadas as Considerações Finais. O artigo se encerra com as Referências, na Seção 6.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. *Just in Time*

Algumas inovações no varejo: a) abordagem *fast fashion* da Zara, que lança cinco vezes mais coleções que as concorrentes a cada ano, em média; b) *Shop24*, que vende cerca de 200 itens de mercearia em quiosques automatizados, que operam 24 horas ao dia, sete dias por semana; c) *American Girl*, que pretende ser a primeira fornecedora de bonecas, busca integrar seus consumidores na criação, acrescentar serviços – como *spas* e cafés, onde as meninas podem divertir-se com suas bonecas – e oferece acessórios para as bonecas vendidas em suas lojas (SORESCU *et al.*, 2011).

O *Just in Time* (*JIT*) é um dos pilares de sustentação do sistema Toyota de produção (BUIAR, 2000), e sua implementação exigiu mais de vinte anos de trabalho. Em muitos fornecedores ocidentais, a implantação do *JIT* encontrou grande resistência, pois o encaravam como uma forma de

as montadoras negociarem a base de seu poder de barganha, transferindo a eles o ônus dos estoques, quando, na verdade, o sistema apenas funciona, quando é aplicado à produção, iniciando-se pela concepção de produzir em pequenos lotes, com elevada disciplina e alta qualidade (WOMACK, JONES e ROOS, 1992). Os conceitos de produção enxuta e as técnicas de qualidade representam alianças entre seus praticantes e as redes de fornecedores. Assim, Toyota e Honda, os maiores representantes dessas técnicas, são as líderes da indústria automotiva em rentabilidade e qualidade (AKTOUF, 2007). A falta de espaço, no Japão, foi um dos fatores que levou ao *JIT* (PORTER, 1993). A aplicação do conceito de puxar a produção e do *JIT* reduzem o volume de inventário e propiciam maior flexibilidade ao sistema produtivo – surgindo o modelo denominado Produção Enxuta (FERRAES NETO, 2000). O *JIT* trouxe inúmeras inovações para a organização e gestão interna da produção. Ele diminui o desperdício pela redução de estoques, pois as peças devem estar disponíveis, apenas na quantidade certa e no momento preciso. Assim, a fábrica ideal é aquela, na qual o produto sofre um processo de transformação contínuo, desde o ingresso até a entrega ao cliente (BUIAR, 2000). Bonifácio (2004) aduz que um dos princípios do *JIT*, é a redução de estoques e recursos imobilizados – com o que os problemas são percebidos de forma mais rápida e corrigidos de forma mais eficaz – sendo identificadas, com maior rapidez, as causas geradoras de não conformidades. A partir de então se consolidou a composição *JIT/TQC* (*Total Quality Control*).

Para Graziadio (2004), o *JIT*, especificamente nas montadoras de automóveis, procura produzir conforme a demanda e reduzir os estoques ao mínimo. A produção enxuta significa receber os módulos no ponto da linha onde serão usados e no momento exato de uso – *JIT*. Quando existe diferenciação na linha final, ou seja, quando o conteúdo do módulo varia de acordo com o modelo a ser montado, a entrega é sequenciada, além de ser exata no ponto e momento de uso (*Just in Sequence* ou *JIS*).

Gazolla (2002) aponta que o conceito de logística integrada despontou nos anos 80, sob o impulso da Tecnologia da Informação. Na década de 90, surgiu o conceito de gestão da cadeia de suprimentos (*SCM – Supply Chain Management*), devido à evolução de movimentos, como a produção enxuta e o *Just in Time*. O *SCM* tem o seu foco na integração da cadeia de suprimentos, isto é, na integração entre empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos, com uma visão ampla de toda a cadeia de valor. O autor ainda aponta que o enfoque do *SCM* permite ganhos em diferentes frentes, mas principalmente em: a) aumento da coordenação, redução ou até eliminação de estoques intermediários; b) trabalho mais sintonizado com as necessidades dos consumidores; e c) transformação da cadeia em um sistema “puxado”, ao invés de um sistema “empurrado”.

Gazolla (2002) afirma que, para aproveitar as vantagens da competição baseada no tempo, é preciso desenvolver sistemas que sejam rápidos. Assim, a resposta rápida é um conceito importante para os sistemas de informação e para a logística do *Just in Time*, que se combinam para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado. O autor aponta que uma das maiores vantagens do uso das estratégias logísticas do tipo *JIT* e resposta rápida, é que as flutuações dos níveis de atividades do fluxo podem ser diminuídas pela redução das quantidades dos lotes e pelo aumento da produtividade da cadeia logística.

Objetivos do *JIT*: a) integrar e otimizar as etapas da manufatura; b) produzir produtos de qualidade; c) reduzir os custos de produção; d) produzir em função da demanda; e) desenvolver flexibilidade de produção; e f) manter os compromissos assumidos com clientes e fornecedores (Alves, s/d). O *JIT* abrange: a) a estrutura do sistema produtivo, para evitar toda atividade que não adicione valor ao produto; b) a tendência a níveis de estoque zero e à redução dos tempos de ciclo de produção; c) a flexibilidade do sistema de produção; e d) a produção puxada pelo mercado (LOIOLA, BASTOS e TEIXEIRA, 2004).

