

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LARYSSA SMETANA

**O PAPEL DA LOGÍSTICA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ZARA-  
INDITEX**

FLORIANÓPOLIS, 2018

**LARYSSA SMETANA**

**O PAPEL DA LOGÍSTICA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ZARA-  
INDITEX**

Monografia submetida ao curso de graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Relações Internacionais.

**Orientador:** Prof. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS, 2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 à aluna Laryssa Smetana na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Fernando Seabra

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

---

Prof. Fred Leite Siqueira Campos

Aos meus pais, Leonid e Sueli, que a todo tempo acreditaram em mim e não mediram esforços para me fornecer uma escolaridade de alto nível.

## RESUMO

Reitera-se o impacto da globalização pós Segunda Guerra Mundial na emergência de firmas multinacionais – opera-se, agora, em heterogêneos territórios fronteiriços, frente a divergentes culturas e níveis de desenvolvimento econômico. Empresas passaram a produzir mercadorias de um lado do globo e atuar no outro – elevou-se, assim, a relevância delegada à logística internacional. Afinal, frente a este contexto, como se deve posicionar uma firma no meio internacional? Que modos de entrada em cada país, de acordo com suas características em relação ao mercado natal, e que premissas devem ser utilizadas como base teórica para fins de elaboração da estratégia de internacionalização? Busca-se, por meio deste trabalho, esclarecer as estratégias logísticas de uma multinacional varejista renomada por sua competitividade baseada no tempo: como faz a Zara-Inditex, que detém de cadeia produtiva internacionalmente dispersa, para conceber novos produtos em um enxuto espaço de tempo e distribuí-los globalmente em apenas 48 horas? Qual a estratégia de inserção da empresa nos diferentes mercados nacionais, diminuindo, assim, os riscos empresariais? Se expõe, aqui, a relevância da verticalização da cadeia produtiva como alternativa à estratégia de *outsourcing* em paralelo àquela de *core business*. Afinal, fora a partir da verticalização de sua cadeia em congruência com a terceirização de produtores advindos de países nos arredores de sua sede que a Zara-Inditex desencadeou a otimização de sua logística. Finalmente, advoga-se a perseguição do Modelo de Uppsala como estratégia de internacionalização da Zara-Inditex, aumentando o comprometimento de recursos frente a diferentes contextos econômicos e culturais.

**Palavras-chave:** Zara. Logística. Logística.

## ABSTRACT

It's known the impact of globalization, that took place after the Second World War, on the emerging of multinational companies – they attend, now, different territories, with different cultures and levels of economic development. Enterprises started to produce products in one side of the globe and act in another one – so that the importance of international logistics increased. Within this context, how should a firm be established on the international arena? Which entry modes in each country, in accordance with its characteristics in relation to the home market, and which premises should be taken as the theoretical basis in order to formulate the international strategy? With this article, it's aimed to clarify the strategies of logistics of a multinational company known for its competitiveness based on time – how does Zara-Inditex, that has an internationally dispersed production chain, to conceive new products in a lean space of time and distribute it globally in just 48 hours? What is the company's international strategy to enter in different national markets, thus reducing business risks? It's shown, here, the relevance of the verticalization of the production chain as an alternative to the outsourcing and core business strategy. After all, it was by verticalizing its chain in congruence with the outsourcing of producers from countries around its headquarters that Zara-Inditex triggered the optimization of its logistics. Finally, it's shown the following of the Uppsala Model as Zara-Inditex's internationalization strategy, increasing the commitment of resources in accordance with the country's economic and cultural context.

**Keywords:** Zara. Logistics. Internationalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Resumo do foco de cada Teoria de Internacionalização .....	17
Figura 2 – Alguns marcos do timeline da Zara-Inditex .....	28
Figura 3 – Dispersão de lojas Zara pelo Brasil .....	30
Figura 4 – Modos de Entrada da Zara .....	32
Figura 5 – Análise comparativa dos modos de entrada da Zara .....	33
Figura 6 – Número de lojas Inditex na Europa .....	34
Figura 7 – Número de lojas Inditex na América .....	35
Figura 8 – Número de lojas Inditex na Ásia e outros .....	35
Figura 9 – Alocação de fornecedores na Ásia versus nas proximidades da sede .....	37
Figura 10 – Localização dos centros logísticos Zara .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
IDE	Investimento Direto Externo
JIT	<i>Just in Time</i>
TCT	Teoria de Custos de Transação



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
1.1.1	Objetivo Geral.....	10
1.1.2	Objetivos Específicos.....	11
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO: UMA REVISÃO SOBRE O COMPORTAMENTO DAS MULTINACIONAIS E O PAPEL DA LOGÍSTICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>EMPRESAS MULTINACIONAIS .....</b>	<b>13</b>
2.1.1	O Fenômeno da Internacionalização.....	14
<b>2.2</b>	<b>MODOS DE ENTRADA.....</b>	<b>17</b>
2.2.1	Exportações.....	18
2.2.2	<i>Contract Manufacturing</i> .....	18
2.2.3	Licenciamento/ <i>franchising</i> .....	19
2.2.4	Investimento Direto.....	19
2.2.5	<i>Joint Venture</i> .....	20
<b>2.3</b>	<b>LOGÍSTICA NA INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
2.3.1	Logística Integrada .....	22
2.3.2	<i>Just in Time</i> .....	22
<b>2.4</b>	<b>DESBRAVANDO O CONCEITO DE FAST FASHION .....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ZARA-INDITEX.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>HISTÓRICO DA EMPRESA E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>26</b>
3.1.1	Experiência Zara-Inditex no Brasil .....	29
3.1.2	Concorrentes Internacionais .....	30
<b>3.2</b>	<b>MODOS DE ENTRADA DA ZARA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>DIFUSÃO INTERNACIONAL DAS VAREJISTAS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>DIFUSÃO INTERNACIONAL DOS PRODUTORES E FORNECEDORES.....</b>	<b>35</b>
3.4.1	Porquê não realocar a produção para a Ásia .....	37
<b>3.5</b>	<b>UM REFERENCIAL LOGÍSTICO .....</b>	<b>38</b>
3.5.1	Elucidando a Logística Integrada Internacional.....	39

3.5.2	Concepção da Moda.....	40
3.5.3	Processo Produtivo e Distributivo Internacional .....	41
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O afluxo do comércio internacional repercutiu na respectiva diminuição das barreiras tarifárias, mas não tanto no acirramento daquelas desmunidas de valores *ad valorem* ou específicos. As trocas interestatais se configuram, ainda, como objeto de burocratização, reproduzindo, então, processos produtivos e logísticos não eficientes e custosos.

Indagações tais como de que maneira deve-se inserir uma companhia no mercado externo e quais estratégias logísticas internacionais - da produção à distribuição - utilizar para fins de otimização de tempo e transposição dos obstáculos burocráticos e custosos se apresentam aqui como o cerne da pesquisa – não tanto quanto à nivelação de acordo com a proeminência de um método em relação ao outro, mas à como escolher tal método.

Tendo em vista o prestígio da multinacional têxtil Zara – associada ao grupo espanhol Inditex – em suas operações de produção e entrega otimizadas desencadeando constantes inovações, esta se dá por elencada para fins de análise e reprodução de suas estratégias bem-sucedidas.

Uma vez estabelecido o supracitado desafiador e burocrático cenário externo de trânsito de produtos e diagnosticado o sucesso do grupo Inditex na aplicação de estratégias que corroboram com uma logística otimizada – dispersão de novas mercadorias em até 48 horas para qualquer país do mundo – em congruência com constantes inovações criativas no ramo produtivo, é adotado um estudo de caso para fins de reaplicação desta “afortunada fórmula”. Afinal, que métodos logísticos adotou Amancio Ortega para consolidar a Zara-Inditex como a segunda marca de roupas mais valiosa do mundo e de faixa, ainda, em 2017, alcançar o posto de indivíduo mais rico? O que faz a Zara, que, frente à uma cadeia produtiva globalizada, é reconhecida pela sua competitividade baseada no tempo?

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo Geral

Desvendar e esclarecer, para fins de reaplicação, as estratégias de internacionalização e logística adotadas pela Zara-Inditex.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Classificar as tangíveis estratégias de inserção internacional;
- b) Conceituar a estratégia de logística internacional integrada;
- c) Relacionar as estratégias de inserção com a determinada estratégia logística, via estudo de caso da multinacional varejista Zara-Inditex.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Seria somente o Brasil aplicador de constrangimentos ao comércio internacional? Cria-se que não. No passado, diminuíram-se as barreiras tarifárias mas aumentaram-se as burocracias impostas ao comércio internacional por todo o mundo.

Afinal, nesse cenário, como uma multinacional desvia dos impostos obstáculos à sua eficiência e proatividade? Ainda, de modo mais crítico, de que maneira uma companhia internacionalizada e setorizada como comércio varejista de alta rotatividade de produtos – tal como *fast fashion* – se insere no mercado exterior, com uma cadeia produtiva internacionalizada, a fim de suprir a sua promessa de *feedback* quase que instantâneo aos novos *trends* da moda?

Estipula-se a supremacia competitiva da varejista internacional Zara como baseada no tempo. Afinal, não é devida à sua logística verticalizada, à centralização de todo o processo criativo e distributivo em um só enorme centro logístico, à detenção de infraestruturas produtivas próprias em congruência à preferência pela contratação de fornecedores nas proximidades da sede - mesmo que mais custoso, em relação àqueles asiáticos - que a Zara logra produzir novos modelos de roupa em apenas 3 semanas e distribuí-los para qualquer lugar do mundo em apenas 48 horas?

Espera-se, com este estudo, não estipular uma verdade absoluta e um método supremo de inserção internacional, mas deixar ao dispor do estrategista informações que corroborem com a sua tomada de decisão, fornecendo, ainda, um prestigiado caso verídico para posterior inspiração.

### 1.3 METODOLOGIA

É proposto por meio deste adotar um viés particular às custas da descrição do objeto geral – não determina-se, aqui, a irredutível verdade, mas aquela genuína ao olhar.

Emprega-se, subseqüentemente, não uma rotineira investigação, desmunida de metodologias e métodos sancionados pela ciência, mas uma pesquisa científica, guarnecida de metodologia, abordagem e procedimentos.

Questiona-se qual o alicerce da decisão acerca da sustentação metodológica da presente investigação e replica-se que “sob qualquer *design* de pesquisa e escolha de métodos há o entendimento do pesquisador sobre a natureza do mundo e como ele deveria ser estudado” (MOSES; KNUTSEN, 2007, p. 2, tradução nossa).

Ao somar os objetivos específicos – delimitados pelo levantamento de dados – ao objetivo geral – de esclarecimento e interpretação de fatos coadjuvantes ao sucesso Zara-Inditex –, chega-se ao produto de uma equação determinada pelas especificidades de um estudo de caso exploratório. Mas, por que tamanha delimitação do objeto de investigação? “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, p. 58).

Propõe-se, ainda, enquadrar, de modo redundante (uma vez que o estudo de caso assim sempre o será) a presente tese como qualitativa, visto que será munida de dados, que não numéricos (por mais que estes vez ou outra nos forneçam sustentáculo adicional), tencionando a aquisição de *insights*– que possam indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema –, em lugar de equações.

Conclui-se a trajetória metodológica esclarecendo as ferramentas procedimentais – métodos são ferramentas, e metodologias caixas de ferramentas (MOSES; KNUTSEN, 2007). É utilizada a análise de documentos advindos primordialmente do objeto contemplado neste estudo – *website* Inditex –, temperando-os com artigos acadêmicos e de imprensa especializada para fins de levantamento de fatos acerca da determinada empresa, e, ainda, com fundamentação essencialmente teórica para fins de enquadramento das estratégias de inserção e logística internacional.

