

etiquetar e embalar. As instalações da empresa têm uma extensão de cerca de 130.000m² de armazém e mais 300.000m² de área coberta, onde os empregados percorrem as grandes distâncias de bicicleta ou de mota. Anualmente, renova-se parte da tecnologia das instalações, assim como o mobiliário de cada uma das lojas.

O departamento de *design*, em função da procura esperada em cada um dos pontos de venda, emite a ordem de remessa das peças à totalidade da rede internacional de lojas. Este envio realiza-se por transporte terrestre ou aéreo, serviços também subcontratados. A empresa *Azcar* realiza o transporte por estrada, colocando nas suas camionetas o logotipo da *ZARA*. Até ao momento, os transportes aéreos realizam-se com várias companhias. Actualmente, o grupo *Inditex* está em conversações com a companhia aérea *Olympic* para estabelecer um acordo de exclusividade para o transporte aéreo de todos os produtos do grupo.

É interessante assinalar que o volume da produção fica sempre abaixo da procura esperada, a fim de não haver *stocks*. Esta palavra não existe no vocabulário dos homens da *ZARA*. Como afirma o director-geral, “é preferível deixar a procura insatisfeita do que ter *stocks*. O produto tem que acabar.”

As lojas do grupo recebem mercadorias duas vezes por semana e, esta distribuição, entram novos modelos. Além disso, a comunicação entre as lojas e a central é constante, através do contacto pessoal, ou mediante o teleprocessamento. Em cada momento conhece-se a procura em cada dia e trabalha-se e produz-se nessa base. Na *ZARA* não se trabalha de uma temporada para outra, pois os ciclos de produção são quinzenais. Isto é importante do ponto de vista de flexibilidade e da adaptabilidade às mudanças da procura. Fontes da companhia asseguram que este processo quinzenal não foi conseguido por nenhuma outra empresa do sector têxtil nem na Europa, nem na América, sendo esta a competência distintiva que singulariza a empresa.

Isto foi possível, entre outros factores, graças à implantação de um sistema *just-in-time* desenhado conjuntamente, segundo um contrato de *joint-venture*, entre a *Toyota* (Japão) e a *Inditex*. A filosofia do *just-in-time* impõe a necessidade de ter máquinas e postos plurifuncionais e proporciona a possibilidade de poder variar com rapidez a produção, permitindo à companhia responder rapidamente a qualquer mudança nas tendências da moda, por muito pequenas que sejam, na cor, tipo de peças, materiais a utilizar, etc..

O processo produtivo descrito anteriormente, e reflectido na figura 2.4 pela linha contínua, não se realiza para todos os produtos vendidos pela cadeia. Em termos gerais, este processo realiza-se para aquelas peças e produtos com alta rotação, qualidade e moda, que representam 60% do volume total da produção. Os restantes 40%, correspondem a peças mais clássicas e intemporais, importadas directamente como produtos acabados, fundamentalmente do Sudoeste asiático.

4.1.3. Política de marcas

A política de marcas dos produtos padrão está a adquirir uma relevância especial dentro da estratégia competitiva da empresa.

A cadeia *ZARA* tem registadas cerca de 150 marcas, embora a companhia só mantenha vivas umas 20-25 delas. Algumas destas têm nomes ingleses, como a *For Sail*, e reflectem a globalização da empresa, procurando-se palavras de pronúncia simples, fácil identificação para os consumidores e susceptíveis de serem registadas nos diversos mercados.

De modo diferente de outros concorrentes, tanto nacionais como internacionais, a cadeia *ZARA* não utiliza, até ao momento, o rótulo comercial ou o nome da cadeia como marca nas suas peças. Isto contrasta com a tendência seguida pelas grandes cadeias americanas e europeias do sector (por exemplo, *Benetton*, *C&A*, *The Gap*, *The Limited*, etc.), as quais se dedicaram ao desenvolvimento de marcas verticais, com o objectivo de conseguir uma identidade entre a marca das peças e a cadeia.