A partir da introdução do *JIT*, diversos novos métodos gerenciais estão sendo introduzidos, como: a criação de células de manufatura, círculos de controle de qualidade, controle estatístico de processo, terceirização de serviços e de partes do processo de produção, e *kanban*. A indústria automobilística tem procurado que seus fornecedores se integrem ao seu sistema *JIT* (OLIVEIRA, 2000). Um passo seguinte ao *JIT* é o estoque sem produtos, segundo o qual os fornecedores fazem entregas diárias, diretamente aos locais que necessitam de peças ou produtos (NICKELS e WOOD, 1999). A Nike investiu centenas de milhões de dólares para rearranjar os fornecedores, de modo a não receber as mercadorias em seu centro de distribuição, em Memphis, mas para que fossem direto às lojas – ganhando três semanas. Além disso, ganhou flexibilidade para produzir pequenos lotes de itens especiais, vendidos a preços elevados (BURKE, 2008).

A Toyota passou literalmente por um teste de fogo, em seu *JIT*: uma subsidiária produzia quase todas as válvulas de certo tipo, usadas nos freios, que equipavam seus modelos em todo o mundo; e sofreu um incêndio completo. Em pouco tempo, a empresa solicitou a seus fornecedores dos mais diversos tipos, que se empenhassem em produzir ao menos alguns modelos do produto. Suas fábricas em todo o mundo ficaram fechadas, por apenas cinco dias (REITMAN, 1997). Se fossem computados os custos de se manterem estoques de cerca de cinco mil itens, por modelo, desde o final da II Guerra até esse evento, independentemente de outros ganhos do *JIT*, fácil é perceber como saiu muito mais econômico à Toyota atuar com apenas quatro horas de estoques.

A GM inaugurou, no ano 2000, em Gravataí – RS – uma fábrica nos moldes *JIT*, produzindo inicialmente apenas o modelo Celta. Essa unidade foi tida por modelo dentro da problemática da empresa e foi base para outras unidades, na China, Tailândia e México – sendo, porém, impossível reproduzi-la nos EUA, em função dos sindicatos. A fábrica possui 16 portas, pelas quais entram os sistemistas que entregam conjuntos diretamente aos processos de estamparia, funilaria, pintura e montagem final. A produtividade da unidade é elevada: 135 veículos por funcionário ao ano; e cada unidade custa, em média, US\$ 500 a menos do que se feito nas outras unidades do grupo. Um sistemista, a Continental, possui apenas 48 funcionários, a 500 metros da fábrica da GM e recebe componentes de 60 fabricantes, que fornecem, em média, 160 conjuntos, com os 1,1 mil itens que compõem o painel. Outra unidade avançada na aplicação desses conceitos é a da Volkswagen, em Rezende (SILVA, 2008).

Frederico Curado assumiu a Presidência da Embraer em 2007, e procurou combater o paradigma de que a produção de aviões é um processo artesanal. Implantou o sistema enxuto, tradicional na indústria automobilística. Encomendou o primeiro robô, para a perfuração das asas do *Phenom*, sua nova aeronave executiva. A mudança do sistema de produção começou, porque a empresa precisava melhorar a produtividade, aumentar a rentabilidade e, assim, aprimorar a competitividade. Foi contratada uma consultoria japonesa, com *know-how* em produção enxuta. Algumas mudanças já foram feitas, como alterações no *layout* e normas para reduzir desperdícios, tanto na fábrica quanto na área administrativa. Os novos produtos já surgirão mais alinhados ao ritmo da indústria automobilística (OLMOS, 2008).

Minadeo (2008 e 2010) apresenta a aliança criada entre o atacadista brasileiro Martins e centenas de pequenos varejistas, criando-se a rede *Smart*, com o conceito de fortalecer seus clientes, face ao acelerado crescimento das maiores varejistas do setor e do fato de estarem adquirindo inúmeras redes de atuação regional – desse modo, o setor varejista é palco tanto de sistemas logísticos avançados quanto de alianças estratégicas. Silva *et al.* (2008) estudaram a introdução de métodos de manufatura *lean* em um setor de uma pequena empresa do setor de vestuário; encontrando ganhos de 17% do índice de produtividade, aumento de faturamento no setor, de R\$ 556 mil para R\$ 654 mil ao ano; aumento de peças produzidas, de 463 mil para 545 mil; diminuição do quadro de 15 para 12 pessoas – o que gerou economia anual de R\$ 39 mil ou de R\$ 0,17 por peça. Apontam, no centro dessa filosofia, a redução dos sete desperdícios identificados por Taiichi Ohno, pioneiro

da Toyota; são eles: a) defeitos nos produtos; b) excesso de produção de mercadorias desnecessárias; c) estoques à espera de processamento ou consumo; d) processamento desnecessário; e) movimento desnecessário de pessoas e de f) mercadorias; e g) espera de equipamentos por parte dos trabalhadores.

