

## ZARA: O TECIDO INTERNACIONAL<sup>1</sup>

No dia 17 de Fevereiro de 1990, Amancio Ortega fazia escala no aeroporto de Madrid - Barajas, depois de uma acidentada viagem de Paris que tinha por objectivo estudar a compra do avião «Falcon», no qual tinha viajado. Para grande surpresa dos representantes da empresa proprietária do avião, no percurso entre a capital francesa e a espanhola avariou-se um dos motores. Depois deste acidente, retomou-se o voo em direcção à Corunha, onde se encontra a da sua empresa. Neste segundo trajecto avariou-se o outro motor do avião, sendo realizada uma aterragem de emergência no aeroporto de Alvedro, na Corunha. Uma vez chegado à sede da sua companhia, Amancio Ortega ordenou que enviassem um fax a confirmar a compra do avião.

A originalidade deste modo de analisar a compra não é uma excepção à forma como Amancio Ortega foca as questões, mas exprime a própria base da empresa que constituiu na década de setenta, *ZARA, S.A.*, e que se tornou no grupo têxtil espanhol de maior implantação internacional nos anos noventa, uma empresa caracterizada pela inovação de todos os processos, pondo em questão muitos dos paradigmas da direcção de empresas.

### 1. O início da companhia

Amancio Ortega, presidente e accionista maioritário da *ZARA* e do grupo *Inditex*, nasceu em Valladolid em 1936. Iniciou-se no sector têxtil como empregado na loja *La Espuma*, na Corunha, sendo também representante deste estabelecimento de confecções e tecidos. É aí que percebe que as maiores margens se encontram no último elo da cadeia de valor da indústria têxtil: na venda a retalho. Nos anos sessenta criou a fábrica-oficina *Confecciones Goa, S.A.* Em 1975, inaugurou a primeira loja *ZARA*, na rua comercial Juan Flórez, na Corunha. Com 350m<sup>2</sup>, marcou, com o seu *design*, moda, variedade de produtos e relação qualidade-preço, a pauta de abertura das lojas seguintes e a consolidação da cadeia em todo o território espanhol.

A princípio, a variedade de produtos era limitada, ampliando-se na década de oitenta a gama de senhora, de homem e jovem, e adequando-se a um mercado cada vez mais exigente e preocupado com a moda e o pormenor. A cadeia *ZARA* veio cobrir, no mercado espanhol, um segmento novo e de enorme potencial, uma procura emergente de roupa com estilo e dentro da moda, de qualidade aceitável, a um preço razoável e com uma adaptabilidade permanente às tendências de cada momento, sendo a rápida rotação das peças e estilos uma das características que distinguem a cadeia.

<sup>1</sup> O caso original, intitulado *ZARA: el tejido internacional*, foi preparado por Jaime Bonache e Julio Cerviño. Copyright © by Juan José Durán Herrera e Ediciones Pirámide, S.A.

Extraído do livro "*Multinacionales Españolas I - Algunos casos relevantes*", Ediciones Pirámide, S.A., 1996.

Este era um segmento de mercado já muito desenvolvido nos EUA por empresas e marcas como *The Gap* ou *The Limited*. Na Alemanha este segmento é ocupado pela *C&A* e no Reino Unido pela cadeia *The Next*. Em Espanha, os dois líderes do sector têxtil na década de oitenta, o *El Corte Inglés* e o *Cortefiel*, não atingiram uma especialização definida para este segmento. O *El Corte Inglés*, pelo seu carácter de grandes armazéns, abarca um amplo leque de mercados e segmentos em cada um dos seus centros, seguindo mais uma política de cobertura total do mercado do que de segmentação específica. O *Cortefiel*, principal concorrente da *ZARA* em Espanha, posicionava-se no segmento de clientes com mais de vinte anos, de classe média e média-alta, com uma política de preços e com uma variedade de produtos mais focado para o cliente masculino profissional, com produtos que vão desde calças de ganga, fatos, calças, camisolas, camisas e acessórios. As lojas *Cortefiel* oferecem produtos desenhados e confeccionados pela própria empresa assim como linhas exclusivas de estilistas como *Yves Saint Laurent*, *Pierre Cardin*, *Pedro del Hierro* e *Polo-Ralph Laurent*.