## **2 MARCO TEÓRICO: UMA REVISÃO SOBRE O COMPORTAMENTO DAS MULTINACIONAIS E O PAPEL DA LOGÍSTICA**

Inicia-se o presente trabalho via conceptualização teórica. Primeiramente, na seção 2.1, é explanada a atuação de multinacionais e as possíveis teorias de internacionalização que as regem. Na seguinte seção, 2.2, são apresentados os disponíveis modos de entrada no país alvo da internacionalização, de acordo com os objetivos da firma, alterando o nível de comprometimento. Posteriormente, na seção 2.3, inicia-se uma conceptualização do que é logística empresarial e algumas de suas estratégias, seguida de uma explicação do modelo de negócio da Zara-Inditex, na seção 2.4.

### **2.1 EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Detentoras de uma matriz estratégica em um determinado país, mas operantes de maneira global, transnacionais se apresentam como um fenômeno de nascença datada, primordialmente, no fim da Segunda Guerra Mundial (1945). Propaga-se, assim, esfericamente, o capitalismo e nos deparamos com a implantação do fenômeno globalização. Agora, a concorrência empresarial não mais se daria de maneira interna às fronteiras do território nacional, mas é emergida de fato uma concorrência em nível esférico.

Em busca da maximização da lucratividade via aquisição de mão-de-obra barata, recursos naturais, novos mercados - e inúmeros outros motivos -, empresas detentoras de grandes anseios econômicos acabam por globalizar a sua cadeia. Hora ou outra, recebem incentivos de implantação por parte do mercado externo, estando este em busca do desenvolvimento nacional. De fato, gera-se emprego e desenvolvimento infraestrutural, mas os lucros multiplicados no mercado exterior se darão muitas vezes por, na verdade, transportados em direção a novos mercados que não aquele nacional.

Ignorando-se os pontos e contrapontos desencadeados pela transnacionalização, chegamos à angústia chave do problema: afinal, de que conhecimento utilizam-se os estrategistas para fins de decisão de internacionalizar ou não uma empresa? Por que e de que maneiras poderiam eles entrar em um mercado externo?

### 2.1.1 O Fenômeno da Internacionalização

Nesta subseção discutem-se quatro diferentes teorias que tem por intuito explicar o processo de internacionalização de empresas: a Teoria do Poder de Mercado de Hymer; a Teoria da Internalização de Buckley e Casson, Modelo de Uppsala e, a mais recente, Paradigma Eclético de Dunning.

Hymer (1960) revolucionou o pensamento vigente da época ao deixar em segundo plano as suposições puramente econômicas como determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) – tal como diferenças nas taxas de juros entre países –, colocando num pedestal, de fato, aquelas ligadas à firma propriamente dita – busca de propriedade e controle.

O que ocorrera, mais explicitamente, fora a negação da suposição de que a essência do IDE era a diferença entre taxas de juros de duas nações, uma vez que, como observado por Hymer (1960), se tal de fato ocorresse, o fluxo de investimentos seriam canalizados em direção à uma pequena gama de países detentoras de taxas competitivas – o que, na verdade, não ocorria. Investia-se, também, em países com taxas de juros menos atrativas. Portanto, o que de fato determinava o IDE?

O investimento seria embasado, segundo Hymer (1960), na disponibilidade de vantagens específicas por parte da firma – produto diferenciado, tecnologia de ponta, economia de escala –, que, uma vez oligopolista em seu mercado nacional, se direciona ao exterior em busca de crescimento via novos mercados – daí a denominação de Teoria do Poder de Mercado. Mas, por que investir de modo direto, e não optar por demais opções? Tal ato justifica-se pelas imperfeições de mercado: quanto maior o controle de toda a cadeia/operação estrangeira, maior a capacidade de aquisição dos benefícios potenciais (HYMER, 1960).

Buckley e Casson (1976) determinam a internacionalização das empresas a partir das características estruturais da indústria e dos custos de transação entre os diversos mercados onde atua. Isto é, diferentes firmas, ao se defrontarem com a imperfeição dos mercados, tornam-se interdependentes através do aumento do comércio intra-indústria. Todavia, ao adicionar na regra de decisão de internacionalização os elevados custos de transação incorridos pela estratégia de exportação, tem-se que,

as multinacionais prosperarão quando forem mais eficientes do que os mercados e os contratos na organização das interdependências entre agentes localizados em diferentes países. A TCT [Teoria de Custos de Transação] pressupõe que os agentes [...] são oportunistas, e, portanto, relações de cooperação gerarão custos de transação (MARTIGNAGO, 2014, p. 30).

A expansão fronteiriça das empresas é elucidada, portanto, no momento em que os custos de transação são altos, restringindo a viabilidade do modo de entrada através de exportação e estimulando a internacionalização via Investimento Direto Externo. Deste modo, as multinacionais rebaixam tais custos de transação, gerando menores incertezas via planejamento e adotam estratégias de internalização do mercado externo.

A internacionalização se mostra mais efetiva perante certas especificidades, por exemplo, entre países com características geográficas, sociais, culturais e políticas entrelaçadas e entre Estados fartos e escassos de capital.

Como pode-se notar, Hymer sobressalta o papel das vantagens competitivas, se contrapondo à outra dupla, que embasa sua análise nos custos. Devido à parcialidade teórica na explanação do desenvolvimento de multinacionais, Dunning (1977) revoluciona o contexto teórico ao realizar uma análise mais dinâmica, inserindo nesta variantes tais como vantagens de propriedade da firma (*Ownership*), vantagens de localização (*Location*) e vantagens de internalização (*Internalization*).

A primeira variante diz respeito, de acordo Dunning (1977), à vantagens de propriedade que a firma pode dispor, tais como tecnologia ou determinado *know-how*. Quanto maior a disposição de vantagens de propriedade, maior a propensão da firma utilizar-se de seus benefícios e investir diretamente no mercado externo.

*Location* remete-se à área geográfica mais estratégica e benéfica na qual a multinacional deve se instalar. Há a possibilidade que certos *inputs* necessários para o produto final de determinada empresa estejam disponíveis somente em estabelecidas localidades –desde recursos naturais e tecnológicos, até legislações comerciais (DUNNING, 1977).

A última variante estipula uma inter-relação, uma vez que concerne à possibilidade de internalização das demais variantes por parte da empresa, no lugar da externalização destas via licenciamentos, por exemplo. Mas por que internalizar? Ora, decide-se investir diretamente após a compilação dos custos e benefícios de transação e da disponibilidade de ativos intangíveis pela firma (CARNEIRO; DIB, 2007).

Unindo as três variáveis aos objetivos e características empresariais – ramo de atividade, necessidades de negócio –, o estrategista internacional encontrará um norte acerca do almejado expansionismo.

Mas, o que leva um estrategista ao desejo de expansão? De acordo com Dunning (1977), uma empresa pode voltar-se ao exterior em vista de recursos naturais e mão-de-obra barata (*resource seeking*) e, também, novos mercados (*market seeking*). Em adição, os investimentos



podem ser realizados para fins de especialização (*efficiency seeking*) e captação de novos recursos e conhecimentos (*strategic-asset seeking*).

Deve-se deixar claro, aqui, a relevância fornecida por Dunning em relação não somente aos aspectos econômicos, mas também àqueles puramente humanos e culturais na cena internacional – com destaque às instituições. O autor sustenta a significância da interferência das instituições (direitos de propriedade, direitos econômicos, direitos sociais, etc.) na performance empresarial, civil e governamental perante as adversidades contextuais – estas são moldadas qualitativamente de acordo com aquelas. Instituições que interferem de maneira positiva no desempenho empresarial se configuram, portanto, como vantagens de propriedade, levando as firmas em busca não somente de recursos e capacidades, mas em buscas daquelas no país *target* de sua expansão – ou até mesmo no meio internacional ou em seu país de origem.

Mas, o que seriam tais estruturas institucionais? Dunning (1977) cita, como exemplo, as "[...] estruturas de incentivos da Ásia, que promoveram a criação e uso de recursos, capacidades e oportunidades de mercado, bem mais do que os países da América Latina, o que resultou no expressivo crescimento econômico das últimas décadas" (apud MARTIGNAGO, 2014). Portanto, juntamente com as instituições, variáveis econômicas tais como a abertura comercial do país influenciam na captação ou não de IDE.

Firmas não dependem somente de seu próprio investimento para alavancamento de suas vantagens competitivas, uma vez que, através do relacionamento com seus *stakeholders* – fornecedores, varejistas e laboratórios –, aquelas adquirem novos conhecimentos e estratégias, implantando um contexto organizacional mais rede-dependente do que propriedade-dependente.

A Teoria de Uppsala é conhecida por direcionar sua análise aos dados comportamentais, que incluem a maturidade e o funcionamento interno das empresas, por um lado, e o conhecimento que estas possuem sobre o mercado estrangeiro, por outro. Posto isso, a escola argumenta que a internacionalização é um processo gradual – e não aquele microeconômico de alocação ótima de recursos – que tende a iniciar-se via exportações, uma vez que este é um modo de entrada que exige um baixo investimento de recursos e, portanto, envolve um risco reduzido se comparado com as demais opções. Uma vez maximizados os ganhos no mercado doméstico, a firma passaria a exportar indiretamente, passando então à subsidiárias, alcançando o ápice da internacionalização a partir da implantação de unidades produtivas no mercado externo (CARNEIRO; DIB, 2007).

Portanto, o incrementalismo é um ótimo canal para que a empresa possa aumentar gradativamente seu conhecimento sobre o mercado alvo, e, conseqüentemente avançar para outros modos de entrada que exigem um maior comprometimento e trazem maiores riscos.

Figura 1 – Resumo do foco de cada Teoria de Internacionalização

 <p>Teoria do Poder de Mercado</p>	 <p>Crescimento da firma via exploração de mercados estrangeiros, uma vez oligopolista no mercado natal.</p>
<p>Teoria da Internalização</p>	<p>Diminuição dos custos de transação via internalização de atividades.</p>
<p>Paradigma Eclético (OLI)</p>	<p>Exploração das vantagens de propriedade da firma, em congruência com vantagens de localização.</p>
<p>Modelo de Uppsala</p>	<p>Exploração de mercados externos a partir do comprometimento gradual de recursos.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2018)

## 2.2 MODOS DE ENTRADA

Os fatores contextuais do mercado alvo da expansão internacional – aspectos culturais, legais, políticos e econômicos – quando colocados em paralelo àqueles do mercado natal, apresentam-se como influenciadores da escolha do modo de entrada (BHAGAT; KASHLAK; PHATAK, 2009). Cada método elencando por uma firma para sua inserção no meio

internacional é associado à diferentes níveis de comprometimento de recursos, controle de cadeia, dentre outras variáveis. Assim sendo, o tamanho do mercado alvo, sua competitividade, distância geográfica e cultural fazem parte de uma equação que resultará em um maior ou menor nível de comprometimento.

Não deve ser esquecida, ainda, a interferência de fatores internos à firma, tais como seu tamanho, estratégia mercadológica, experiência internacional, entre outros, que acabam por completar aquela equação (BHAGAT; KASHLAK; PHATAK, 2009).

Nesta seção, serão apresentados os cinco principais modos de entrada, os quais podem ser divididos em: exportações, *contract manufacturing*, licenciamento, *joint ventures* e investimentos diretos.