2.2. *Just in Time* no varejo

Kotabe e Helsen (2000) afirmam que a Ito-Yokado, licenciada para explorar o conceito de loja *7-Eleven*, nos anos 70, no Japão, inventou a administração de estoque *Just in Time*, revolucionando seu sistema de distribuição física. Griffin (1996) aponta que a *Mothers Works*, empresa de confecções norte-americana, adotou o *JIT*, de modo que cada venda é imediatamente informada ao seu depósito, para repor o item na loja. A introdução de sistemas *JIT* no varejo, a partir dos anos 80, foi possível, devido à evolução da Tecnologia da Informação, destacando o Programa *Quick Response* (QR ou resposta rápida) no varejo de confecções e o Movimento *ECR* (*Efficient Consumer Response* ou resposta eficiente ao consumidor) no varejo de alimentos. Nesses casos específicos, o aumento dos custos de transporte (pelo maior número de deslocamentos entre fabricantes e varejistas) foi mais do que compensado pela redução dos custos de produção. Apesar de o valor agregado por unidade, em peças de vestuário e produtos alimentícios, ser relativamente baixo, em relação ao das peças automobilísticas, verificam-se, no varejo, outros dois componentes do custo de manutenção de estoques: o custo do espaço ocupado e o custo de obsolescência e/ou perecibilidade dos produtos (WANKE e FLEURY, 1999). O *ECR* surgiu, em 1992, como uma evolução do *Quick Response*, que por sua vez, que fora baseado no *Just in Time*, representando para o varejo de artigos de merceria o que aqueles movimentos significaram, respectivamente, para a indústria de confecção e para as montadoras japonesas (GHISI e LAGO, s/d). Surgiu nos EUA, como iniciativa da *WalMart* da *Procter & Gamble*, com objetivos amplos, como promoções, introdução de novos produtos e a gestão do sortimento (DOMINGUES e MARTINS, 2004). Foi um dos avanços dos anos 90, ao lado da Tecnologia da Informação, permitindo capturar dados, diretamente no ponto de venda e propiciando grande habilidade à organização, para responder com flexibilidade às demandas. Uma variante do sistema *Just in time*, para aplicação no varejo, é a logística de resposta rápida. Torna-se preciso a existência de sistemas que respondam rapidamente a alguns *inputs* vitais. Por exemplo, com o código de barras e *scanners a laser* nos *check-outs* de hipermercados, a *Procter & Gamble* passou a receber os dados de vendas de suas fraldas diretamente das lojas da *WalMart*, responsabilizando-se pelo suprimento contínuo. A rede de lojas teve como resultado uma drástica redução de seus estoques e o fabricante passou a ser informado, *on-line*, sobre os resultados das vendas de seus produtos nas lojas do maior varejista mundial. Outro exemplo é o da *McKesson* – atacadista de medicamentos dos EUA. Por estar ligado a 15 mil farmácias, recebe os pedidos *on-line*, podendo, por sua vez, igualmente fazer pedidos automaticamente aos fabricantes. O resultado é que a empresa obtém um giro mais elevado de seus estoques (CHRISTOPHER, 2000).

Di Sérico e Duarte (1999) apontam que no *ECR* ocorrem as seguintes mudanças nos conceitos de suprimento: a) alta frequência de abastecimento; b) a negociação passa a se enfocar no abastecimento estratégico; c) as estratégias passam a ser conjuntas entre clientes e fornecedores; d) troca-se o conceito de empurrar estoques para o de puxar estoques; e) a troca de dados se dá mediante meio eletrônico; e f) as empresas trocam a mentalidade de vender ao varejo e passam a vender mediante o varejo. Xavier (2005) aponta que o *ECR* é um conjunto de tecnologias e estratégias usadas por indústrias, atacadistas e varejistas, com a finalidade de reduzir custos, elevar a produtividade e a velocidade do reabastecimento, permitindo atender às necessidades dos consumidores, que cada vez mais demandam melhores padrões de serviços. O autor acrescenta que o *ECR* beneficia o varejo de auto-serviço, por meio de: a) sortimento eficiente; b) ressuprimento eficiente; c) promoção

eficiente; e d) introdução eficiente de produtos. Ainda a respeito do ECR, no varejo, Lavratti, Colossi e Deluca (2002) acrescentam que as redes supermercadistas dispõem de três possibilidades não exclusivas de gestão de seus recursos materiais: estoques na retaguarda da loja; centos de distribuição e resposta eficiente ao consumidor (ECR).

Sobre o tema da gestão da cadeia de suprimentos no varejo, os hipermercados da rede *Carrefour*, na França, já eliminaram seus estoques alimentares, em 1998. Essa mesma rede, que se caracterizava pelo sistema descentralizado de compras, construiu uma central de distribuição em São Paulo, para atender a um território formado por três Estados brasileiros, com cerca de 40 hipermercados e 11 supermercados, à época (BELIK e SANTOS, s/d). A Zara utiliza uma estratégia de cadeia de suprimentos híbrida, segundo a qual uma parte da demanda é estável e previsível e o restante segue o padrão inverso. A empresa lida com estoques na sua forma genérica, isto é, de acordo com padrões semi-acabados, esperando a montagem final – o que tem sido conceituado como *postponement*. Outra forma de entender esse termo, é a configuração retardada, baseada no princípio de que o *design* dos produtos segue plataformas ou módulos; porém, a sua montagem final apenas ocorre, quando há uma demanda do mercado. Finalmente, o *postponement* é um elemento vital em qualquer estratégia ágil – pois, dado que é cada vez mais difícil prever a demanda, as empresas procuram evitar acrescentar valor a seus produtos até o último momento (CHRISTOPHER, 2000; FRIEDMAN, 2007).