Enquanto, desenvolveu a sua actividade no âmbito doméstico, a *ZARA* optou por não seguir essa tendência dada a sua posição competitiva no mercado espanhol. A cadeia desfruta de uma alta quota de mercado no sector da moda, com uma alta rotação das peças, pelo que a utilização do nome *ZARA* como marca de produto fazia com que a mesma estivesse quase omnipresente no mercado, o que é considerado contraproducente pela companhia. Nas palavras dos responsáveis da *ZARA*, “o pior que se pode fazer no sector da moda é ver que toda a gente está a utilizar a mesma marca; assim, o consumidor perde a personalização de estilo e moda.”

A expansão internacional da empresa, contudo, está a obrigar a empresa a rever a sua política tradicional de marcas. Por um lado, a internacionalização está a levantar problemas de direitos de propriedade, pois, apesar de a *ZARA* estar registada na maioria dos mercados, a não utilização do nome nas peças impede a sua acreditação no momento de renovar certos registos de marca. Neste sentido, a companhia está exposta a que qualquer competidor possa fazer uso da sua marca, alegando a caducidade do seu registo por falta de uso. Por outro lado, a necessidade de utilizar a marca *ZARA* nas peças está a confrontar a companhia com problemas em certos países europeus. Assim, por exemplo, não pôde registar-se em França devido à existência de outra marca (*ZAPPA*) mais antiga neste país, a qual se opôs ao registo por ter um nome parecido e obrigou a direcção da *ZARA* a negociar com a companhia francesa.

Além disso, a grande maioria das marcas que a companhia tem registadas em Espanha e noutros países não são de utilidade global, já que algumas são registadas por outras empresas locais. Isto força a companhia à consolidação da sua carteira em cinco ou seis grandes marcas internacionais, que serão as que se virão a utilizar nos diversos mercados¹.

4.1.4. Localização de novos mercados

O departamento de *design*, descrito anteriormente, é o responsável pela análise e pela localização da primeira loja nos novos mercados. As equipas multidisciplinares deste departamento visitam constantemente tanto mercados já existentes como mercados potenciais.

A investigação desenvolve-se com uma análise comercial prévia, cuja duração oscila entre um e três meses. Nela, os comerciais da *ZARA* realizam as mesmas visitas descritas anteriormente para os mercados já existentes. A sua função é analisar a forma de vestir do segmento objectivo nesse país e as tendências quanto a estilos, cores e combinações, a fim de determinar se os produtos da *ZARA* têm lugar nesse mercado. Em seguida estuda-se o nível de preços ao qual se deveria vender o produto numa loja tipo (por volta dos 1.000 m²) para alcançar a rentabilidade desejada, que se situa habitualmente por volta dos 10%. Posteriormente, faz-se outra análise de preços em função da concorrência, para determinar se, a esses preços mínimos exigidos pela companhia, se pode ser competitivo nesses mercados. Assim, com base simplesmente numa demonstração de resultados provisional que recolhe conjuntamente as diferentes classes de preços, vendas, custos de exploração, preços da concorrência, etc., toma-se a decisão sobre a localização. Este mecanismo simples permite determinar diariamente as possibilidades de abertura de novas lojas em diversos mercados.

¹ Esta carteira de cinco ou seis marcas será também comercializada noutras cadeias do grupo. *Bretto's*, *Kiddy's Class*, *Berska* e *N&B*. As cadeias *Pull & Bear* e *Massimo Dutti* utilizam as suas próprias marcas verticais.

Todas as lojas da *ZARA* são propriedade própria, reflectindo uma mesma filosofia de localização: situar-se em sítios centrais ou nos centros comerciais das cidades. Neste sentido, é muito importante para o grupo que a localização da primeira loja num novo mercado deva situar-se num local de prestígio. Assim, a primeira loja nos EUA situou-se no centro comercial de Nova Iorque, na Avenida Lexington. Em Portugal na famosa avenida comercial Guerra Junqueiro em Lisboa (esta filosofia de localização é a mesma para as outras cadeias do grupo).

É de destacar que, tendo em conta tal filosofia, também se cometeram erros fruto do desconhecimento das condições locais dos novos mercados. Assim, por exemplo, no início da expansão da *ZARA* por todo o território nacional considerou-se, desde a Corunha, que a rua Carretas, na zona da Porta do Sol de Madrid, respondia ao prestígio na localização que a empresa procurava. Desta forma optou-se por situar a primeira loja da *ZARA* de Madrid na referida rua, apesar de outros problemas sócio-culturais da zona terem prejudicado inicialmente a sua imagem. Esta primeira loja em Madrid demorou mais de quatro anos a gerar lucros e a oferecer a imagem que a direcção desejava.