### 2.2.1 Exportações

As exportações podem ser subdivididas em duas categorias: diretas ou indiretas. Com relação à exportação indireta, a companhia seleciona agentes do país-sede com o intuito de lidar com o procedimento de exportação, sendo que o mesmo inclui a venda do produto, seu envio e as estratégias de marketing envolvidas. Ou seja, a empresa exportadora participa apenas da cadeia produtiva e terceiriza o restante, não modificando a sua operação e não tendo contato direto com o mercado selecionado. Seleciona-se, portanto, a não internalização da atividade exportadora, tendo em vista motivos de falta de conhecimento do mercado externo ou custos ineficientes - caso de pequenas e médias empresas. Já no caso da exportação direta, a própria empresa passa a operar o processo de exportação.

Indiferentemente da estratégia selecionada, a internacionalização via comércio internacional envolve menos riscos empresariais, uma vez que há menor comprometimento, sendo, deste modo, geralmente elencada como um dos passos primários para a emergência de uma multinacional.

### 2.2.2 *Contract Manufacturing*

Um contrato de manufatura pode ser definido como um acordo contratual entre uma firma do país de origem e um produtor estrangeiro, em que este produtor se responsabiliza pela produção de um bem final ou de um insumo especificado pela firma do país demandante. É importante notar que as obrigações do produtor no estrangeiro terminam no momento da conclusão da produção, ficando sob responsabilidade da empresa demandante tanto o *design*

quanto as especificações da mercadoria a ser produzida, bem como a promoção e distribuição das mercadorias (BHAGAT; KASHLAK; PHATAK, 2009).

Em geral, a estratégia de *contract manufacturing* está associada com a desverticalização da produção da empresa no país de origem e é compatível com a abordagem de *core business*. Neste sentido, o processo de desverticalização pode resultar em uma estratégia de *outsourcing* internacional, em que a empresa do país de origem terceiriza a produção do bem final e/ou de certos insumos para produtores independentes e autônomos em mercados estrangeiros.

### 2.2.3 Licenciamento/*franchising*

Uma das vertentes de acordo contratual, contratos de licenciamentos são firmados entre duas empresas, onde uma delas, detentora de *know-how*, tecnologia, marca forte ou outro ativo, se compromete a transferi-los à outra empresa. Licenciamento pode ser considerado uma ponte entre a exportação e a produção direta no mercado externo (BHAGAT; KASHLAK; PHATAK, 2009), uma vez que, apesar de não se comprometer diretamente, a firma acaba por exportar seus ativos intangíveis ao mercado externo de maneira produtiva.

Mas, por que licenciar, e não simplesmente exportar ou partir para a produção? Como citado anteriormente, este modo de entrada acaba por diminuir os riscos, em relação à estratégia produtiva, e angariar mais retornos (uma vez que o licenciado deve pagar uma taxa à firma) ou diminuir os custos (via menores investimentos), em relação à estratégia exportadora.

Nota-se, ainda, que o *franchising* se apresenta como uma forma de licenciamento – o que ocorre é a maior utilização da estratégia de franquias para o setor de serviços, e o de licenciamento para produtos industriais. No *franchising*, o franqueado do mercado externo compra o direito de utilizar a marca da firma natal, replantando, assim, o modelo de negócio e detendo da obrigação de utilizar determinados procedimentos e métodos que padronizam o comportamento da firma como um todo (BHAGAT; KASHLAK; PHATAK, 2009).

### 2.2.4 Investimento Direto

Investimentos diretos podem ser realizados em novos empreendimentos ou via aquisições de empresas já existentes. Em ambos os casos, a companhia terá total responsabilidade sobre a gestão de toda a operação do mesmo. Ainda, esta classificação de modo de entrada compreende algumas variáveis. De acordo com Martignago (2014, p. 27),

O investidor estrangeiro [...] é aquele que detém 10 por cento, ou mais, das ações ordinárias ou do poder de voto de uma empresa. Considera-se uma filial ou subsidiária uma empresa em que o investidor não residente detém mais de 50 por cento das ações ordinárias. Uma empresa associada é aquela que um investidor não residente detém entre 10 e 50 por cento das ações ordinárias.

Investimentos exercidos abaixo de 10% não classificam-se como diretos, mas sim de portfólio - uma vez que somente cumprem o intuito de ganhos financeiros, não de controle empresarial.

### 2.2.5 *Joint Venture*

*Joint venture* pode ser considerado um modo de investimento direto em outro país, pelo qual duas ou mais empresas formam uma associação, de modo a serem capazes de realizar determinado projeto. A atividade colaborativa tenciona a transferência de recursos, mesmo intangíveis, tais como tecnologia, conhecimento organizacional, comercialização e produção. Para fins de entendimento, é exemplificada uma firma internacional que almeja o fornecimento de determinado produto somente para um mercado externo em específico: assim sendo, a firma detém da possibilidade de se associar à outra do mercado alvo, facilitando a operação.

Apesar de representar uma associação, a *joint venture* prevê que as empresas envolvidas mantenham suas personalidades jurídicas, além disso, ela presume uma associação temporária, que dura o tempo necessário para que o projeto idealizado seja concretizado.

## 2.3 LOGÍSTICA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Bowersox e Closs (2001 apud SAKAI, 2005, p. 20) declaram que “o objetivo da logística é fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes, [...] a implementação das melhores práticas logísticas é um dos grandes desafios das organizações na concorrência global”.

Novamente, a crise do petróleo de 1970 determina a hierarquização da agenda empresarial e governamental: tais setores, afligidos pelo aumento dos custos de transporte e inventário desencadeado pelo revés internacional, tornaram a direcionar outros olhos às particularidades logísticas. O que antes era encarado como mero objeto de custo, tornara-se, desde então, centro estratégico. (BERTAN, 2010)

De fato, a prática do comércio exterior, fomentada pela globalização da economia, alavancou de certa maneira tanto os custos – tendo em vista as longas distâncias percorridas

pelas mercadorias – quanto a importância relativa dos modais de transporte, configurando uma busca constante por estratégias minimizadoras de dispêndios ou de otimização de competências, a fim de se sobressair competitivamente – uma vez que de 5% à 35% do valor das vendas empresariais é direcionado à logística, configurando em torno de 12% do produto interno bruto mundial (SAKAI, 2005).

O transporte de cargas inclui a decisão logística de qual modal é o mais apto de acordo com a característica do produto, das necessidades e dos custos. Pode-se selecionar entre cinco modais: ferroviário, rodoviário, hidroviário, aeroviário e dutos. Para cada caso, deve-se comparar a qualidade do transporte em compatibilidade com os requerimentos e necessidades, tendo em vista sua velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência.

A globalização desencadeou um fenômeno não de competitividade internacional entre empresas de um mesmo segmento, mas aquele de disputa de excelências entre cadeias de produção (RÉGIS, 2015). Os custos logísticos estimulam o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país: a localização da produção dependerá de tais, uma vez que a minimização dos custos de produção em certa zona tem a capacidade de extrapolar os custos logísticos posteriormente necessários para distribuição (ROSA, 2007). Conclui Sakai (2005, p. 23) que "a inovação atual está no gerenciamento coordenado das atividades inter-relacionadas, evoluindo do formato tradicional de segmentação das funções para a gestão integrada ou coordenação interfuncional".

Os custos logísticos podem ser subdivididos em diretos – diretamente relacionado ao objeto transportado – e indiretos – indiretamente ligados ao objeto, tal como custos de tecnologia relacionados ao processo logístico. Deste modo, detemos do valor logístico total através da soma dos custos de estoque, armazenagem, compra e transporte.

Logística empresarial não concerne somente à prática da determinação do melhor custo-benefício de certo modal de transporte – de fato, vai muito além disto. Presta-se atenção também à eficiência da companhia frente às mudanças estruturais da economia; ao rearranjo da produção face inovações tecnológicas e ocorrências excepcionais do universo das relações internacionais (RÉGIS, 2015). Régis (2015), declara:

Um exemplo vem com a rede espanhola de artigos de vestuário Zara. Depois do 11 de setembro - que foi naturalmente uma época de luto - a empresa foi capaz de mobilizar toda a sua estrutura para, no espaço de duas semanas, lançar uma nova linha de vestuário na cor preta, que obviamente se tornou um sucesso de vendas.

Afinal, o objeto de estudo é o comércio exterior, mas não seria ele inteiramente temperado pelas peripécias logísticas?

### 2.3.1 Logística Integrada

Não seria, pois, atualmente, eficiência até mesmo sinônimo de flexibilidade? Como é notado, logística transpassa a noção de transporte e inventário – mas como seria ela determinante para a estratégia empresarial? Ora, como acima relatado por Sakai, não se fala mais sobre segmentação de atividades, mas sobre a inter-relação destas. A logística não muito complementar o engenho corporativo se não interligada aos demais setores.

Presencia-se uma era de mudanças do comportamento social – e não somente no universo da moda, tal como atribuído ao *fast fashion* –, no qual o fluxo de informações é intenso e instantâneo (como sabido, até mesmo globalmente) e a obsolescência dos produtos é puxada à antecedência. Como arcar com tal fardo? Que recorra-se à logística integrada. Integrem-se as atividades de compras àquela de armazenagem, esta à produção e, sucessivamente, ao transporte e entrega do produto ao consumidor final. Assim o fazendo, integra-se não uma cadeia de processos, mas também uma cadeia de fluxo de informações.

De modo resumido, advoga-se que para fins de flexibilização da cadeia logística frente às adversidades do mundo econômico (tal como flutuações de demanda), ordena-se a instantaneidade no trânsito de informações entre determinados processos empresariais – minimizando o tempo de resposta, a margem de erros e estabelecendo a companhia de maneira competitiva no mercado internacional. Desta maneira, o que passa a ocorrer não é tão somente uma competitividade de vendas entre as empresas, mas uma competitividade entre cadeias logísticas.

### 2.3.2 *Just in Time*

Percorrendo a correnteza de alta margem de flexibilidade, seguida de equivalente responsividade às demandas de terceiros, depara-se com a variação de sistema logístico *Just in Time* (JIT), o qual deteve a Toyota Motor Company como pioneira de implementação.

O trânsito interno de informações se estabelece mais uma vez como enfoque estratégico: seguindo rigidamente os ensinamentos da microeconomia, tal procedimento logístico anseia pelo cruzamento acirrado entre a oferta empresarial e a demanda do consumidor. Ora, mas qual o motivo para tal pretensão? O que convém aqui não é a explicação microeconômica de flutuação de preços, mas sim a análise de custos relacionados ao estoque e sua devida manutenção.

Uma vez reconhecida a demanda por determinado produto, depara-se com o desencadeamento de um processo logístico, que detém como sua fonte de origem a solicitação de matérias-primas em congruência ao estritamente necessário à produção final. Repara-se aqui que a filosofia do JIT é fortemente embasada na minimização de estoques – tanto de insumos, quanto do produto final –, tendo em vista os seus decorrentes custos via utilização de espaços físicos e investimentos de capital, determinando um pré-requisito de proximidade entre a devida empresa e seus fornecedores em geral.

Estoques minimizados não somente refletem no decréscimo do risco de custos desnecessários, como também flexibilizam a produção, ao se alicerçar em pequenos lotes e consequente enxuto *lead time* – isto é, tempo de confecção (MINADEO, 2008).

Observa-se aqui a prática do JIT é inteiramente amalgamada com aquela do *Efficient Consumer Response* (ECR): é surgida uma ponte estratégica entre fornecedores e consumidores finais, tendo em vista o "puxamento" de estoques via intercâmbio de informações por meio tecnológico. Reconhecida a necessidade e desejo do público alvo, produz-se em relativa baixa escala, estabelecendo um ciclo de alta frequência de abastecimento (DI SÉRGIO; DUARTE, 1999 apud MINADEO, 2008, p. 5).