O *postponement* verifica-se quando o movimento físico e a forma final de um produto atrasam-se ao máximo, até que a demanda ocorra, a fim de reduzirem-se os riscos com estoque (CUNHA, 2002). Vários autores aplicam esse conceito em organizações globais, como Hewlett Packard, IBM, Dell, Benetton e Zara, para reduzir custos e atuar com sucesso em diferentes mercados, atendendo às exigências locais. Assim, o *postponement* não somente reduz riscos de estoques, mas também é uma estratégia de personalização de produtos. Empresas, como Benetton, Zara e Levi's, apresentam estruturas produtivas bastante descentralizadas, e costumam terceirizar etapas mais intensivas em mão-de-obra e/ou que exigem determinadas especialidades e/ou equipamentos caros. Benetton e Zara são referências mundiais em logística, visto que a descentralização das atividades produtivas traz vantagens de custo e de redução de ciclos – porém, exige a construção de uma dinâmica rede de parcerias, junto aos fornecedores, além de transparência de informações. Com seis fábricas no mundo, a Dell vende de 140 a 150 mil computadores ao dia; as fábricas recebem os pedidos dos clientes pela *Internet* e informam os fornecedores dos componentes necessários; cada fornecedor mantém um centro logístico adjacente à fábrica, de modo que duas horas após os pedidos, os componentes já estejam entregues (CUNHA, 2002; FRIEDMAN, 2007). Há dois tipos de postergação: a da produção e a logística, que reduzem os riscos de modos diversos: a da produção concentra-se na forma do produto, movendo itens inacabados para frente, no sistema logístico, visando atender à especificação do consumidor antes da entrega. A postergação logística focaliza o tempo, estocando produtos acabados em um local central e atendendo rapidamente aos pedidos dos clientes (GAZOLLA, 2002).

3. MATERIAL E MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa é descritiva, com enfoque qualitativo, visto que teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar a trajetória da Zara, enfatizando suas técnicas produtivas, em geral e a prática do *Just in Time*, em particular. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso explicativo – que procura justificar causas, esclarecer fatores que contribuíram a determinado fenômeno (VERGARA, 1997). Nos estudos de caso explicativos, as questões mais adequadas são “como?” e “por quê?” (YIN, 2005). A intensificação do uso da técnica de estudos de caso, em pesquisa, é importante no auxílio das explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência (SERRA, COSTA e FERREIRA, 2007).

A profundidade e o detalhamento de informações que o estudo de caso permite, são praticamente impossíveis de serem obtidos através de algum outro meio de pesquisa (GIL, 1987). Um estudo de caso deve ser: a) importante, por apontar um recorte engenhoso de uma situação complexa da vida real; b) eficaz, por enunciar, com detalhes, o protocolo que orientou o estudo; e c) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo (MARTINS, 2006).

Ainda quanto ao método, a pesquisa também, foi histórica. O método histórico pressupõe que as instituições originam-se no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Este método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado, para verificar a sua influência no presente (LAKATOS e MARCONI, 1991). A pesquisa documental foi crucial, em função da rápida evolução do setor empresarial, em geral, e do varejo, em particular, não podendo, portanto, apoiar-se apenas em artigos acadêmicos. Teve como principais fontes de informação: a) imprensa especializada (em especial: Revista Exame, Revista Business Week e jornal Valor Econômico), busca de informações e dados sobre a trajetória da Zara; b) artigos acadêmicos sobre *Just in Time*, em geral, e no varejo, em particular; e c) artigos acadêmicos sobre a Zara e as concorrentes.

4. TRAJETÓRIA DA ZARA

4.1. Aspectos históricos

O grupo iniciou-se em 1962, com a Confecciones Goa, criada por Amancio Ortega. Em 1973, a Zara, fabricante espanhola de confecções, abriu sua própria rede de lojas (OPPERMAN, 2008). A primeira loja do grupo foi aberta em 1975, em La Coruña, treze anos depois de começar a produzir. Em 1979, foi criada a *holding* Inditex (BONNIN, 2002). A Zara chegou a Madrid, em 1985 e ao final dos anos 80, já estava presente nas cidades espanholas com mais de cem mil habitantes. Nos anos 90, começou a adquirir e a criar outras redes (GHEMAWAT e NUENO, 2003). Assim, em 1991, foi adquirida a rede Massimo Dutti e lançada a rede Pull & Bear. A rede Bershka foi criada em 1998, focada no público feminino jovem. Em 1999, foi adquirida a rede Stradivarius. No ano 2001, lançou a rede Oysho, focada em *lingerie*.

A Zara apenas iniciou sua internacionalização, após ter consolidado sua presença no seu país de origem (RAMOS, 2004). Em 1988, abre sua primeira loja no exterior, em Portugal. Em 1989, abre uma loja em Nova York e no ano seguinte, em Paris. Em 1993, a rede chegou ao Brasil. Obteve receitas de € 1,6 bilhão em 1999, com lucros de € 153 milhões e um total de 15.576 trabalhadores (BONNIN, 2002). Entre 1999 e o ano 2000, dobrou o quadro de pessoal, ampliou as receitas em 60% e abriu 200 novas lojas. As receitas da Inditex subiram um bilhão de euros, em 1996, para 2,6 bilhões, no ano 2000. Em 2001, a Zara abriu seu capital e em doze meses, seu valor de mercado subiu a € 13,4 bilhões – tornando Amâncio Ortega a maior fortuna da Espanha. A rede teve receitas de € 3,25 bilhões no ano fiscal encerrado em janeiro de 2002, com lucros de € 340 milhões (GHEMAWAT e NUENO, 2003).