O ano de 1989 foi o ano da consolidação da cadeia *ZARA* em Espanha. Com um total de 98 pontos de venda repartidos pelas grandes cidades espanholas, o crescimento da cadeia está a chegar ao limite. Além da saturação do mercado<sup>1</sup>, constata-se também a sua maturidade, pelo que a busca de novas estratégias de crescimento se converte numa necessidade para a empresa. A estratégia seguida pelo grupo será uma combinação de diversas estratégias de crescimento encaminhadas para a segmentação do mercado nacional e uma expansão internacional: Uma estratégia de desenvolvimento de produtos (novas cadeias com produtos muito diferenciados, tais como a *Pull & Bear*, *Kiddy's Class*, *Massimo Dutti*, *Brettos*, etc.), uma estratégia de desenvolvimento de novos mercados (expansão internacional), uma estratégia de integração vertical (a jusante, com a compra do grupo *Massimo Dutti*, e a montante, com a compra de diversas fábricas de produção e acabamentos têxteis) e finalmente uma estratégia de diversificação (automóveis, construção civil, banca). [Ver anexo 1 - Desenvolvimento de novas cadeias.]

Tais estratégias de crescimento acabaram por converter a *Inditex*, em apenas cinco anos, numa *holding* de empresas fundamentalmente do sector têxtil, tanto a nível nacional como internacional. O grupo *Inditex, S.A.* integra 17 sociedades industriais, 17 comerciais e outro número importante de sociedades fora do sector têxtil, embora estas últimas representem uma percentagem muito pequena do volume total de negócio do grupo. [Ver Anexo 2 - Número de empresas por sectores económicos.]

O grupo, na sua vertente têxtil, está dividido em duas grandes linhas de produtos. Uma no capítulo da moda, desenvolvido principalmente pela cadeia *ZARA*, a qual tem como chave fundamental de competitividade o factor tempo, com o objectivo de se adaptar rapidamente às mudanças e à procura; a outra linha no da roupa informal e das gamas básicas, desenvolvida pelas cadeias *Pull & Bear* e *Massimo Dutti*, nas quais os factores chave de competitividade são os preços e a qualidade.

## 2. A expansão internacional

Em 1989, aquele primeiro planeamento local da cadeia *ZARA* converte-se em internacional, iniciando-se o processo de expansão externa da companhia.

<sup>1</sup> Os dirigentes do grupo consideram que a *ZARA* só poderá crescer em Espanha à medida que vão abrindo novos centros comerciais, já que a cobertura nas zonas comerciais das cidades é quase total

A expansão internacional da cadeia *ZARA*, seguida por outras cadeias do grupo, realizou-se de forma rápida e decidida. Neste sentido, os responsáveis da empresa têxtil destacam o esforço desenvolvido em tão pouco tempo para introduzir o conceito e a filosofia dos produtos da *ZARA* em países muito diferentes. Nos últimos cinco anos abriram 15 lojas em Portugal, 14 em França, 7 na Bélgica, 7 na Grécia, 5 no México e 4 nos EUA<sup>1</sup>.

