

Estudo de caso 9

ACH2063 - Introdução à Administração e Economia para Computação

Conceitos: Divisional Performance

Descrição geral

A Zara é uma marca da Inditex S.A., com mais de 2.200 lojas em 93 países, uma pequena parte no modelo de franquias. Seu sistema de produção é Just-in-Time, ela possui 16 fábricas* (metade na Espanha, Portugal e Marrocos), interligadas com seu grande centro de distribuição em Arteixo (Espanha), e este com centros menores locais (ex. Argentina, Brasil, México, etc). Cerca de 45 mil peças por hora passam pelo centro em Arteixo e percorrem as cadeias de produção e distribuição da empresa.

*Em 2014, foram identificados casos de trabalho escravo em terceirizados da Zara no Brasil (Americana e São Paulo) e na Argentina. Em 2017 a empresa foi responsabilizada por trabalho análogo à escravidão na cadeia produtiva, com base no caso flagrado em 2011 na cidade de São Paulo.

A empresa atua com “fast fashion”, seguindo a tendência da moda. Os seus 200 designers desenham 40 mil modelos anuais. Em quatro semanas, uma tendência identificada é projetada, o material é comprado, fabricado, distribuído e colocado nas lojas. Uma loja exibe apenas 4 unidades de cada produto (imagem de valor e escassez), sendo rearranjada a cada 3 dias. O estoque da loja gira 7 vezes ao ano (superior à concorrência, e reduz sua exposição à volatilidade da moda).

Ou seja: cadeia de suprimentos just-in-time é essencial na produção fast-fashion.

De todos os funcionários, 80% estão nas lojas e os demais na (i) produção, design, logística e distribuição (8,5%) e (ii) gestão (11,5%). Os funcionários nas lojas se dedicam mais ao atendimento (depois da adoção de detecção de roubo nas roupas).

Perguntas

Como avaliar o desempenho das lojas? Considerando centro de despesas, centro de lucros, investimento, etc.

Como avaliar a equipe de designers? Considerando nível individual, equipe, por peças, metas de vendas, escala de comportamento, etc.

Como avaliar os engenheiros responsáveis pelo sistema de distribuição?