No início de 2002, o grupo contava com seis bandeiras: Zara, Massimo Duti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius e Oysho, sendo que a Zara contava com 507 lojas e 488.400 m² de área de vendas. Desse total, 282 estavam localizadas em 32 países, fora da Espanha – sendo 186, na Europa, 29, na América do Sul, 27, no Oriente Médio e 5, no Japão. As operações internacionais representavam 56% das lojas e 61% das vendas da rede. Finalmente, dessas lojas, no exterior, 231 eram operações próprias, em 18 países. A rede utilizou o sistema de franquia, pela primeira vez, em 1996, para ingressar em Chipre; ao final de 2001, contava com 31 franquias em 12 países, com exclusividade

nacional. Suas operações na Itália, na Alemanha e no Japão eram *joint-ventures* igualitárias, com grupos locais. No geral, cerca de um terço das lojas internacionais da Inditex eram franqueadas, pois as suas redes menores são mais baseadas em franquias (GHEMAWAT e NUENO, 2003) Em 2004, o grupo Inditex teve receitas de € 5,7 bilhões, sendo 3,8 bilhões gerados pela Zara (KUMAR e LINGURI, 2006).

A Zara contava com 14 lojas no Brasil, em 2005, sendo que produzia localmente cerca de 30% dos produtos vendidos. No ano anterior, os seus 60 fornecedores brasileiros exportaram cerca de € 55 milhões à matriz, tendo havido importações de valor quase igual: € 52,5 milhões (EMÍLIO, 2005). Também, já possuía nove lojas na China e estava com planos de expansão, especialmente tendo em conta que a rival H&M estabelecera, nesse ano, sua primeira loja no país. No total, a Zara contava com 59 lojas na Ásia, que haviam respondido por 9% dos US\$ 11 bilhões de suas receitas no ano anterior (SILVA, 2007). A Inditex abriu 448 lojas em 2005, contra as 145 abertas pela rival H&M. Porém, contava com apenas 19 lojas nos EUA, enquanto a H&M detinha 91 unidades, de seu total de 1.200 lojas. As vendas da Zara cresceram 21% em 2005, chegando a US\$ 8,15 bilhões, passando à frente da H&M, que teve receitas de US\$ 7,87 bilhões, e que havia liderado durante muitos anos o campo da moda na Europa (TIPLADY, 2006a; TIPLADY, 2006b).

A rede chegou a março de 2007, com 22 lojas no Brasil, todas com a bandeira Zara. No Chile, eram seis lojas e na Argentina, eram sete. Porém, a estrela do grupo na América era o México, detendo 177 lojas, sendo 77 Zara, 28 Pull & Bear, 24 Massimo Dutti, 39 Bershka, 27 Oysho e 12 Zara Home. Em 2007, a Espanha respondeu por 38% das receitas do grupo e os demais países europeus, por 42%. O ano fiscal encerrado em janeiro de 2008 teve receitas totais de € 9,44 bilhões (FACCHINI, 2008). Em função da crescente cobrança pela atuação socialmente responsável, em 2008, a Zara solicitou a um produtor paquistanês o fechamento de uma fábrica na capital desse país, em função de suas condições de trabalho desumanas. Essa fábrica em questão não produzia artigos à Zara, porém, era parte de um grupo que detinha outras fábricas, que atendiam à rede (ZARA FORCES..., 2008). A crise norte-americana de 2007 e 2008, com elevação dos preços dos alimentos e combustíveis, fez caírem as vendas de inúmeros varejistas, inclusive da Gap. Desse modo, a Zara obteve a liderança do varejo mundial de confecções; porém, apesar de um aumento de 10% nas receitas, em 2008, que chegaram a € 10,41 bilhões, os lucros foram quase iguais aos do ano anterior: € 1,25 bilhão. A Inditex fechou o ano com cerca de quatro mil lojas, em 73 países (ZARA OVERTAKES..., 2008; ZARA PROFITS..., 2009).

A Zara, maior varejista mundial de roupas, encerrou o trimestre de fevereiro a abril de 2011, com 10% de crescimento dos lucros líquidos, sobre igual período do ano anterior, que passaram a US\$ 475 milhões. A rede abriu 110 lojas em 29 países, durante esse trimestre, ao final do qual somava 5.154 pontos de venda – incluindo sua primeira loja na Austrália. A rede se beneficiou com a Duquesa de Cambridge, Catherine, usando um de seus vestidos – o que gerou ampla repercussão. A segunda maior rede mundial, Hennes & Mauritz, teve receitas em maio de 2011, 2% superiores a igual período do ano anterior (ZARA-OWNER INDITEX'S..., 2011).

Em 2011, enquanto a Zara apresentava sólidos resultados, a GAP afastou o principal responsável pela marca principal: a própria GAP. Também nesse ano, demitiu o estilista Patrick Robinson – que estava na empresa desde 2007 e que havia passado por Paco Rabane, Perry Ellis, Giorgio Armani e Anne Klein – sendo parte do Conselho Americano de Estilistas da Moda. Além desse currículo invejável, a esposa de Patrick, Virginia Smith, era editora da Vogue. Enfim, após praticamente ditar o estilo nos anos 80 e 90, a Gap começou a enfrentar dificuldades ante a concorrência de Abercrombie & Fitch, J. Crew, H&M e Zara. Desde 2005 e durante o período de Robinson na empresa, a Gap enfrentou queda nas vendas nas lojas abertas há mais de um ano – um índice tradicional do setor (CLIFFORD, 2011). A Zara apresentou lucros de 1,3 bilhões de euros nos primeiros três trimestres de 2011, contra os 1,17 bilhões de igual período do ano anterior. As vendas subiram

10%, para 9,7 bilhões de euros. Nesse período, a Zara ingressou em Taiwan, África do Sul e Azerbaijão – além de iniciar vendas online no Japão (ZARA-OWNER..., 2011).