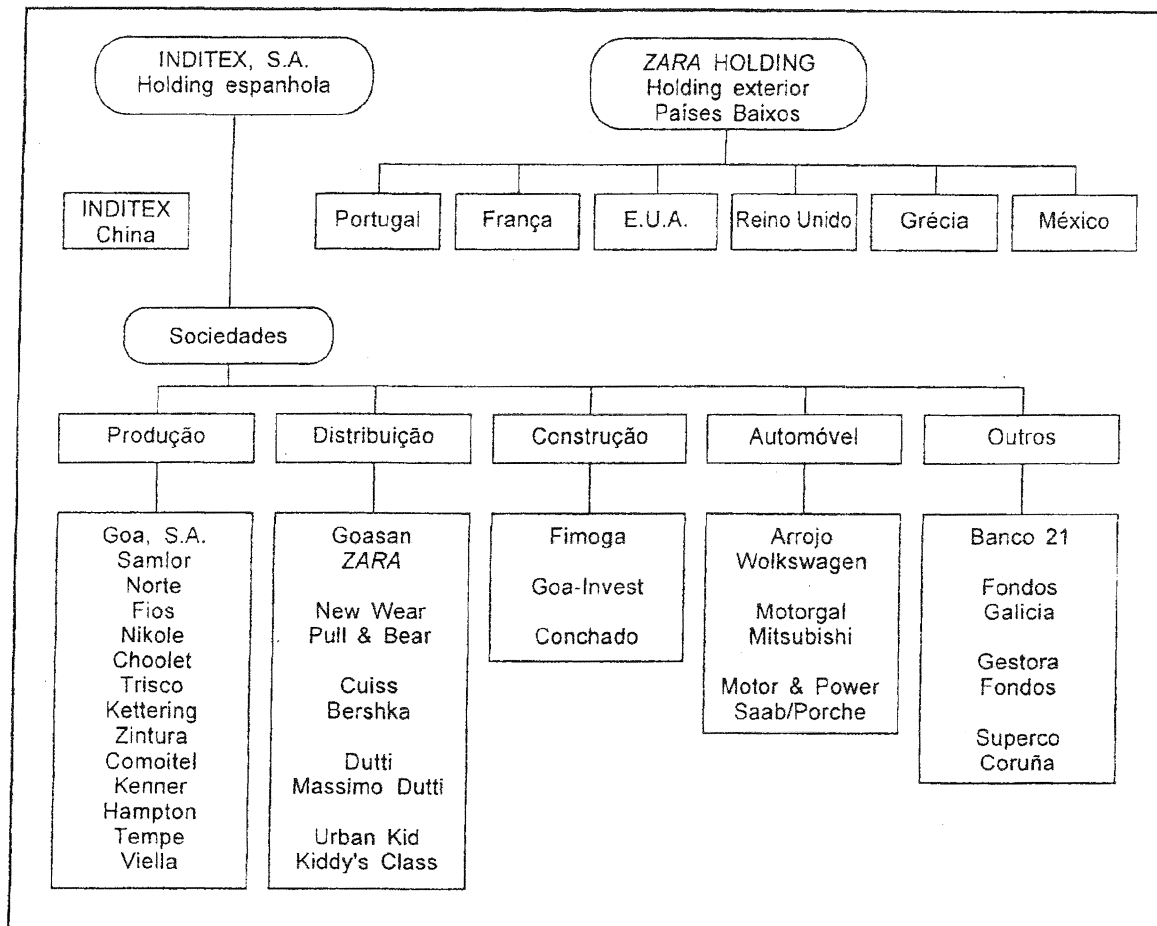


Figura 1. - Grupo Inditex, S.A.

Desde que se iniciou a expansão internacional em 1989, com a abertura das primeiras lojas em Portugal e, logo a seguir, nos outros países mencionados, a facturação internacional do grupo manteve um ritmo de crescimento de 50% ao ano, alcançando em 1994 um volume de mais de 32.000 milhões de pesetas. Este valor representa aproximadamente 24,3% do volume total de negócio em 1994 e é objectivo do grupo aumentar essa percentagem até aos 40% para 1997, a fim de consolidar uma presença internacional forte e obter um maior equilíbrio entre as vendas locais e internacionais. Para isto ajudará, em grande parte, o importante número de novas lojas abertas em França, na Bélgica e nos EUA.

A primeira experiência internacional, iniciada em Portugal em 1989, desfrutou de um crescimento rápido e sustentado, consolidando-se a estrutura do negócio com estabelecimentos da cadeia *ZARA* abertos em todos os grandes centros urbanos do país. A *ZARA* Portugal facturou em 1993 mais de 12.000 milhões de pesetas, obtendo lucros no valor de 1.200 milhões de pesetas. Em 1994, a companhia fechou o exercício com vendas de cerca de 15.000 milhões de pesetas.