Com a abertura da primeira loja no novo mercado, começa o que, nas palavras do responsável da companhia, constitui “a verdadeira análise de mercado para ver se o produto funciona ou não.” As análises prévias parecem ser bastante fiáveis, mas nunca se pode falar com certeza até ter uma loja aberta e ver realmente o que acontece. Em certas ocasiões, as diferenças entre estimativas e vendas reais não são fruto de problemas de produto ou de preços, são antes culturais ou de sensibilidade ao mercado.

4.2. Sensibilidade local

Ao centralizar a decisão sobre produtos e preços, para um mercado global, a *ZARA* poderia enfrentar a dificuldade de não poder ir ao encontro das sensibilidades locais. Para solucionar esta potencial dificuldade a empresa recorre a diversos mecanismos: centralização, formalização e cultura organizativa, de forma a poder conseguir simultaneamente a integração global e a sensibilidade local.

4.2.1. Sistemas de trabalho

Quanto ao mecanismo de centralização, houve uma mudança de orientação na política da sede central da *ZARA* perante as suas filiais em relação ao seu sistema de trabalho e à sua gestão de *marketing* e administração. Nos primeiros anos de internacionalização, a *ZARA* seguiu uma abordagem muito etnocêntrica: pretendia que as filiais fossem uma espécie de “réplica” das lojas que existiam em Espanha. O argumento era que, se o segmento a que se dirigia a sua oferta e os vários produtos era o mesmo, e se a forma de gestão das lojas em Espanha tinha produzido tão bons resultados, o mais lógico era implantar um mesmo sistema onde quer que a empresa se implantasse. Assim, optou por enviar executivos espanhóis aos diversos países onde se abria uma nova loja, com o objectivo de implantar procedimentos de gestão idênticos aos que se levavam a cabo em Espanha.

No entanto, este modo de actuar deparou com problemas inesperados, devido não à falta de adequação técnica dos procedimentos da central nas diversas filiais, mas antes ao seu mau encaixe com a cultura nacional de determinados países. Assim, por exemplo, no México, seguindo os procedimentos de gestão de existências da matriz, a filial mexicana realizava, uma vez por mês, um controlo de inventário que começava às onze da noite e no qual participava todo o pessoal das lojas, acabando por volta da uma da manhã. A essa hora, as empregadas da loja saíam dos locais enfrentando um nível de insegurança e delinquência não existente em Espanha ou

noutros países da cadeia. Certos casos de ataques e assaltos físicos deram lugar a que a companhia optasse por contratar um serviço de táxis que recolhessem o pessoal no final da sua tarefa. A medida – tomada em Espanha – não resolveu o problema, pois a insegurança provinha agora dos próprios taxistas, que não acreditavam que uma jovem saísse de trabalhar àquelas horas da madrugada. A matriz teve que delegar no responsável da *ZARA* no México a organização do inventário de acordo com os horários locais.

Outro exemplo representativo é a França. No princípio, a matriz considerou que não havia diferenças substanciais entre um gerente francês e um espanhol. No entanto, descobriu-se que, em relação ao modo de tratamento pessoal entre o gerente e os empregados das lojas, o que aparentemente se consideravam pequenas diferenças era, de facto, algo mais significativo: a informalidade própria das lojas espanholas, nas relações comunicacionais e no tratamento entre o pessoal e o gerente, não foi bem recebida por parte dos empregados franceses, os quais esperavam um tratamento mais formal e hierárquico, tal como é costume no país gaulês¹, quando recebiam sugestões, chamadas de atenção e recomendações.