#### 2.4 DESBRAVANDO O CONCEITO DE FAST FASHION

Inicia-se a trajetória de estudo enquadrando e desvendando o modelo de negócio no qual a Zara-Inditex é compreendida, modelo este que impacta e direciona rigorosamente as políticas e estratégias adotadas pelo grupo espanhol.

A tradução literal de *fast fashion* nos direciona à premissa de varejo de moda rápida, que, em contrapartida ao modelo de varejo tradicional (o qual abastece o mercado em paralelo à emergência das estações, se embasando em um ciclo de produção e venda de 24 meses), ordena a sua oferta em minicoleções atemporais – mas congruentes com as últimas tendências de *styling* –, configurando alta rotatividade da cadeia de produção, baixos estoques e rápida margem de resposta aos anseios dos consumidores em relação aos últimos *trends*.

É curioso notar a relação desta nova estratégia mercadológica com a ocorrência de um fenômeno internacional de alto impacto em inúmeras outras esferas que não a da moda – a crise do petróleo de 1970. Como forma de suplantar os efeitos adversos implantados pela crise, as varejistas têxteis se reinventaram ao estabelecerem um sistema de alta rotatividade, florescendo o escoamento da produção que encontrava-se estagnada. Diferente do que imagina-se, o país



protagonista na reprodução do *fast fashion* não é o gigante comercial norte-americano, nem a fabril China, mas sim países da Europa Ocidental: a Espanha, seguida do Reino Unido. Pode-se concluir, portanto, que o concebimento de um novo sistema logístico não fora consequência de mudanças sociais em direção ao consumismo, mas aquele que concedera este.

Não ignoram-se demais fatos que determinaram o estabelecimento da nova metodologia: diante do longo e custoso ciclo de produção e da incerteza da aceitação dos produtos por parte dos consumidores finais, tornando as vendas fator de ainda maior risco, as varejistas decidiram migrar para demais estratégias produtivas, sendo, portanto, o *fast fashion* uma delas (CIETTA, 2010).

É importante assinalar, ainda, que apesar da globalização se apresentar como fator determinante do *fast fashion*, esta acabou por desencadear o fortalecimento do setor fabril têxtil dentro do próprio território nacional empresarial: uma vez que a velocidade tornara-se característica dominante do modelo, surgiu a necessidade de aproximação da matriz de criação ao consumidor final – realocando para países de barata mão-de-obra somente aqueles artigos recorrentes. (CIETTA, 2010).

Ao gerir sua cadeia de maneira flexível e responsiva, empresas que adotam tal estratégia corporativa se submetem à menores riscos e custos – uma vez que se produz somente o que é visto, desejado e vendido, em relativas baixas quantidades. O que ocorre, na verdade, não é uma produção minguada, mas uma em larga escala, seguida de distribuição de maneira fragmentada para diversos países, transpassando sensação de exclusividade – é pegar ou largar, há poucas peças por loja. E não é somente pela exclusividade que o fornecimento segmentado toma lugar: ao se dissipar as mercadorias em pequenas quantidades por loja, diminui-se a possível taxa de peças não vendidas, que, mais tarde, serão direcionadas à liquidação ou até mesmo, em último caso, conduzidas à lojas de outros países.

Segundo Sanches e Shimamura (2012), o fenômeno globalização, alavancado nos anos 1980 e 1990, tornou tanto a distribuição fabril, quanto o trânsito de informações, expansivos de maneiras antes inimagináveis, dilatando esfericamente informações sobre a nova moda e tornando o segundo forte característica impelidora do primeiro. A otimização das cadeias logísticas instituíram um fenômeno, agora, de competitividade entre cadeias de cada empresa, principalmente aquelas transnacionais. A preocupação central passou a ser não somente a busca por baixo custo de produção, principalmente em países marginais, como também a otimização dos processos distributivos.

Em geral, o modelo *fast fashion* consiste de operações fortes com empresas capazes de recrutar mercado de maneira rápida e eficiente, com controle de cadeia e relação direta com seus fornecedores, atuando de maneira fácil, principalmente na fabricação.

Tal modelo de comércio não proporciona somente ganhos ao usuário – ao propiciar o consumo de vestuários e acessórios de baixo custo, com clara inspiração na indústria de grifes –, mas também ao ofertante, uma vez que com essa mudança no sistema produtivo as peças têm preço final mais baixo, o que as deixa mais competitivas, proporcionando incremento no lucro (SEBRAE, 2015).

Os artigos de vestuários produzidos pelo conceito de moda rápida são apreciados pelos seus preços minimizados, mas discriminados em vista de sua baixa qualidade (materiais e acabamentos desqualificados) e exploração de fornecedores em países asiáticos via requisitos de mínimo preço e prazo – recebendo, assim, a denominação de "moda descartável" (SANCHES; SHIMAMURA, 2012).

Antes de finalizar a trajetória, não deve-se deixar de notar aqui que, segundo Cietta (2010), a rapidez de produção não é (único) elemento caracterizador do sistema *fast fashion*: isto é, devemos dar mérito, de fato, à extraordinária capacidade de administração de tempo, risco e custos.

### 3 ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ZARA-INDITEX

Fundamentado o trabalho via marco teórico, parte-se, agora, para um estudo de caso da internacionalização da empresa Zara-Inditex. Explica-se, aqui, que teoria de internacionalização a firma possivelmente utilizou em sua trajetória, em paralelo aos modos de entrada. Analisa-se qual é o papel da logística na atuação internacionalizada da firma, tendo em vista uma competitividade baseada no tempo.

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Elencada como um dos mais proeminentes conglomerados têxteis ao redor do globo, a Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.) – incumbida de atividades que partem desde o *design*, até a produção e distribuição de roupas masculinas e femininas – possui em seu portfólio de conglomerado empresarial nada menos que oito marcas varejistas (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe), compondo o total de 7.475 lojas espalhadas por 96 mercados nacionais (INDITEX, 2018). Deve-se notar que, do montante apontado, 2.251 unidades referem-se somente à marca Zara (INDITEX, 2018), dispondo esta de uma representatividade de 30% de todo o conglomerado, "contribuindo com mais de 60% do total de vendas de todo o *holding*" (DANIEL, 2017, p. 18) – fator este que nos leva a elencar a varejista como ponto central do atual trabalho.

O início da história de sucesso deste grupo espanhol está relacionado com as aspirações iniciais de seu fundador, Amancio. "*Amancio Ortega Gaona, a native of Galicia, had worked as a clerk at a ladies' apparel retailer before starting his own housecoat manufacturing business in 1963*" (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, 2002, p. 1). Estabelecida a Confecciones GOA e transpassados 12 anos de atividade, em 1975 se dá por inaugurada a Zara, em A Coruña, consolidando um processo de expansão nacional pela compaixão dos consumidores finais com o modelo de negócios inovador – uma vez que "*Zara's business model shrinks the gap between fashion creation and the customer, bringing customers closer than ever to the products they want, all at an affordable price*" (INDITEX, 2018).

Tendo conquistado o mercado da moda e estipulado um negócio que ansiava pela proximidade ao cliente final, em 1984 é arquitetado um centro logístico de nada menos que 10.000m<sup>2</sup> na cidade de Arteixo, consolidando bases, então, no ano seguinte, para a abertura oficial do grupo Inditex. De acordo com o *website* da companhia, (2018) "*Inditex is*

*incorporated to bring all our companies together under one banner. We establish a distribution system capable of reacting to shifting market trends extremely quickly".*

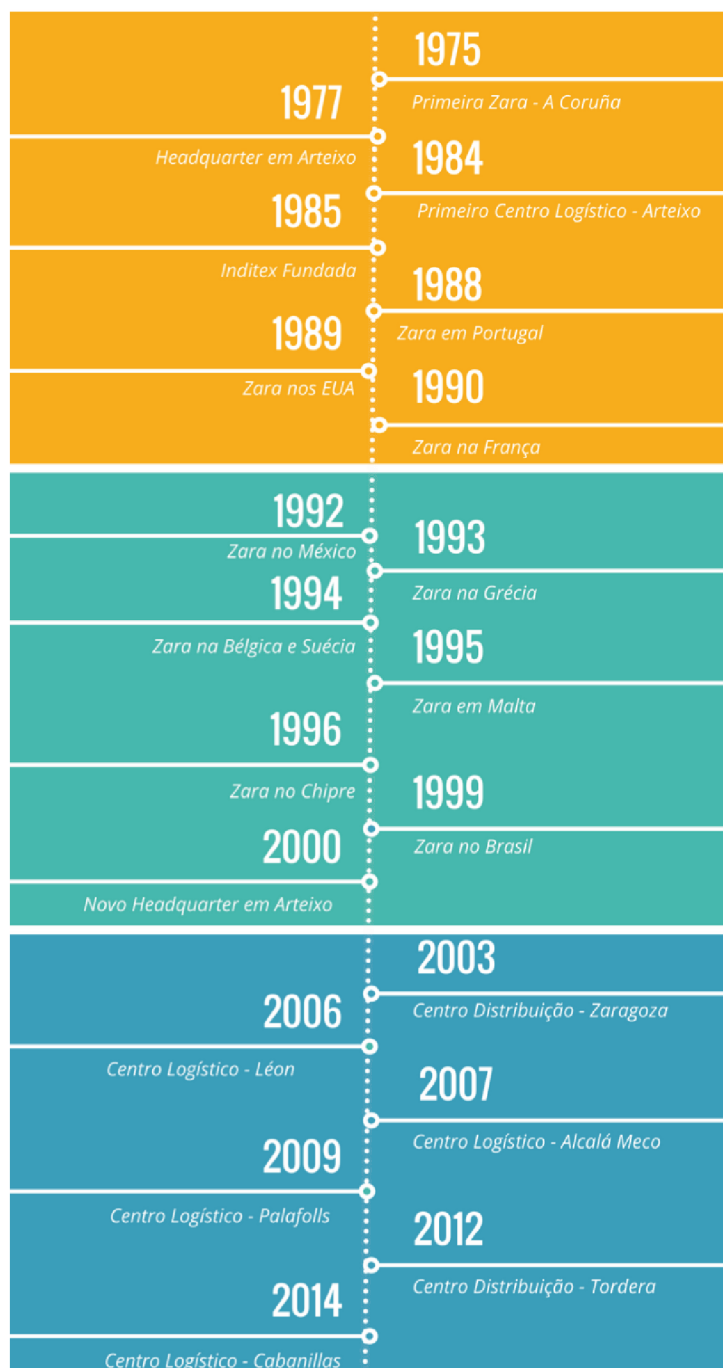
Atribuindo ênfase ao processo transnacional da empresa, é no ano de 1988 que o conglomerado – uma vez bem sucedido no mercado natal –, via expansão Zara, ergue suas asas para voo em direção ao país vizinho, Portugal. O processo de internacionalização não para por aí: o grupo comprovou aquiescência com tal ato ao, em 1989, apenas 1 ano após o início do processo, abrir nova unidade Zara em Nova Iorque e logo mais em Paris – neste momento, já estavam em atividade 82 unidades, só na Espanha (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, 2002, p. 1).