4.2. Características de atuação da Zara

A Zara foi criada em uma região sem tradição no ramo têxtil. Abriu sua primeira loja em 1975, possui uma filosofia de trabalho em uma relação íntima entre *design*, produção e venda. Sua rede de vendas fornece *feedback* contínuo sobre novas tendências – usadas para as novas criações (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008: 24).

Mais da metade dos tecidos comprados são sem tingimento, de modo a possibilitar maior flexibilidade, sendo que a subsidiária integral Comditel lida com a tarefa de tingir e fazer a padronagem dos tecidos. Cerca de 40% das confecções são produzidas internamente e o restante é proveniente da Europa, Norte da África e Ásia (GHEMAWAT e NUENO, 2003). A Comditel, empresa do grupo, produz 45% de todo o tecido que a Zara usa, sendo o restante oriundo principalmente da Europa (RAMOS, 2004). A produção interna vem de 20 fábricas próprias, sendo 18 delas próximas à sede. Suas fábricas são altamente automatizadas, sendo que a integração vertical foi iniciada em 1980 e a partir de 1990, foram feitos investimentos para instalar um sistema *JIT*, em *joint-venture*, com a Toyota (GHEMAWAT e NUENO, 2003).

O sistema de distribuição da Zara conta com uma instalação de 400 mil m², em Arteixo e centros menores na Argentina, Brasil e México, que consolidam os suprimentos da sede. A sede pode manusear até 45 mil peças por hora e todos os produtos vendidos pela rede passam pela sede – que encara o centro de distribuição como um lugar de passagem e não de depósito. As lojas são supridas duas vezes por semana, através de serviços terceirizados de transporte. Cerca de 80% dos funcionários da Zara atuam nas lojas; 8,5% em produção, design, logística e distribuição; e o restante, nas atividades típicas de gestão (GHEMAWAT e NUENO, 2003). O grupo Inditex conta com um *staff* de apenas 50 pessoas trabalhando com Tecnologia da Informação – representando 0,5% do seu quadro total, enquanto algumas redes varejistas norte-americanas chegam a contar com 2,4% de seu pessoal no setor (MCAFEE, 2004).

O grupo preocupa-se em manter os estoques no mínimo, adotando os princípios da produção *Just in Time* (BONNIN, 2002). Importante componente do sucesso da Zara é a sua abordagem em relação à cadeia de suprimentos: cerca da metade dos produtos vendidos são adquiridos junto a fabricantes asiáticos de baixo custo, normalmente itens básicos: camisetas e *lingerie*. Apenas 15 a 25% dos produtos da Zara são produzidos antes da estação; outra fatia, de 50 a 60%, no início da estação e o restante é feito durante a própria estação. Uma equipe de cerca de 200 *designers* é responsável por quase 40 mil criações anuais (KUMAR e LINGURI, 2006).

A Zara detém os dois tipos de vantagens básicos que Porter (1993) considera importantes: o baixo custo e a diferenciação. Em apenas cinco semanas, consegue ofertar nas lojas as tendências de moda que detecta, devido à verticalização empregada em sua estrutura produtiva e à adoção do *JIT* (RAMOS, 2004). Na Zara, o tempo decorrido entre a concepção de uma nova peça e a sua entrega em volume comercial nas lojas, é de apenas três semanas. Isso permite a oferta de uma nova coleção, ao início de cada estação – sendo que, além disso, ao longo da estação, são apresentados novos cortes e cores, oferecendo ao consumidor um constante ar de novidade. A rede lança onze mil novos produtos ao ano, sendo que os concorrentes lançam em média de 2 a 4 mil peças ao ano (MCAFEE, 2004). As obrigações do abastecimento urgente, devidos às incertezas crescentes do mercado, forçaram as empresas, especialmente as do varejo, a dividir as suas redes de fornecedores em dois padrões: a) fornecedores distantes, de baixo custo, para as encomendas previsíveis, e b) fornecedores próximos, para os reabastecimentos urgentes e aleatórios. Na Zara, a proporção é de 70% para o primeiro grupo e de 30% para o segundo grupo (COLIN, 2006).

A Zara não dita tendências; prefere segui-las. Também, evita colaborações com estilistas famosos e caras campanhas publicitárias. A rede envia pessoas para acompanhar os principais desfiles, de modo a ter novas ideias e acompanhar a concorrência, ambientes universitários, clubes e cafés, além de eventos relevantes para o estilo de vida de seu público. (CHRISTOPHER, 2000).

As vendas do segmento *fast-fashion* apresentaram crescimento superior ao dobro da média do setor de vestuário na Espanha e Grã-Bretanha, porém, ainda representam 1% dos US\$ 181 bilhões dos EUA. O *fast-fashion* representa 18% do mercado da Espanha, 12% da Grã-Bretanha e 8% da França (TIPLADY, 2006a; TIPLADY, 2006b). A rapidez da cadeia de suprimentos da Zara traz outra vantagem: as novas mercadorias chegam às lojas duas vezes por semana, com o que a empresa instiga seus clientes. A Zara procura não exibir mais que quatro unidades de cada produto, para procurar passar uma imagem de valor e escassez. Além disso, a cada três dias, a loja é rearranjada, de modo que os produtos mudam de lugar, conferindo maior dinamismo ao ambiente. O estoque por loja gira cerca de sete vezes ao ano – um índice bem superior ao da concorrência. Enfim, a rapidez de resposta da rede reduz sua exposição à volatilidade da moda. A Zara teve aumento de 26% dos lucros, em 2005, que somaram US\$ 973 milhões. Esses resultados são impressionantes, por estarem mais de metade de suas fábricas na Europa, cujos salários são elevados (TIPLADY, 2006b). A rede faz baixo investimento em propaganda, utilizando o *merchandising* como sua principal ferramenta mercadológica: o impacto da rápida troca das mercadorias nas vitrines.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conceitos fundamentais no modelo de negócio varejista: a) as redes primariamente vendem artigos feitos por outros e raramente obtêm lucros sustentáveis pela exclusividade de sua oferta; assim, um foco em sortimento provavelmente trará vantagens comparativas, pois produtos iguais estão disponíveis por toda a parte; e b) os varejistas interagem diretamente com os consumidores finais, diferentemente dos fabricantes; assim, podem construir relacionamentos duradouros (SORESCU *et al.*, 2011). Essa afirmação abre espaço à produção própria feita pela Zara – fonte de vantagens competitivas em preço e em sortimento.