Tais problemas acabaram por forçar a direcção da *ZARA* a descentralizar aqueles elementos do sistema de trabalho e dos recursos humanos (por exemplo, recrutamento de pessoas locais, participação dos empregados na tomada de decisões, comunicação interna), que permitissem à filial alcançar uma maior adaptação à sensibilidade local sem impedir a exploração e a utilização da sua competência distintiva. Embora o grau da descentralização varie dependendo da distância cultural, da dimensão e da curva de experiência da filial, a política da companhia para conseguir um maior grau de sensibilidade local consiste em recrutar gerentes locais, uma vez que estes são mais capazes de assegurar a adaptação local das áreas mencionadas. Actualmente, a *ZARA* não se implanta em nenhum mercado em que pense não poder contar com gerentes locais que assumam a responsabilidade plena sobre todas as operações da filial. Tais gerentes dependem hierarquicamente tanto dos respectivos responsáveis funcionais (chefias) da central como da direcção das filiais.

O perfil do gerente local corresponde a um profissional do sector, com alto potencial e desempenho, com grandes dotes de comunicação e de relacionamento pessoal e com capacidade de compreender o sector da moda desde uma visão global à local. A perspectiva de emprego é a longo prazo, com o objectivo de incrementar o nível de dedicação e o investimento específico em capital humano.

Pelo contrário, para aqueles elementos nos quais é vital manter a sua competência distintiva, a *ZARA* necessita de estabelecer um controlo rigoroso que limite a autonomia dos gerentes locais. Isto consegue-se através da centralização (por exemplo, a selecção de gerentes locais) e da formalização (por exemplo, os sistemas de informação). Sem dúvida, estes dois mecanismos burocráticos complementam-se com a socialização, processo através do qual os gerentes locais aprendem o conjunto de valores e normas partilhadas, e que funciona como uma cultura comum dentro da companhia. Nas palavras de José María González (director de Recursos Humanos e das Filiais), “a única coisa que pretendemos é transmitir a nossa filosofia de gestão, mas sem que esta seja contemplada como uma exportação cultural que obrigue as pessoas a fazerem coisas de forma idêntica.”

A filosofia de gestão que a central tenta transmitir às filiais reside em que estas realizem, da forma que se ache oportuna para se adaptar aos diversos envolventes, costumes e culturas dos vários países, as bases em que se apoia o êxito comercial da *ZARA*: obter maior circulação de clientes possível, boa localização, máxima rotação dos produtos, esmerada política de atenção aos clientes e exaustivo controlo logístico.

¹ É interessante observar que se trata de um problema específico que os dirigentes da *ZARA* não esperavam encontrar; no entanto, se seguirmos os índices de «distância do poder» de Hofstede (1985), seria previsível este tipo de situações: Neste estudo, realizado nas filiais da *IBM*, a França tinha um índice superior a Espanha nesta dimensão cultural.

Para a aquisição e desenvolvimento de tal filosofia, a *ZARA* dispõe de três centros de formação, dois em Madrid e um em San Sebastián. Aos seus programas, desenhados e dirigidos por equipas multinacionais, assistem o pessoal e dirigentes de toda a rede mundial de lojas, constituindo assim uma via para o desenvolvimento de um conjunto de valores, com os quais os elementos de toda a organização se possam identificar, e para desenvolver uma cultura sólida e competitiva em que a melhoria contínua e a vontade de liderança esteja incorporada em todo o pessoal da companhia.

A comunicação da filial com a central responde ao mesmo esquema de comunicação aberta e fácil existente na própria matriz e nas suas relações com as lojas, armazéns e fábricas de toda a geografia espanhola. A empresa pratica uma política de “portas abertas”: por exemplo, qualquer empregado de uma loja pode contactar a chefia correspondente para a resolução de um problema ou de uma dúvida; se esta chefia não responde ao problema, o empregado tem total liberdade para recorrer à direcção da companhia. Desta forma, estimula-se o esforço de todos os elementos da organização para a resolução imediata de problemas nos níveis mais próximos da origem dos mesmos.

A política de compensação da companhia em relação a estes gerentes consiste em atender tanto às recompensas intrínsecas, outorgando possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional no cenário da organização, como às recompensas extrínsecas, oferecendo uma compensação salarial acima da média do sector. Esta política salarial desenvolveu-se desde as origens da companhia. Assim, o seu presidente, Amancio Ortega, numa entrevista com um candidato de selecção para um posto dirigente, perguntou-lhe quanto desejaria ganhar. O candidato referiu uma quantia dentro da média do sector para um posto equivalente. A resposta do presidente foi que “uma pessoa que só deseja ter esse nível de salário não é adequada para a *ZARA*.”