Nos anos de 1990 inicia-se um processo de expansão do grupo via aquisição e criação de novas marcas varejistas – em paralelo, sempre, com aquele de expansão territorial. Eleonora Daniel (2017, p. 17) expõe resumidamente a trajetória:

Assim, em 1991, foi lançada a rede Pull&Bear e em 1995 a Massimo Dutti foi incorporada ao grupo. No ano de 1998 foi criada a Bershka, focada no público feminino jovem e, apenas um ano depois, 1999, Stradivarius foi incorporada ao grupo. Durante esse período foram abertas lojas na Holanda, Polônia, Arábia Saudita, Barém, Canadá, Brasil, Chile, Uruguai e Japão. No ano 2001, lançou a rede Oysho, focada em lingerie. Em 2003 nasceu a Zara Home e em 2008 Uterqüe.

Anualmente, entre 1992 e 1997, a Zara carimbou seu passaporte com a presença em (em média) mais um mercado nacional, se direcionando à países, primordialmente, de distância de entorno de 3.000 quilômetros de sua nação natal (JOÃO et al., 2009). Já entre 1998 e 1999, a empresa se dirigiu à 16 países, aumentando a distância média para 5.000 quilômetros.

A primeira metade de 2002 surgira e o grupo, contanto com todas as marcas, já somava 507 lojas disseminadas ao redor do globo: mais da metade (282 unidades) em 32 territórios nacionais aquém da Espanha – 186 em superfície europeia, 29 em sul-americana, 27 no Oriente Médio e 5 no Japão (MINADEO, 2008).

Figura 2 – Alguns marcos do *timeline* da Zara-Inditex

Fonte: elaborado pela autora (2018)

No fim das contas, em direção à que tipos de países que a Zara, em específico, canaliza seus esforços de expansão? Como vimos acima, a rede é presente nos mais variados continentes e deteve de um processo de internacionalização rapidamente impulsionado – afinal, somou-se mais um Estado a cada ano transcorrido.

O que ocorre, deveras, é o direcionamento da dilatação do grupo à países congêneres ao mercado nativo – isto é, o espanhol – mas que, ao mesmo tempo, dispõem de determinado nível

de desenvolvimento econômico – o que, não se pode negar, facilita a instalação e sustentabilidade das novas lojas de departamento. É analisado tanto o universo macroeconômico quanto o microeconômico do possível novo destino, fazendo referência à relação de impactos de variáveis tais como impostos e salários, demanda e concorrência à porvindoura performance das lojas locais (JOÃO et al., 2009). A cada novo país, instala-se uma unidade de loja na cidade mais relevante, a utilizando, então, como piloto de estudo do mercado local, para posterior abertura de demais unidades.

É detectado, aí, a adoção do Modelo de Uppsala como referencial para norte da internacionalização do grupo – uma vez que o fenômeno se viu desencadeado em direção àqueles mercados com menor distância psíquica, tal como o português, seguido primordialmente de mercados europeus, indo de encontro, também, com a lógica de maior comprometimento de recursos quanto maior o conhecimento acerca do destino (como será visto a seguir).

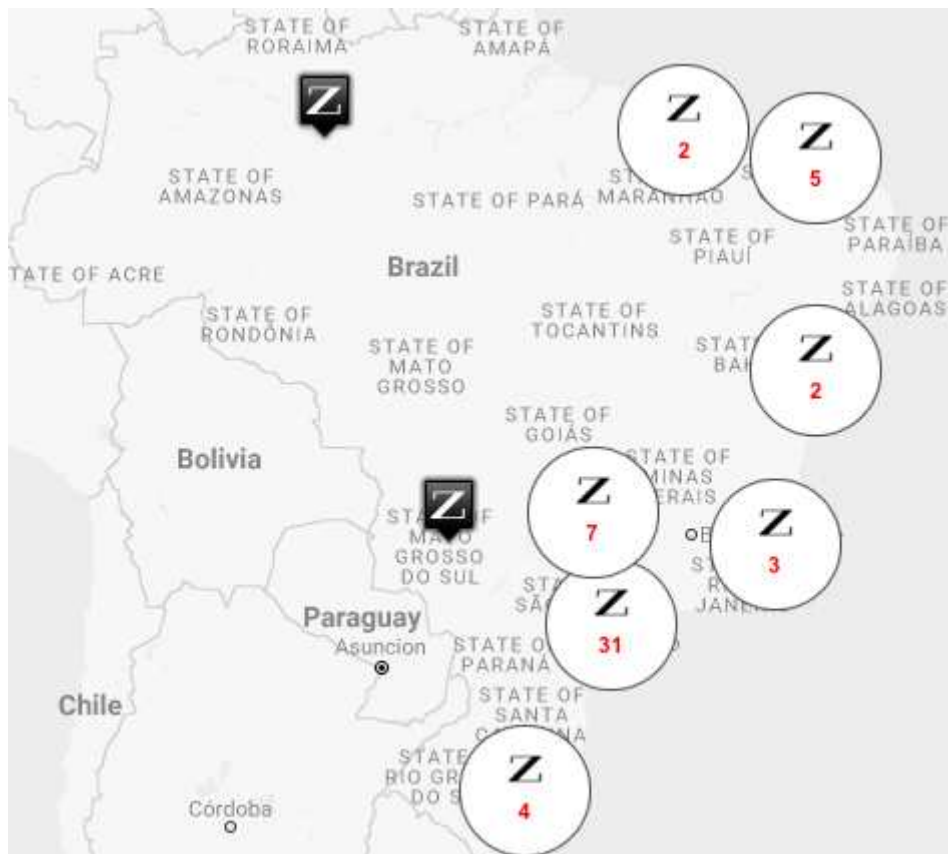
### **3.1.1 Experiência Zara-Inditex no Brasil**

É exportada, brevemente, a relação do grupo com o Brasil. De maneira geral, constata-se que a Inditex, como um todo, não explora demasiadamente sua presença no país: afinal, das 8 marcas filiadas à esta, somente 2 podem ser encontradas no país - a Zara, dispersa em 56 lojas físicas e sua "irmã", Zara Home, representada por somente 15 unidades.

Constata-se que o grupo marca presença em todo o Sul e Sudeste brasileiro – sendo a última, região predominante –, mas deixa de fora de sua rota comercial certos estados, tais como Amapá, Roraima, Acre, Rondônia, Tocantins e Mato Grosso - a grosso modo, grande parte do Norte.

Apesar da tímida presença espanhola em relação à disseminação de suas varejistas, o país sul-americano assiste o grupo via contratos com 15 fornecedores e 65 fábricas em território nacional. Minadeo (2008, p. 7) comenta que "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". O restante da produção era direcionada aos demais países da América do Sul, além da Austrália e África do Sul (RÉGIS, 2015).

Figura 3 – Dispersão de lojas Zara pelo Brasil



Fonte: Inditex (2018)

Finalmente, não é somente de produção e comércio que a companhia se envolve. A presença no país não para por aí – o grupo demonstra seu lado social ao cooperar com programas na América Latina, tal como o "Entrecultura", que detém como enfoque assistência a grupos desamparados, tais como indígenas, refugiados, migrantes, entre outros, que são suscetíveis de marginalização social; o Projeto Salta, destinado à integração de grupos vulneráveis ao mercado de trabalho, os oferecendo oportunidades nas instalações do grupo em diversos países, incluindo o Brasil; além de ofertar apoio à Missão da Paz, ao Centro de Integração e Cidadania do Imigrante e ao Centro de Direitos Humanos e Cidadania do Imigrante.

### 3.1.2 Concorrentes Internacionais

Estudo da Harvard Business School (2006) advoga a concorrência do grupo Inditex como formada pelo trio The Gap (Estados Unidos), Hennes & Mauritz (Suécia) e Benetton (Itália) que, apesar de líderes do mercado *fast fashion* mundial, não dispõem de estrutura

verticalizada tal como a empresa espanhola. Explanemos, brevemente, a composição internacional de cada um dos concorrentes.

A americana The Gap terceiriza 90% de sua atividade produtiva no estrangeiro. Apesar de optar por tal redução de custos, responsabiliza-se de modo direto por suas lojas, detendo como foco o mercado norte-americano. Iniciou um processo de internacionalização no final dos anos 1980, mas encontrou certos obstáculos ao se defrontar com divergências de preferências e tamanhos por parte do consumidor final e pressões de preços.

Seguindo a corrente americana, a concorrente sueca, H&M, terceiriza toda sua produção, porém, com foco em fornecedores europeus – o que a delegou *lead time* otimizado, frente à média das demais varejistas (mas, mesmo assim, estipulando processos mais demorados que o da Zara). Dona direta de suas próprias lojas, deteve um processo de internacionalização acelerado, com 50% de suas vendas advindas do país afora, já em 1990. Ainda, em cada país que marcava presença, instalava um novo centro distributivo.

Em contrapartida, a italiana Benetton deteve como foco as atividades produtivas, terceirizando somente aquelas trabalho-intensivas ou em grande escala. Ao invés de ser controladora direta de suas lojas, trabalhou com o modo de entrada via licenciamento

### 3.2 MODOS DE ENTRADA DA ZARA

Ao início do presente trabalho, fora discutida a possibilidade de adoção de diferentes modos de entrada em um novo mercado nacional, associados à certo nivelamento de comprometimento de recursos. Das alternativas possíveis, a Zara encarrega-se de implantar, internacionalmente, subsidiárias, *franchising* e *joint ventures*.

A Espanha, por apresentar-se como país sede da marca, dispõe de lojas físicas gerenciadas de modo direto pelo grupo – e a mesma técnica de investimento direto é reimplantada em mercados nacionais de proximidade àquele espanhol, isto é, que implicam baixo risco empresarial e contêm alta probabilidade de retorno financeiro.

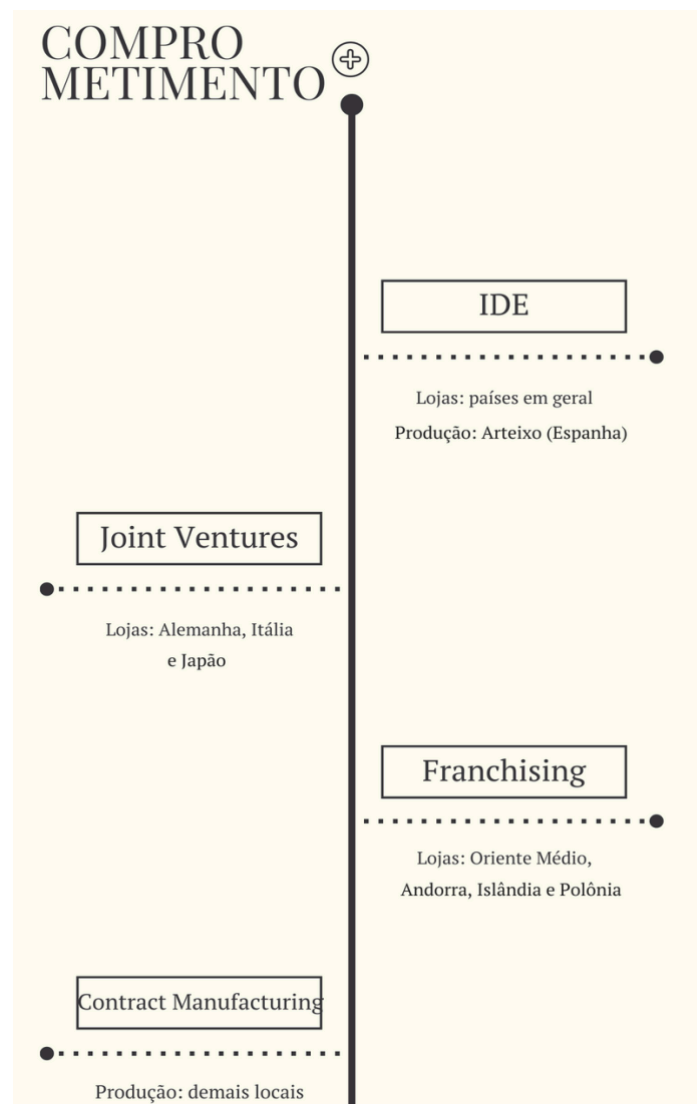
Almejando a instalação de novas bases no Chipre, em 1996, a rede utilizou-se do *franchising* pela primeira vez, somando, na segunda metade de 2001, 31 franquias em 12 países (GHEMAWAT; NUENO, 2006). Tal sistema de entrada era utilizado em países menores, que implicam maior risco ou dispõem de relevantes diferenças culturais. João et al. (2009, p. 13) se ocupam da descrição do sistema de franquias que ocorre nas operação do grupo:



Os contratos de *franchising* geralmente têm a duração de cinco anos, e franqueados são geralmente financeiramente fortes e parceiros em negócios complementares. As *franchisings* são exclusivas de um só franqueado por país. É cobrada uma taxa de 5% a 10% das vendas ao franqueado, e é oferecido pleno acesso aos serviços corporativos, tais como recursos humanos, treinamento e logística, sem custo adicional.