A Zara obteve sua situação de liderança, ao oferecer um serviço inovador. Segundo Tuon, Moisés e Minadeo (2011), o Brasil apresenta uma situação mundialmente nova no varejo, que se convencionou ser denominada “atacarejo”. Mediante um estudo de campo, em nove lojas, comparando-se os preços de três hipermercados, três supermercados e três atacarejos, estes últimos foram sistematicamente os mais baratos – ou seja, superiores no quesito oferta de preços baixos.

A Zara chegou à liderança do segmento europeu de confecções, enfrentando empresas tradicionais e já estabelecidas em inúmeros mercados; além disso, em função da crise norte-americana, pode-se considerar a rede praticamente empatada com a Gap. Seu sucesso deve-se, em grande parte, à introdução de novos paradigmas no varejo de confecções, tendo sido uma das redes inovadoras na aplicação de sistemas baseados no *JIT*, adaptados às peculiaridades do setor e desenvolvidos em conjunto com a Toyota. A própria H&M, que fora a líder europeia até o ano de 2005 e que continua detendo uma importante posição no mercado, também parece utilizar-se de métodos semelhantes, para ao menos uma parte de seus produtos, com o que consegue abastecer as lojas com novos produtos, em cerca de apenas três semanas após a sua concepção. Outro importante indicador do sucesso da Zara é o longo período em que vem enfrentando um elevado crescimento, enquanto vários de seus maiores concorrentes tiveram percalços de diversos tipos, em suas trajetórias recentes. Finalmente, a continuidade desse nível de crescimento por mais alguns anos, aliada a uma expansão nos EUA, podem levar a rede à liderança mundial do seu setor.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Cooperação como condição necessária para criação de riqueza regional, nacional e global. **Revista de Administração da Fead-Minas**, v. 4, nº 1, jun. 2007, pp. 9-31.

ALVES, J. M. O sistema just in time reduz os custos do sistema produtivo. *In: Congresso Internacional de Custos*, 1, UNICAMP. s/d. Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=32>>. Acesso em: 08/09/2007.

ALVES, S. **Racionalidade, Carisma e Tradição nas Organizações empresariais Contemporâneas**. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2003.

BELIK, W.; SANTOS, R. R. **Os Investimentos das Multinacionais Alimentares face a um Espaço Econômico Ampliado**. Instituto de Economia/UNICAMP. Campinas. s/d. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo172.htm>>. Acesso em: 06/07/2007.

BONIFÁCIO, M. C. R. **Análise Crítica das Melhores Práticas de Produção Utilizadas no Setor de Autopeças**, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 170 f. Tese (Doutorado). Campinas: UNICAMP, 2004.

BONNIN, A. R. The Fashion Industry in Galicia: Understanding the Zara Phenomenon. **European Planning Studies**, v. 10, nº 4, 2002.

BUIAR, D. R. **Vantagem competitiva da flexibilidade via tecnologia da informação: Um Modelo de Auditoria e Estudo de Caso no Pólo Automotivo Paranaense**, 2000. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1738.pdf>>. Acesso em: 08/09/2007.

BURKE, M. On the run. **Forbes online**, 11/02/2008.

CHRISTOPHER, M. The agile supply chain – competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, pp. 37-44, 2000.

CLIFFORD, S. A Gap procura um culpado. **O Estado de São Paulo**. Caderno Negócios, p. N4, 09/05/2011.

COLIN, J. O controle dos processos logísticos, uma condição prévia para uma política do global sourcing: o caso da indústria automobilística e do varejista mundial. **Produção**, v. 16, nº 3, set.-dez. 2006, pp. 387-393.

CUNHA, D. C. **Avaliação dos resultados da aplicação de postponement em uma grande malharia e confecção de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12562.pdf>>. Acesso em: 08/09/2007.

DI SÉRIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. Competindo em tempo e flexibilidade – Casos de empresas brasileiras. **ENEGEP**, 19, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0282.PDF>. Acesso em: 02/12/2007.

DOMINGUES, O.; MARTINS, G. A. O Gerenciamento de Categorias no Varejo: Um Estudo de Caso da Coop – Cooperativa de Consumo. **VII SEMEAD**. São Paulo. 2004. Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14_-_O_Gerenciamento_de_Categorias_no_Varej.PDF>. Acesso em: 19/06/ 2007.