Apesar de considerar que as diversas filiais têm que ser dirigidas por locais, as primeiras fases do processo de implantação num novo país desenvolvem-se a partir da central. Assim, por exemplo, em Agosto de 1993, a abertura da *ZARA* na Bélgica foi, de início, totalmente dirigida a partir da Corunha. O departamento de *design* seleccionou a localização, no que se refere à zona e aos possíveis locais em Bruxelas; seguidamente, o departamento imobiliário realizou a compra do local. Enviou-se provisoriamente um gerente do departamento das filiais com duas responsabilidades: montar a loja e procurar um substituto local que assumisse a direcção e a expansão do negócio neste país.

O tempo médio destes gerentes para realizar estas funções oscila entre um e seis meses, embora haja casos especiais onde as dificuldades para encontrar um gerente local com o perfil desejado pode dilatar o período de deslocação até um ano, tal como foi o caso da Grécia. Em geral, como observa José Maria González, “o gerente trata de realizar estas diligências com a maior rapidez possível, pois ninguém gosta de estar muito tempo fora de casa.”

4.2.2. Gestão Comercial

Nos aspectos comerciais, tal como o *merchandising*, as compras, a decoração, a atenção e o serviço ao cliente, as políticas de devolução, a localização de novas lojas e a procura de instalações¹, teve a mesma mudança de orientação que ocorreu nos sistemas de trabalho. A centralização na tomada de decisões em volta de tais questões comerciais colocou à companhia determinados problemas. Assim, por exemplo, a lenta penetração no mercado francês foi devida a

¹ Como já indicado, a abertura da primeira loja num novo mercado decide-se na central no Departamento de *Design*.

um problema de localização. Assim, a principal loja em Paris era um edifício de cinco andares com aproximadamente 1.200m². A loja não funcionou, já que os franceses não estão acostumados a locais comerciais com mais do que um andar. O andar ao nível da rua funcionou muito bem, mas os restantes quatro tinham uma afluência de público mínima. A pedido dos gerentes locais, a ZARA optou por encerrar esta loja e abrir quase simultaneamente outras três lojas mais pequenas, ao nível da rua, em centros comerciais.

Actualmente, a filial é responsável por manter a identidade da cadeia e comunicá-la através do produto, da loja e do serviço ao cliente. Cada filial pode variar os aspectos comerciais acima indicados, mas mantendo sempre uma identidade consistente no tempo, a qual se comunica através dos seus produtos (moda e modelos actuais a bom preço), da localização e dos modelos das suas lojas (bem situadas, cómodas, com bom gosto e abertas - os clientes têm total liberdade para passear, tocar as peças e experimentá-las se o desejarem sem que nenhum empregado "os incomode") e de um serviço ao cliente esmerado (empregados profissionais, sugestões sobre o cuidado com as peças e total garantia de devolução do dinheiro se o cliente não estiver satisfeito com o produto).

Delegar estas questões na filial é de vital importância, sabendo-se que constitui o principal veículo de comunicação da ZARA. A política de comunicação baseia-se no «boca em boca», considerando que a localização adequada das lojas, em ruas centrais e centros comerciais com alto fluxo de pessoas, assim como a exibição agradável, o *merchandising*, as montras e a sua decoração, constituem a pedra angular sobre a qual se baseia toda a sua promoção. A este respeito, é muito importante assinalar que a ZARA não realiza nenhum tipo de publicidade de massa nos mercados em que se implanta. Em Espanha, mesmo a pressão constante de todas as cadeias de televisão, oferecendo descontos de 95% sobre o preço de tabela, não anima os dirigentes do grupo a lançar uma campanha neste meio de comunicação.

A sua única campanha de publicidade limita-se à publicação, duas vezes ao ano, numa página completa em todos os jornais do país, de um anúncio comunicando muito sobriamente os saldos de Janeiro e Agosto. Na última campanha, apenas as palavras «saldos» e «ZARA - centros de moda» apareciam em cada página, junto com o desenho e/ou fotografia motivo da campanha. O orçamento total de 1993 para estas duas campanhas foi de 160 milhões de pesetas¹.