A Alemanha, Itália e Japão, uma vez caracterizadas como relevantes economias globais, e, portanto, deterem de certos entraves e elevada concorrência à entrada direta de empresas externas, se depararam com a instalação de lojas Zara via *joint venture*. O que verifica-se é uma divisão igualitária – isto é, 50% para cada – entre a Inditex e seu parceiro do território de destino (GHEMAWAT; NUENO, 2006).

Figura 4 – Modos de Entrada da Zara



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Realiza-se, agora, uma análise comparativa entre os modos de entrada utilizados em determinados países – destaca-se que a seleção dos países fora realizada de maneira aleatória, para ser verificada a atuação da Zara em países das mais diversas características e graus de desenvolvimento econômico. Tendo em vista que a firma elenca o seu modo de entrada a partir de uma análise dos entraves de entrada no país – tais como administrativos e de riscos econômicos – e da distância cultural, utilizou-se para o estudo comparativo o índice “Individualismo” de Hofstede; o índice de “Abertura de Empresas DAF”, do Banco Mundial e a distância, em quilômetros, entre o país origem da Zara, Espanha, e o país alvo da internacionalização.

O “Individualismo” diz respeito ao nível de interdependência mantido entre os membros de uma mesma sociedade – isto é, quanto maior o índice, mais independentes são os membros. O índice “Abertura de Empresas DAF” concerne ao número de procedimentos, custos e tempo que leva para uma empresa iniciar suas operações no país – quanto maior o valor, maior a facilidade para a operação.

Figura 5 – Análise comparativa dos modos de entrada da Zara

PAÍS	MODO DE ENTRADA	ÍNDICE DE ABERTURA DE EMPRESAS DAF	DISTÂNCIA DA ESPANHA (km)	DISTÂNCIA PSÍQUICA (INDIVIDUALISMO)
Alemanha	<i>joint venture</i>	83.46	2.000 km	16
Itália	<i>joint venture</i>	89.42	2.000 km	25
Japão	<i>joint venture</i>	84.37	10.600 km	-5
Polônia	<i>franchising</i>	82.78	2.700 km	9
Islândia	<i>franchising</i>	90.71	2.900 km	9
Israel	<i>franchising</i>	92.30	5.500 km	3
Jordânia	<i>franchising</i>	84.40	5.500 km	-21
Arábia Saudita	<i>franchising</i>	80.04	6.700 km	-26
Emirados Árabes Unidos	<i>franchising</i>	91.16	7.500 km	-26
Turquia	IDE	87.59	4.200 km	-14
Estados Unidos da América	IDE	91.23	7.600 km	-40
França	IDE	93.28	1.000 km	20
Brasil	IDE	65.05	7.900 km	-13

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Analisada a tabela, percebe-se, de modo geral, que países que dispõem de um maior índice de abertura de empresas geralmente são foco de IDE, por parte da Zara, mesmo que em paralelo à uma maior distância psíquica (tal como Turquia, Estados Unidos da América e França). Afirmou-se, também, que países com índice de abertura de empresas menor ou com maior distância psíquica, mesmo que desenvolvidos, são alvo de *joint venture* (Alemanha, Itália e Japão). Finalmente, países não desenvolvidos, com menor índice de abertura de empresas em

paralelo à maior distância psíquica, são alvo de *franchising* (tal como Jordânia e Arábia Saudita).

### 3.3 DIFUSÃO INTERNACIONAL DAS VAREJISTAS

Nota-se que a Inditex não economiza esforços quando em relação à aquisição de novos mercados internacionais. Afinal de contas, em que regiões do globo a espanhola mais instala suas bases? Quais mercados nacionais se apresentam como os alvos mais promissores, quando analisada a sua dispersão atual?

Comentando, primeiramente, sobre a difusão geográfica das varejistas, de maneira continental percebemos enorme concentração das unidades em direção à Europa: a região é alvo de 67% dos estabelecimentos. A América – que conta com o gigante Estados Unidos – dispõe de meramente 11% das unidades varejistas, perdendo relevância para a Ásia e menores continentes que detêm, juntos, 22%. Constatamos, a seguir, a distribuição, ao redor do globo, das marcas do guarda-chuva Inditex – e repara-se a discrepância de número de lojas Zara em relação às demais.

Figura 6 – Número de lojas Inditex na Europa

<b>5,008 STORES</b>	
Zara	1,352
Pull&Bear	691
Massimo Dutti	534
Bershka	763
Stradivarius	746
Oysho	456
Zara Home	406
Uterqüe	60

Fonte: Inditex (2018)

Figura 7 – Número de lojas Inditex na América

**805 STORES**

Zara	328
Pull&Bear	95
Massimo Dutti	61
Bershka	110
Stradivarius	72
Oysho	64
Zara Home	61
Uterqüe	14

Fonte: Inditex (2018)

Figura 8 – Número de lojas Inditex na Ásia e outros

**1,662 STORES**

Zara	571
Pull&Bear	193
Massimo Dutti	185
Bershka	225
Stradivarius	199
Oysho	150
Zara Home	123
Uterqüe	16

Fonte: Inditex (2018)

### 3.4 DIFUSÃO INTERNACIONAL DOS PRODUTORES E FORNECEDORES

Como constatado anteriormente, a Inditex foi criada sob a insígnia de aproximação entre companhia e consumidor, objetivando, portanto, uma logística prontamente responsiva às

demandas intercambiantes destes: é aí que a localização geográfica dos produtores e fornecedores do grupo se apresentam como fator chave de seu sucesso.

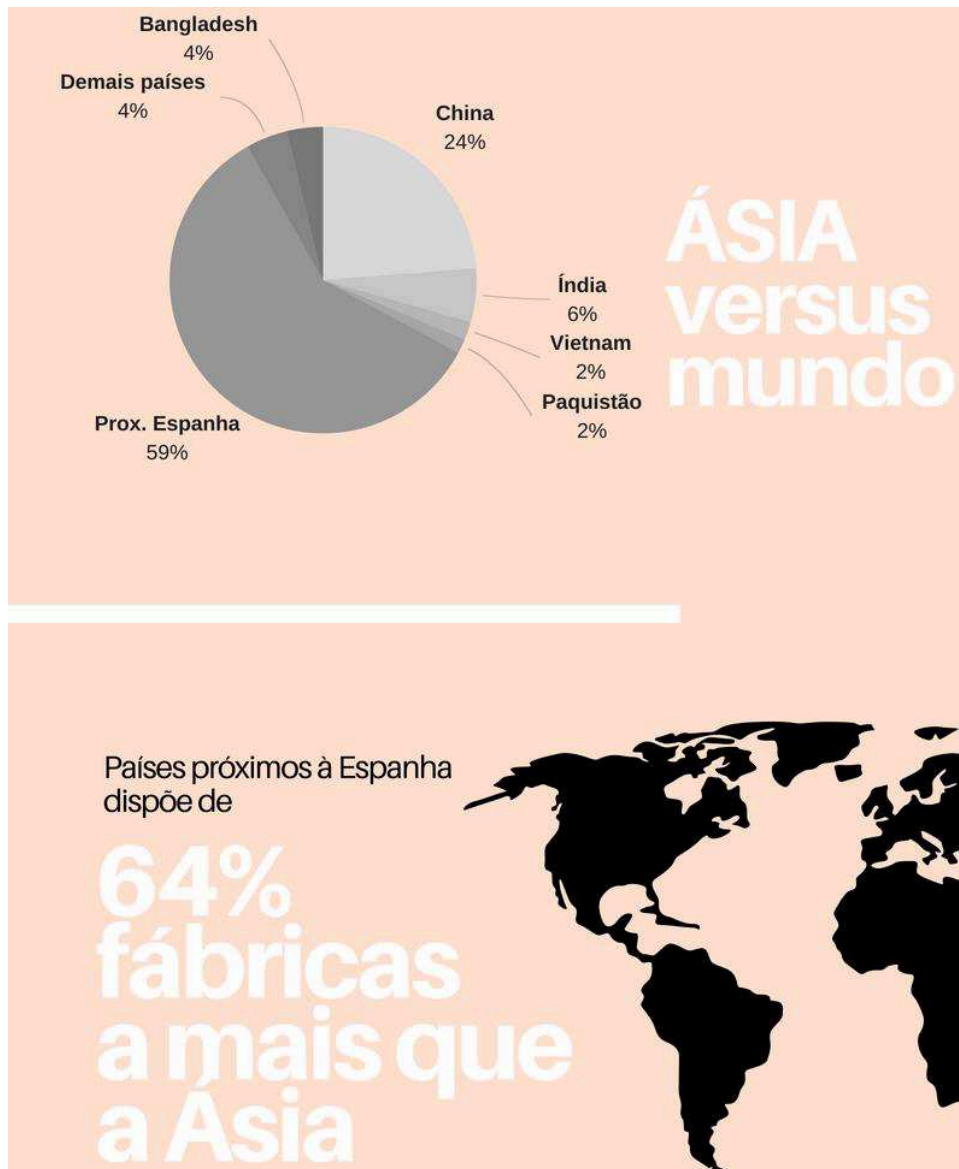
De acordo com a própria companhia, a Inditex conta com fornecimento e fabricação de materiais advindos de 53 países, sendo que 59% das 6.959 fábricas ligadas à esta se encontram nas proximidades da matriz (Arteixo), em países tal como a própria Espanha, Portugal, Turquia e Marrocos – o que de fato é impressionante, devido ao *boom* de realocação de produção em direção à China, objetivando menores custos. De fato, dada a realidade trabalho-intensiva da produção têxtil, não é de se estranhar tal direcionamento geográfico da cadeia produtiva em direção a mercados de baixo custo de mão-de-obra.

Somente na Europa, 661 fornecedores (208 na Espanha) são responsáveis pela produção de 20.000 unidades anuais, paralelamente à presença de 3.739 fábricas (466 no país nativo) (INDITEX, 2018). Dado tal evento, a tese de que a amenização das barreiras ao comércio, em conjunto com a diminuição dos custos de transporte e atrasos via regionalização, fomentaram a produção no leste europeu e norte africano em benefício do mercado europeu (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, 2002, p. 3), é corroborada.

Em Arteixo, a companhia dispõe até mesmo de 11 fábricas próprias, propiciando uma responsividade ainda mais elevada: "*This proximity of operations along with smooth waves and our own long experience as a manufacturer – which is how we started out in fashion – gives us the flexibility to offer our customers a huge range of items and meet their changing needs*" (INDITEX, 2018).