<sup>1</sup> A presença internacional das outras cadeias do Grupo Inditex encontra-se recolhida no Anexo 3 (Número de lojas por marcas e países).

A experiência internacional em Portugal outorgou também à ZARA um importante avanço na sua curva de aprendizagem no referente à selecção, penetração e consolidação de mercados externos, experiências e conhecimentos de grande utilidade para a tomada de decisões posteriores quando da abertura de novas lojas noutros mercados.

Em França o começo foi mais difícil<sup>1</sup> se bem que, com o tempo, de forma lenta mas regular, as lojas da ZARA se consolidaram, alcançando no exercício de 1994 vendas no valor de 6.000 milhões de pesetas e lucros de 596 milhões<sup>2</sup>. A filial francesa conta hoje com alguns pontos de venda que apresentam o maior nível de facturação de todas as lojas do grupo. Em finais de 1995, a ZARA tinha em França 35 lojas abertas ao público, desenvolvendo além disso um ambicioso plano de ampliação da rede até alcançar um número de lojas e um volume de negócios similares aos de Espanha. Em 1996 é esperada a abertura de 35 novas lojas assim como outras tantas em 1997, sendo objectivo da empresa ter cerca de 100 estabelecimentos abertos ao público no final deste ano. O interesse em consolidar a cadeia neste país advém, para além das razões de diversificação de vendas a nível internacional, do facto de este mercado servir de referência para a posterior expansão da cadeia noutros países da Europa do Norte.

Na Grécia, a ZARA tem 7 pontos de venda situados 5 em Atenas, 1 em Tessalónica e 1 em Creta. A filial grega facturou no primeiro ano de funcionamento (1993) cerca de 1.300 milhões de pesetas. Em 1994, esta filial encerrou o exercício com 3.679 milhões de pesetas, valor que, segundo a «casa mãe», se pode duplicar nos próximos anos.

Em 1991, a cadeia ZARA deu o salto para o mercado americano com a abertura da sua primeira loja num centro comercial de Manhattan, no número 750 da avenida Lexington em Nova Iorque. Desde o início, a companhia estimou que esta primeira loja daria prejuízo, devido aos altos custos de exploração e, em particular, às despesas de arrendamento. Os prejuízos em 1992 alcançaram os 173 milhões e em 1993 os 190 milhões. Sem dúvida, dada a importância estratégica do mercado norte-americano, a empresa valorizou de forma positiva o facto de ter uma loja aberta em Nova Iorque, já que esta funciona como *navio almirante* para a posterior expansão no país, incrementa a notoriedade da cadeia a nível internacional, além de obter em primeira mão e diariamente uma informação valiosa sobre os gostos e as tendências do mercado dos EUA e das actividades dos grandes concorrentes<sup>3</sup>. Em finais de 1995, a cadeia dispunha de outras três lojas abertas na cidade e os planos da empresa são abrir mais cinco ou seis lojas em alguns centros comerciais de cidades como Chicago ou São Francisco.

Os EUA representam para o grupo um mercado potencial de 265 milhões de consumidores, com um rendimento *per capita* dos mais altos do mundo e com um gosto muito definido perante a moda e o *design* europeus. Tanto Amancio Ortega como o grupo de directores liderados por José Maria Castellano e José Maria González, estão conscientes de que o mercado americano é difícil de penetrar. Grandes cadeias americanas, como *The Gap*, *The Limited*, *Structure*, *Banana Republic*, etc., têm posições muito fortes no segmento de mercado a que a ZARA se dirige, com uma cobertura total em todos os grandes centros urbanos do país, desfrutando de fortes economias de escala na compra dos seus produtos, importados maioritariamente de países do sudoeste asiático, da China, México e Caraíbas.