As razões tradicionais pelas quais as empresas realizam campanhas publicitárias não convencem os dirigentes da ZARA nem se adequam à situação da cadeia. Tais razões são:

A) *Aumentar o movimento nas lojas e o volume de vendas*

Perante esta hipótese, os dirigentes da empresa demonstram que anualmente, em Espanha, por volta de 50 milhões de pessoas visitam as lojas da ZARA. Geralmente, só 20% destas pessoas efectuam compras, sendo apenas visitantes os restantes 80%. Com estes dados, constata-se que o problema não é atrair público às lojas, mas antes que este compre depois de lá estar dentro. Ou seja, o problema pode ser de produto, preço ou serviço ao cliente, não de publicidade. Noutras cadeias do grupo, por exemplo a *Massimo Dutti*, para a qual se realiza tradicionalmente uma importante campanha publicitária, o problema é o inverso - 95% dos clientes que visitam esta cadeia efectuam alguma compra, mas, quando se comparam os rácios de venda por metro quadrado, esta cadeia vende menos do que a ZARA. O problema neste caso é que não entram pessoas suficientes, apesar de aqueles que entram comprarem.

¹ Outras cadeias do grupo seguem uma política equivalente. Assim, por exemplo, a *Pull & Bear*, apesar de ter uma maior presença publicitária do que a ZARA, está muito abaixo da média do sector e com uma tendência clara para descer à medida que a cadeia dispõe de mais lojas abertas. Mesmo assim, quando o grupo *Inditex* comprou a cadeia *Massimo Dutti* em 1991, o seu orçamento publicitário ascendia a 350 milhões de pesetas. Em 1994, este orçamento é de 90 milhões.

B) *Aumentar o grau de conhecimento da cadeia/marca ZARA*

A cadeia ZARA, sem realizar campanhas publicitárias adquiriu um grau muito elevado de notoriedade espontânea. Nos últimos estudos realizados pela companhia em diversas cidades espanholas, a cadeia tinha o segundo lugar em Madrid (depois do *El Corte Inglés*), com 55% de grau de notoriedade espontânea; o terceiro lugar em Barcelona com 36%; o segundo lugar em Sevilha, com 75,4% e o primeiro lugar em San Sebastián com 54% (nesta última cidade não há nenhum centro comercial *El Corte Inglés*)¹.

C) *Melhorar a imagem e a identidade da cadeia*

Os responsáveis da ZARA mantêm que a identidade e a imagem alcançada pela cadeia é a que estrategicamente se procurava e que o seu posicionamento se vê apoiado pela quota de mercado conseguida e pelo número de lojas abertas. Isto alcançou-se sem utilizar a publicidade como fonte de comunicação e fazendo uso de outras fontes tais como o produto, lojas e serviço ao cliente, pelo que a companhia não vê necessidade em utilizar a publicidade para conseguir os objectivos desejados².

4.3. Aprendizagem organizativa

Como já se indicou, a ZARA combina diferentes mecanismos, tanto burocráticos como culturais, para controlar a relação entre a central e as filiais. Ao mesmo tempo, existe na companhia um alto interesse em transferir a aprendizagem, as inovações e as experiências das distintas filiais a toda a organização, assim como conseguir um acompanhamento exaustivo do seu desenvolvimento.

O mecanismo desenhado para a coordenação e integração da rede internacional da companhia é o Comité das Filiais. Este órgão é constituído pelo director das filiais e pelos diversos responsáveis funcionais da central (director financeiro, montras, jurídico, fiscal, etc.). Este comité mantêm reuniões trimestrais com todos os gerentes das filiais com o objectivo de trocar experiências e *know-how*, assim como fortalecer a cultura da companhia.

Além disso, uma vez por ano, há uma reunião geral na qual se estabelecem os planos estratégicos para toda a companhia. O processo compõe-se de três etapas: na primeira, cada filial envia uma proposta de negócio na qual recolhe aquilo que desejaria fazer durante o exercício económico do ponto de vista de novos produtos, planos de incentivos para a força de vendas, montras, oportunidades de investimento e crescimento, etc.; na segunda, o Comité das Filiais recebe todas as propostas, realiza um estudo prévio das mesmas e determina quais poderiam ter aplicação em todas as filiais e quais serão específicas de cada país. Finalmente, realiza-se uma reunião conjunta entre o Comité e os diversos directores de cada filial para serem determinadas as decisões estratégicas definitivas para cada país.