- DRUCKER, P. **Os Novos Mercados**. Ed. Expressão e Cultura. Rio de Janeiro. 1973.
- EMÍLIO, P. Espanhola Zara estréia no Nordeste com loja em Recife. **Valor online**, 12 dez. 2005. Acesso em: 07/08/2007.
- FACCHINI, C. Grupo Inditex, dono da Zara, vai investir US\$ 1 bilhão. **Valor online**, 01 abr. 2008.
- FERRAS NETO, F. **A logística em sistemas produtivos complexos – um Estudo de Caso no Pólo Automotivo de Curitiba**. Florianópolis, 2000. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5048.pdf>>. Acesso em: 09/09/2007.
- FRIEDMAN, T. **O mundo é plano – uma breve história do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GAZOLLA, E. C. S. **Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2002.
- GHEMAWAT, P.; NUENO, J. L. **Zara: fast fashion**. Harvard Business School, 1º abr. 2003.
- GHISI, F. A.; LAGO, A. L. O surgimento e a difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na cadeia de suprimentos. S/d. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Ghisi.pdf>>. Acesso em: 01/09/2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GRAZIADIO, T. **Estudo comparativo entre os fornecedores de componentes automotivos de plantas convencionais e modulares**. Tese, 185 f. (Doutorado em Engenharia de Produção). São Paulo: Escola Politécnica da USP. 2004.
- GRIFFIN, R. W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996, fifth edition.
- KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas. 2000.
- KUMAR, N.; LINGURI, S. Fashion sense. **Business Strategy Review**, Londres: London Business School, Summer/2006.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 1991.
- LAVRATTI, F. B.; COLOSSI, N.; DELUCA, M. Considerações conceituais sobre Efficient Consumer Response (ECR) no contexto supermercadista. **Revista de Ciências da Administração** – v.4, nº08, jul/dez 2002. Disponível em: <[http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017(site).pdf)>. Acesso em: 02/12/2007.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. G.; TEIXEIRA, J. C. A. A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 2004, 10. Bauru. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodatecnologiaeinovacao/arq13.PDF>>. Acesso em: 08/09/2007.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

- MCAFEE, A. Do you have too much IT? **MIT Sloan Management Review**, pp. 18-22, Spring/2004.
- MINADEO, R. Alianças no varejo: análise estratégica do caso da criação da Rede Smart pelo Grupo Martins. *In*: ENEGEP, 28. Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM... **Anais Eletrônicos**.
- MINADEO, R. Alianças no Varejo: Análise do Caso Smart à luz do Modelo das cinco Forças de Porter. *In*: SEMEAD, 2010. São Paulo, USP. CD-ROM... **Anais Eletrônicos**.
- NICKELS, W.; WOOD, B. **Marketing**. LTC. Rio de Janeiro. 1999.
- OLIVEIRA, A. M. Modernização organizacional e relações de trabalho: a indústria de autopeças mineira. *In*: III Encontro Regional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2000, Recife. VI Encontro da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2000, v. II, pp. 1157-1172. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/06.DOC>>. Acesso em: 08/09/2007.
- OLMOS, M. Embraer adota modelo automotivo para ganhar mais produtividade. **Valor Online**, 08/08/2008.
- OPPERMAN, Á. Os riscos de apostar em um só negócio. **Época Negócios**, v. 2, nº 15, mai. 2008, pp. 124-125.
- PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.
- RAMOS, A. F. O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – o caso português. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, pp. 47-78, 2004.
- REITMAN, V. How Toyota Recovered from a Major Fire in Less Than a Week. **The Wall Street Journal**, 1997. Disponível em: <www.rbbi.com/company/toyota/fire.htm>. Acesso em: 13/06/2009.
- SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação. **Revista ANGRAD**, v. 8, nº 2, pp. 169-182, abr.-jun./2007.
- SILVA, D. Zara reforça sua expansão numa China “sedenta” por moda. **Folha Online**, 21 ago. 2007.
- SILVA, C. No Brasil, a fábrica que poderia salvar a GM. **O Estado de São Paulo**, 07 jun. 2008, Cad. Economia, p. B8.
- SILVA, C. F.; AZEVEDO, M. P.; POLO, E. F.; ZILBOVICIUS. Lean Thinking nas EPPs (Empresas de Pequeno Porte) do Segmento do Vestuário. *In*: XI SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP, 2008, São Paulo. XI SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP, 2008.
- SORESCU, A.; FRAMBACH, R. T.; SINGH, J.; RANGASWAMY, A.; BRIDGES, C. Innovations in Retail Business Models. **Journal of Retailing**, 878 (1, 2011), S3-16.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008, terceira edição.
- TIPLADY, R. Cheap Chic Apparel Has A New Queen. **Business Week Online**, 24 abr. 2006a.
- TIPLADY, R. Zara: taking the lead in fast-fashion. **Business Week Online**, 4 abr. 2006b.

TUON, F.; MOISÉS, M.; MINADEO, R. ATACAREJO: tendência que veio para ficar ou mero modismo? CONVIBRA, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2582.pdf>. Acesso em: 05/12/2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

WANKE, P.; FLEURY, P. F. O Paradigma do ressuprimento enxuto: armadilha na gestão do fluxo de materiais entre elos da cadeia de suprimentos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

XAVIER, F. M. **A formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo**. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARA FORCES Dhaka factory closure. **BBC Online**, 24 jun. 2008.

ZARA OVERTAKES Gap Sales. **BBC Online**, 21 ago. 2008.

ZARA-OWNER INDITEX'S profits rise on global expansion. **BBC News Online**, 15 jun. 2011.

ZARA-OWNER Inditex profits from Asian expansion. **BBC Online**, 14 dez. 2011.

ZARA PROFITS flat as Sales rise. **BBC Online**, 25 mar. 2009.