A despeito da supracitada insígnia, a Ásia não é deixada de fora da rota de produção: nesta, são instalados, de modo arredondado, 38% dos fabricantes e fornecedores. Na Espanha, de fato, é produzida 60% de toda a mercadoria, delegando o resto, de grossa maneira, às fábricas asiáticas de menores custos (alguma porcentagem, também às demais regiões europeias e africanas) mas que demandam maior prazo de solicitação e entrega (INDITEX, 2018).

Figura 9 – Alocação de fornecedores na Ásia versus nas proximidades da sede



Fonte: elaborado pela autora (2018)

### 3.4.1 Porquê não realocar a produção para a Ásia

Se dá por analisada, no Sourcing Journal, a interação entre a expansão das lojas físicas do grupo em direção à Ásia – continente de longa distância da matriz, na Espanha – e a manutenção das vantagens competitivas de rápida resposta às demandas cambiantes. De fato, a Zara logra em preservar custos competitivos, mesmo produzindo em locais com maior custo de mão-de-obra, em virtude de sua maior presença europeia, detendo, portanto, a possibilidade de logística de entrega via caminhões para a maioria de suas lojas (LAMSON-HALL, 2013). Mas, como faria a companhia para sustentar a insígnia de acelerada reposição de mercadorias em um

mercado distante? Ora, isso se faz, neste caso, via frete aéreo – mas não se feririam os custos competitivos?

Nelson Fraiman, professor da Columbia University, deixa claro que o grupo não se pode "dar ao luxo" de abandonar o mercado chinês, uma vez que a crise econômica europeia nos leva à premissa de que grande parte do lucro advém, de fato, do continente afora – perpetuando, portanto, um processo externo de expansão. *"The logical solution, according to Fraiman, would be for the company to replicate its model in China. That would mean establishing a Chinese design center and a cluster of high value low lead-time factories near a Chinese fashion hub"* (LAMSON-HALL, 2013, p.2).

Uma vez estabelecido um novo centro fabril próprio continente afora, o grupo se depararia com novas oportunidades de expansão e aquisição de novos mercados nacionais – em paralelo à menores margens de custo, derivados da indústria chinesa em conjunto com a infraestrutura logística daquele país.

*Zara would shift more production offshore, probably to Asia, to take advantage of the lower wage costs. How much of a shift was necessary to support Zara's expansion and to meet possible pricing pressure, and how much of a shift could be made without undermining Zara's success - were critical issues facing Inditex* (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, 2002, p.2)

A despeito de toda conjuntura favorável à atenuação de custos fabris, não é do feitio da companhia realizar tal realocação do modelo Inditex ao continente asiático – uma vez que, apesar de crises de outrora, a propagação das varejistas é fortemente canalizada em direção ao mercado europeu, mantendo, assim, seu DNA espanhol, em conformidade com o estilo *fashion* das garotas e garotos da Eurozona. Afinal, *"Zara's growth is stable and there is nothing to necessitate a big leap forward right now"* (LAMSON-HALL, 2013, p.2).

### 3.5 UM REFERENCIAL LOGÍSTICO

Afinal, por que fora elencado o grupo Inditex, mais especificamente a Zara, como objeto de estudo? Não é de relevância somente a extensa expansão internacional da marca, como também o completo processo logístico atrelado a gestão do grupo – afinal de contas, não é de graciosidade a atuação de uma indústria têxtil com atividades de produção e distribuição direcionada à diversos países, cada um com sua respectiva e divergente legislação, com maior ou menor nível de protecionismo e entraves ao comércio exterior?

Deixa-se explícito, antes de tudo, a peculiaridade logística do grupo, particularidade esta que revirou os olhos dos analistas rumo à Inditex, implantando um anseio de elucidação do segredo do guarda-chuva das varejistas espanholas: a companhia detém da interessante capacidade de entregar suas mercadorias, em qualquer loja em qualquer lugar do mundo, em um prazo máximo de 48 horas. Uma vez recebido o pedido de novos produtos de uma unidade no centro de distribuição espanhol, é transcorrido um período de 24 horas, para lojas europeias, e até 48 horas, para demais regiões, para que estes sejam entregues ao seu destino final (INDITEX, 2018).

As constatações não param por aí: não pensa-se que tamanha façanha seja possível por, possivelmente, ser realizada vez ou outra – o que ocorre, de fato, é a atualização das lojas físicas duas vezes na semana. Isto é, há um constante fluxo de mercadorias Inditex ao redor do globo, fomentando o comércio internacional das mais diversas nações. E aí surge a questão central do presente trabalho: como isto é possível? Como poderia uma multinacional com fornecedores e produtores dispersos internacionalmente ter tamanho controle sobre sua cadeia de suprimentos?

### 3.5.1 Elucidando a Logística Integrada Internacional

O que verifica-se na estratégia empresarial da companhia espanhola é a defesa do conceito de logística integrada como norte: verticalizou-se toda a estrutura produtiva, implantando um trânsito de informações entre as atividades de *design*, concepção e distribuição. "A Zara controla quase todos os pontos de sua cadeia de suprimentos. Ela é responsável pela criação e distribuição de todos os seus produtos, e dona de quase todas as lojas de varejo. A ideia por trás dessas ações é permitir que a rede dite o ritmo com que fluem as informações" (RÉGIS, 2015).

Uma vez determinado um mercado da moda volátil, no qual a obsolescência dos produtos é acelerada, a Inditex se prontificou a dinamizar a produção, detendo a vantagem competitiva de materializar um novo produto em apenas 3 semanas (período calculado da consecução do desenho à chegada nas lojas), juntando, ao final de um ano, um montante de 50.000 novas criações – dinamicidade esta que fomentou sua expansão global (INDITEX, 2018).

Todas as decisões do grupo estão envoltas, portanto, pela assunção de otimização de tempo: o que os leva à maiores investimentos em bens de capitais – indo na contramão do setor, que corre em busca da contenção de custos via terceirização de atividades, determinando maior controle sobre a cadeia produtiva. Afinal, menor *lead time* acarreta menor risco de aceitação de



uma coleção, já que oferta encontra demanda de modo quase que instantâneo (para os parâmetros da indústria da moda, caracterizada pelo início do processo criativo de uma nova coleção 12 meses antes de seu efetivo lançamento).

### 3.5.2 Concepção da Moda

Empregando 700 colaboradores na área de *design* em um só centro de criação em Arteixo, a Inditex fomenta uma filosofia de perseguição dos últimos *trends* dos mercados de luxo (a companhia não dita tendências, somente as replica a um menor preço, para outro *target-market*) não somente via assiduidade em eventos de *catwalk* ou aqueles que vão de encontro com o *lifestyle* do público-alvo da companhia – na verdade, outro de seu diferencial competitivo é estabelecido via construção de uma ponte entre a equipe espanhola de criação e aquela presente no cotidiano das lojas físicas, de qualquer parte do mundo.

Estabelecida uma conexão entre os times das duas extremidades, determina-se um trânsito diário de informações oriundo do *feedback* comportamental do público nas lojas Zara: analisam-se suas decisões de compra, isto é, o que é comprado, demandado e procurado – adaptando assim, constantemente, a produção intra-estação (INDITEX, 2018). De fato, em 2006 somente 15% a 25% das mercadorias eram confeccionadas à um longo período de tempo anterior à estação; 50% a 60% confeccionadas imediatamente antes da estação e o restante no decorrer desta (MINADEO, 2008). Ademais, já em 2002, frente à introdução média de 2.000 a 4.000 novos modelos anuais por parte das demais varejistas do ramo, os designers da Zara concebiam 11.000 novas peças em suas lojas (GHEMAWAT; NUENO, 2006).

Traça-se, portanto, uma linha linear na cadeia produtiva, linha esta dada por iniciada nos compradores, interligada aos funcionários das lojas físicas e findada nos *designers* espanhóis em conjunto com o departamento produtivo - é corroborado, aí, o conceito de verticalização.

Finalmente, sustenta-se que o grau de integração entre as diversas áreas profissionais diminui a ocorrência de *gaps* comunicativos, possibilitando acomodações produtivas intra-estação num nível de 50%, enquanto a adaptação geral das demais varejistas do setor gira em torno dos 20% (RÉGIS, 2015).

### 3.5.3 Processo Produtivo e Distributivo Internacional

Falemos sobre produção. Como vimos anteriormente, a Inditex estabeleceu uma estratégia produtiva díspar daquela praticada no setor têxtil – e não somente neste. Produz-se 60% das mercadorias da Zara em seu próprio país nativo, ignorando, parcialmente, táticas de terceirização para fins de redução de custo. Uma vez tomada para si a responsabilidade produtiva, aumentou-se o investimento em bens de capital, alavancando também, deste modo, a capacidade de adaptação das fábricas às demandas intercambiantes de um mercado caracterizado pela alta volatilidade.

O que ocorre, na verdade, é a produção doméstica de produtos de alta complexidade e não recorrentes na cadeia produtiva – isto é, modismos, que necessitam de adaptação urgente desta cadeia para sua confecção –, delegando à parceiros externos de menores custos aqueles produtos assíduos e previsíveis (poderíamos dizer, tal como uma *t-shirt* branca), dada à especialização conceitual destes em relação à produtos de menor qualidade e baixa complexidade (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, 2002, p.2).

Para fins de minimização do risco de estoque, retarda-se a personalização do produto ao ponto máximo: compra-se  $\frac{1}{3}$  do tecido destinado à confecção de maneira crua, isto é, sem cor, sem determinado tingimento que limitaria a flexibilidade da produção. Os *inputs* são oriundos de trocas comerciais com fornecedores externos, comercialização esta interceptada por escritórios de compras de Barcelona, Hong Kong e da própria sede (GHEMAWAT; NUENO, 2006). Realiza-se aqui um destaque: a própria empresa do grupo (Comditel) produz cerca de 45% de todo o tecido destinado às confecções – não seria aqui mais um ponto de verticalização e flexibilidade da cadeia produtiva? (MINADEO, 2008)

Uma vez detectada as novas tendências de cores e cortes, a subsidiária do grupo, Comditel, os tingem e realiza padronagem de acordo com os *trends* – processo este que se finaliza em menos de uma semana. Identifica-se, aí, a perseguição da filosofia *Just in Time*: isto é, minimização de estoques como estratégia norteadora – metodologia esta implantada via *joint venture* com a Toyota entre os anos 1980 e 1990 (DANIEL, 2017). Tal metodologia é certificada ao notarmos que somente 10% do estoque dos produtos Zara não são vendidos, contra uma média de 20% do setor varejista têxtil, em geral (RÉGIS, 2015).

Domesticamente, o grupo não pratica a diminuição de custos via economia de escala. De fato, o que ocorre é a disponibilidade de capacidade produtiva ociosa, mas preparada para picos de demanda aleatórios que poderiam vir a acontecer. Assim sendo, produz-se e distribui-se em pequenas quantidades – cada loja física ao redor do globo recebe duas levadas de novas

mercadorias semanalmente –, o que, na verdade, aumenta os custos produtivos, mas estabelece uma materialização de novos produtos marcada pela velocidade e flexibilidade.