Desta forma, e de modo diverso do planeamento da empresa nos primeiros tempos, para os membros do comité das filiais a questão não reside no facto de saber "se" existe

¹ Estes elevados índices de notoriedade contrastam com os postulados defendidos por vários entendidos na matéria das marcas, que defendem que para se conseguir uma taxa elevada de notoriedade são necessários investimentos publicitários regulares e importantes. Ver Lambin, J.J.: *Marketing Estratégico*, págs. 113-115, MacGraw-Hill, 1991, e Kapferer, J.N.: *Strategic Brand Management, The Free Press*, 1994, págs. 66-68 e 88-91.

² Por imagem de marca ou da cadeia faz-se referência a uma medida de percepção e de interpretação do público sobre a empresa, através da síntese de todos os sinais emitidos por esta através dos seus produtos, nome comercial, *design* das lojas, logotipos, artigos publicados, serviço ao cliente, publicidade, etc. A identidade da cadeia define-se pelo que esta comunica ao seu público. Para uma análise exaustiva dos conceitos de imagem e identidade de marca e a relação entre ambas, ver Jean-Noël Kapferer, «Brand Identity» em *Strategic Brand Management, The Free Press*, 1994, págs. 31-68.

diversidade cultural, mas sim “como” geri-la. A diversidade cultural está constantemente presente nos processos de tomada de decisão, para:

- a) Minimizar os seus impactes quando se requer integração, tal como ocorre com a necessidade de homogeneizar a produção do grupo nos diversos mercados. Neste âmbito, as diferenças específicas dos diversos países serão consideradas como um passivo para a empresa, o qual será minimizado. Acabará por se gerar “globalidade” a partir das diversas propostas.
- b) Acentuar as diferenças quando a natureza do mercado ou dos recursos humanos assim o requer. Assim, por exemplo, uma filial poderá contar com um estilo de direcção ou com uma política de incentivos sem réplica noutra parte da organização. A diversidade cultural será aqui considerada um activo que permitirá à companhia incrementar a sua flexibilidade para competir nos diversos mercados.
- c) Como fonte de inovação e novas ideias.

O Comité das Filiais também desenvolve uma função de auditoria interna para comprovação periódica de que o acordado na reunião conjunta se está a levar a cabo. O desenvolvimento desta auditoria corre a cargo de pessoal do departamento de *design* da central e, mais concretamente, dos responsáveis do produto, que são além disso responsáveis por uma área geográfica determinada (por exemplo, França, México, EUA, etc.). A unificação da dimensão funcional e geográfica numa mesma pessoa permite-lhes obter as vantagens da especialização funcional, desenvolvendo ao mesmo tempo um conhecimento geral de todo o negócio, proporcionando assim ao pessoal da central um desenvolvimento profissional internacional.

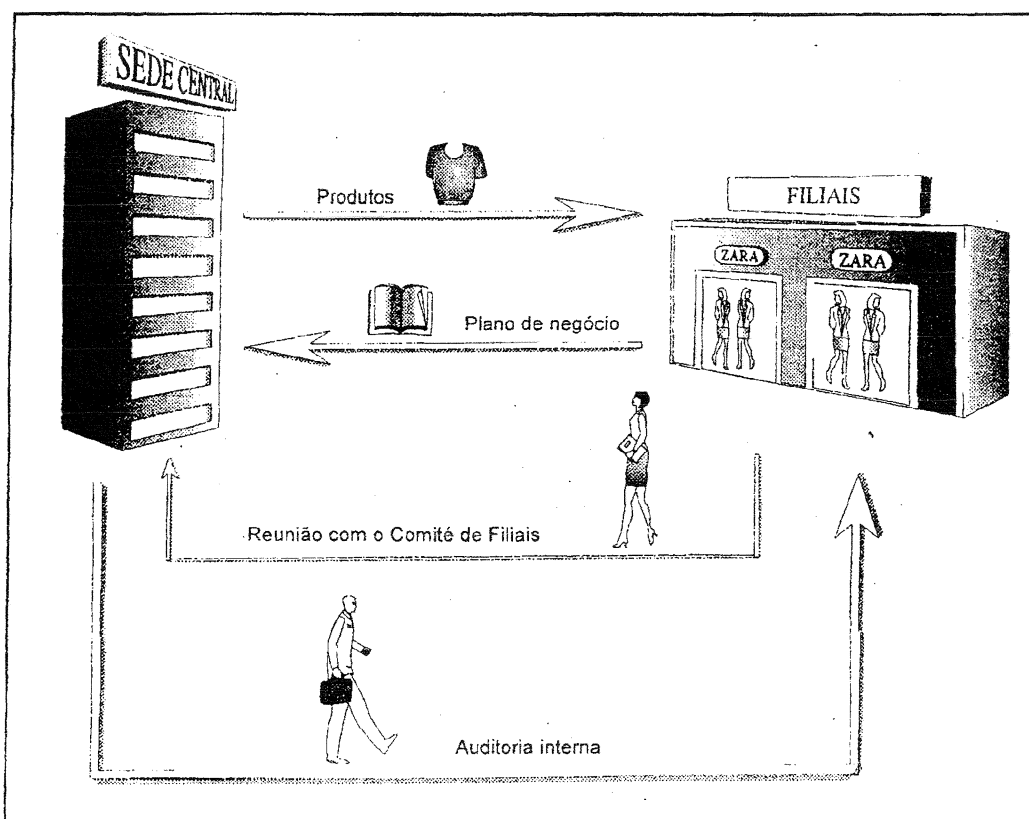


Figura 5. - Zara. Relação matriz-filiais.

Em qualquer dos casos, a função do auditor não se limita exclusivamente ao controlo, abarcando também a integração e a coordenação. Os auditores terão de ser capazes de trabalhar com profissionais de outras culturas, aprendendo com cada contacto, identificando e distinguindo entre as situações em que a diversidade cultural é um activo, e aquelas em que deve ser considerada como um passivo, e transmitir o aprendido ao longo de toda a rede de interacções com o objectivo de aumentar continuamente a aprendizagem organizativa.

A atenção que se presta aos temas internacionais no desenvolvimento dos gerentes e da própria organização supõe uma mudança radical com respeito à orientação tradicional da empresa. Os dirigentes clássicos da companhia precisam de experiência internacional: a sua experiência limitava-se ao mercado espanhol, não conheciam outros idiomas e o plano de carreira na empresa era exclusivamente doméstico. Com a expansão internacional, a concepção tem variado paulatinamente. Agora, excepto nos postos de nível inferior, ninguém é recrutado para a organização se não fala pelo menos dois idiomas; a experiência internacional é essencial para postos executivos; outorga-se uma formação internacional contínua para o pessoal com potencial; as equipas de trabalho são integradas por pessoas de diversas nacionalidades e prevê-se realizar um plano internacional de carreiras, promovendo aqueles empregados que sejam capazes de conciliar diferenciação e integração.

Os dirigentes da *ZARA* têm consciência de que o desenvolvimento da estratégia internacional da companhia requer aprendizagem organizativa e o melhoramento contínuo da sua competência básica: a capacidade de completar o seu processo produtivo em apenas quinze dias. Esta competência constitui a sua fonte de vantagem competitiva sustentável, no sentido de que é única (nenhum concorrente conseguiu ou pode completar o processo de produção num período tão curto), é valiosa (no sector da moda, os consumidores valorizam em grande medida a oportunidade de dispor dos artigos da última moda em cada quinze dias), é difícil de imitar (baseia-se num conjunto de recursos e capacidades, tais como a rede de subcontratação e compra internacional, sistema de inventário *just-in-time*, num sistema “específico de trabalho”, que se gerou internamente ao longo do tempo), e não pode ser adquirida no mercado. Por isso, comenta José Maria González: “Que ninguém tente fazer o que a *ZARA* faz, pois a fonte da nossa vantagem competitiva é realmente inimitável.”□