Figura 10 – Localização dos centros logísticos Zara

OUR LOGISTIC CENTRES
Arteixo, A Coruña, Spain
Cabanillas del Campo, Guadalajara, Spain
Elche, Alicante, Spain
Meco, Madrid, Spain
Narón, A Coruña, Spain
Onzonilla del Campo, León, Spain
Palafolls, Barcelona, Spain
Sallent, Barcelona, Spain
Tordera, Barcelona, Spain
Zaragoza, España

Fonte: Inditex (2018)

Uma vez realizada a confecção de novos produtos, toda a produção é redirecionada aos 10 centros logísticos localizados na Espanha – independente de onde venha o produto, da Espanha ou da Ásia. Lá, de grossa maneira, as mercadorias não permanecem mais que algumas horas – caracterizando um centro logístico marcado mais pela passagem de produtos do que seu estoque.

Nestes, as peças se dão por embaladas, devidamente etiquetadas com o preço correspondente do país de destino e até mesmo despachada em cabides – nota-se a produtividade, a loja de destino somente deve desempacotar os produtos e expô-los de acordo com orientação –, logo mais transportadas ao país alvo via terceirização de avião ou caminhão: 25% via a primeira modalidade (KLM e DHL, a partir do aeroporto de Santiago de Compostela ou de Porto, Portugal) e 75% via a segunda (GHEMAWAT; NUENO, 2006).

Aqui, realiza-se uma nota: a Zara mais uma vez revoluciona a sua estrutura produtiva ao somar à prática do *Just in Time* a implementação de outra tecnologia de ponta, o sistema de

*Radio Frequency Identification (RFID)*. Criada para fins de substituição do já antigo uso de código de barras, a instalação do *microchip* RFID torna identificáveis os produtos de uma cadeia produtiva via emissão de dados por radiofrequência para um leitor eletrônico.

Uma vez entregues aos centros logísticos Inditex, na Espanha, as mercadorias têxteis são encaminhadas à "túneis" automatizados que introduzem as avançadas etiquetas com todas as informações do novo produto (DELGADO, 2016). Codificadas, os profissionais são capazes de rastrear as vestimentas ao decorrer das etapas logísticas, do centro de distribuição até o destino de loja final – e até mesmo onde se localiza determinado tamanho dentro de certo estabelecimento, quando demandado pelo cliente.

E não é somente da localização atual de cada produto que se aproveita a Inditex com a introdução da nova tecnologia: o sistema RFID é capaz, ainda, de otimizar o inventário ao detectar automaticamente quais produtos (e quais tamanhos) necessitam de reposição, transpassando tais informações de maneira automática aos centros logísticos espanhóis. Recorda-se o trânsito diário de informações entre as varejistas físicas e o centro logístico de Arteixo: as etiquetas RFID são responsáveis, ainda, pela análise do êxito de cada mercadoria no mercado, ao rastrear quais tiveram demanda ou não nos estabelecimentos. "[...] *sus sistema de radiofrecuencias en perchas ha reducido hasta un 90% el tiempo que se invierte en realizar el inventario y facilita la búsqueda de cualquier artículo en tienda*" (SETFILE, 2017).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o final da Segunda Guerra Mundial, a liberalização mundial do comércio ganha força a partir da atuação do GATT/OMC. Mais recentemente, em especial a partir dos anos 1990, cresce o fenômeno da globalização. Empresas não mais competem em um único mercado nacional, mas de fato a concorrência ocorre em nível global, o que fomenta tanto o comércio internacional como o investimento de multinacionais no exterior.

Para fins de protecionismo do mercado interno de cada país, os respectivos órgãos governamentais procuram instaurar barreiras, tarifárias ou não, na tentativa de restringir a concorrência com empresas estrangeiras que produzem bens congêneres. Mas, não era agora a própria dinâmica do mundo a integração? Não deveriam aquelas barreiras ser extintas, tendo em vista o desenvolvimento de todo o sistema comercial internacional?

Cria-se, agora, uma equação: soma-se a diminuição das barreiras *ad valorem* ao advento de milhares de multinacionais e detemos a fórmula básica para a impulsão de cadeias logísticas globais. Mas aí surge outro problema: com cada fase da produção sendo realizada em diferentes países, muitas vezes em inúmeros outros continentes, como otimizar a logística empresarial em âmbito internacional? E há, ainda, a mudança da dinâmica comportamental do consumidor: as demandas se tornaram urgentes, os prazos, apertados, e a obsolescência, efêmera.

O presente trabalho, ao tomar como base o estudo de caso de uma empresa espanhola com competitividade baseada no tempo de atendimento à demanda, busca avaliar como tal empresa desenvolve a capacidade de conceber novas peças de vestuário em apenas 3 semanas e entregá-las para qualquer estabelecimento do mundo em apenas 48 horas. Tem-se assim como objetivo elucidar esta questão da importância da eficiência logística para a competitividade empresarial.

Neste estudo destacou-se o posicionamento global de um grupo têxtil europeu que, indo na contramão da tendência ao *outsourcing* da produção internacional, não se desloca prontamente em direção à grande China por conta de seu reduzido custo de mão-de-obra. O que se realiza, de fato, é o diagnóstico daquele comportamento urgente por parte do consumidor final, adaptando toda a estrutura produtiva de maneira verticalizada, a fim de captar cada vez mais mercado; estabelecendo-se, assim, um otimizado e concentrado centro de distribuição espanhol.

Vangloriada foi a percepção de que a cadeia logística deve se adaptar às novas tendências: foram puxadas à frente as demandas do consumidor final, implantando nas proximidades da sede Inditex unidades fabris – próprias, aos arredores da sede e terceirizadas

no restante da Espanha, Portugal, Marrocos e Turquia – com rápida capacidade de resposta e delegando àqueles países marginais, isto é, de maior distância, como China, Índia, Brasil, Bangladesh, demandas produtivas de maior recorrência (previsíveis) em grande escala, com alto grau de padronização e com maior antecedência.

Estabelece-se, assim, o padrão do *Just in Time* – os estoques foram minimizados, juntamente com os riscos e os custos. Afinal, se se produz apenas aquilo que é demandado, não haveriam menores riscos de aceitação do produto final? Recordar-se, neste sentido, não somente a estratégia produtiva do grupo espanhol, como também sua estratégia de difusão internacional das próprias varejistas. Iniciado o expansionismo em direção a mercados que não distantes mais que 3.000 quilômetros; partindo, daí então, para decisões de investimento direto em países de menor distância psíquica e *franchising* ou *joint ventures* naqueles com riscos mais comprometedores, identifica-se a perseguição do Modelo de Uppsala.

Por fim, pode-se afirmar que o diagnóstico deste estudo permite concluir que há ainda espaço para estratégias eficientes que não sejam a adesão ao modelo de *outsourcing* internacional na direção de países com custos salariais compensatórios. O Caso da Zara-Inditex demonstra que a verticalização da atividade produtiva em um país como a Espanha permite ganhos de eficiência produtiva – como o controle de processos e qualidade dos insumos – e também logística (decorrente da proximidade física e psíquica). Assim, o caso Zara-Inditex desafia a posição pretensamente absoluta do *core business* e abre possibilidades, teóricas e aplicadas, para o exame de outras alternativas de internacionalização

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Nilton Carlos Costa de. **Transporte de Cargas no Brasil**. 2004. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de X, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2004.
- BELMIRO, João N; SORTI, José Osvaldo de. **Estratégias de Inovação: O Caso Inditex-Zara**. 2008. Disponível em: <estratégias de inovação o caso inditex zara>. Acesso em: 30 nov. 2017.
- BERTAN, Ramon Ventura. **Custo logístico na importação: uma análise comparativa entre modais de transporte**. 2010. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CIETTA, Enrico. **A Revolução do Fast-Fashion**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- COLUMBIA BUSINESS SCHOOL. **Zara**. Disponível em: <<https://www8.gsb.columbia.edu/caseworks/node/317/Zara>>. Acesso em: 01 fev. 2018.
- DANIEL, Eleonora Assanga Bittencourt. **Estratégia Fast-Fashion no Setor de Confeções: O Grupo Varejista Inditex**. 2017. 41 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Empresarial, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- DELGADO, Cristina. **¿Qué esconden las alarmas de Zara? Mucho más que un sistema antirrobo**. Disponível em: <[https://elpais.com/economia/2016/03/14/actualidad/1457986175\\_162032.html](https://elpais.com/economia/2016/03/14/actualidad/1457986175_162032.html)>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- DUNNING, J. **Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. In: OHLIN, B. et al (ed.) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan, 1977.
- ECYLCE, Equipe. **Fast fashion: o que é, como funciona e quais impactos ambientais que gera? 2010**. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/component/content/article/73-vestuario/5891-fast-fashion-o-que-e-como-funciona-e-quais-impactos-ambientais-que-gera-marcas.html>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- EXAME. **A Era da Logística**. Disponível em: <[www.exame.com](http://www.exame.com)>. Acesso em: 07 mar. 2017.

GHEMAWAT, Pankaj; NUENO, José Luis. **ZARA: Fast Fashion**. 2006. Harvard Business School. Disponível em: <<http://www.assignmenthelp.net/files/zara-fast-fashion-case-study.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2018.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960.

INDITEX (Espanha). **Logistics**. Disponível em: <<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/logistics>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

JOÃO, Belmiro; SORDI, José Osvaldo de. Estratégias de Inovação: **O Caso Inditex-Zara**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/IAE737.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

JOÃO, B.N.; FREDDO, A.C.; FIGUEIREDO, G.N.; MAIOCHI, 2010. **Internacionalização na Indústria de Moda: O caso Zara**; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Universidade Católica de Santos; São Paulo: 2010.

LAMSON-HALL, Patrick. **Why Zara Won't Take China By Storm**. 2013. Disponível em: <<https://sourcingjournal.com/topics/business-news/why-zara-wont-take-china-by-storm-1917/>>. Acesso em: 7 maio 2018.

LOBO, Isabela Maria Silva. **Análise de Marketing da Zara**. 2013. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Publicidade e Propaganda, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MALTA, Cynthia. **Zara muda logística no Brasil**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2739156/zara-muda-logistica-no-brasil>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARTIGNAGO, Graciella. **O Papel do Conhecimento no Processo de Internacionalização: O Caso de Uma Multinacional Brasileira**. 2014. 303 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MINADEO, Roberto. 2008: **Adoção do just-in-time no varejo: o caso Zara**. Disponível em<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_492\\_10818.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_492_10818.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2017.

MOSES, Jonathon; KNUTSEN, Torbjørn. **Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research**. Palgrave Macmillan, 2007.

PORTUGAL TEXTIL (Portugal). **O segredo mais bem guardado da Zara**. Disponível em: <<https://www.portugaltextil.com/o-segredo-mais-bem-guardado-da-zara/>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

RÉGIS, Allan Roberto. **Um olhar sobre a gestão da cadeia de suprimentos da rede de vestuário Zara**. Disponível em: <q. Acesso em: 05 mar. 2018.



SAKAI, Jarandir. **A importância da logística para a competitividade das empresas: estudo de caso na indústria do pólo de Camaçari.** 2005. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

ROSA, Adriano Carlos. **GESTÃO DO TRANSPORTE NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA:** uma análise da minimização do custo operacional. 2007. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão em Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

SEBRAE. **Fast fashion ganha destaque no varejo de moda.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejo-de-moda,ef695d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

SETFILE. **El Big Data Y La Tecnología RFID Detrás De Las Alarmas De Zara.** Disponível em: <<https://setfile.net/2017/08/26/el-big-data-y-la-tecnologia-rfid-detras-de-las-alarmas-de-zara/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SHIMAMURA, Erica; SANCHES, Maria Celeste de Fátima. **O Fast Fashion e a identidade de marca.** Projética, Londrina, v. 3, n. 2, p.66-76, dez. 2012. Semanal.