<sup>1</sup> O mercado francês é um mercado experimental para muitas empresas do sector têxtil, existindo numerosos casos nos quais a penetração nesse mercado foi difícil. Assim, por exemplo, em 1975 a Marks & Spencer, após uma análise exaustiva do mercado francês, decidiu estabelecer-se em Paris, para verificar dois anos mais tarde que a estratégia de entrada e posicionamento tinha sido um fracasso.

<sup>2</sup> As razões pelas quais a empresa demorou a implantar-se em força em França deveu-se principalmente a um problema de localização que será explicado no ponto 3.2.2. deste caso.

<sup>3</sup> Tendo em conta o custo e o grau de fiabilidade dos estudos de mercado, os dirigentes da companhia encaram as perdas da filial norte-americana como um investimento e uma forma rentável de realizar uma investigação de mercado mais exaustiva, realizando além disso um acompanhamento contínuo do funcionamento do mesmo (*marketing intelligence*).

A entrada da *ZARA* no México em 1993 realizou-se através de uma *joint-venture* com um grupo mexicano que lhe permitiu um acesso inicial a esse mercado, embora a parte mexicana possuísse apenas uma participação minoritária (5%) na empresa. Neste país existem 5 lojas, situadas em centros comerciais, que tiveram um acolhimento semelhante ao de Portugal e da Grécia, facturando no primeiro ano da sua implantação 2.160 milhões de pesetas. O objectivo é aumentar a rede de lojas neste país para se alcançarem vendas que permitam a instalação da produção no México para abastecer o mercado americano. Até agora, as peças que se vendem nestes mercados são exportadas dos armazéns da Corunha.

Em 1994, a *ZARA* iniciou um plano de expansão na Bélgica, com lojas abertas nos principais núcleos urbanos do país, 2 em Anveres, 2 em Bruxelas, 1 em Bruges, 1 em Gante e 1 em Liège. A facturação no primeiro exercício foi de 1.281 milhões de pesetas. A *ZARA* espera repetir o êxito alcançado em França e, em finais de 1997, a companhia propõe-se ter uma cobertura total das cidades com mais de 100.000 habitantes, com mais de 20 lojas abertas ao público.

O plano de expansão centra-se também noutros países, com a abertura das próximas lojas em Itália, Alemanha, Escandinávia e uma, em fase de estudo, em Cuba. A inserção neste último país tem hoje um significado mais testemunhal que económico, seguindo neste sentido a iniciativa de Lucciano Benetton, o qual abriu uma loja no primeiro centro comercial de Havana em 1992<sup>1</sup>. Isto não quer dizer que não haja um potencial de vendas muito importante nesta ilha das Caraíbas, uma vez que o embargo económico dos EUA seja levantado e as centenas de milhares de turistas americanos comecem a chegar à ilha.

A expansão em Itália apresenta problemas devido à conjuntura política deste país. Tradicionalmente, o processo administrativo de abertura de cadeias de lojas é lento e complicado, devido à existência de quotas de licença de abertura, assembleias consultivas de comerciantes com poder para conceder essas licenças e «mecanismos informais» que determinam a estrutura do sector. Depois da operação «mãos limpas» não parecem existir sequer interlocutores com os quais entrar em acordo para se introduzir no mercado.

A *ZARA* encerrou o exercício de 1995 com um aumento de 50% no seu negócio externo, alcançando um volume de vendas de 45.000 milhões de pesetas; a expansão internacional da companhia gere-se a partir da Corunha.

A estratégia a nível internacional consiste em consolidar-se nos países vizinhos da União Europeia e na América do Norte. Uma vez consolidada a cadeia em todos estes países, a *ZARA* pretende alcançar acordos de colaboração do tipo *joint-venture* para se implantar em novos mercados. Do ponto de vista produtivo, dentro dos planos a médio e longo prazo, estuda-se a possibilidade de ter centros de produção próprios no México e na Europa de Leste. Em qualquer dos casos, e nas palavras do director-geral, José Maria Castellano, "... o que não queremos é ter lojas espalhadas por todos os países, se não nos consolidarmos onde estamos".

### 3. A organização

Do ponto de vista organizacional, a *ZARA* carece de um organograma interno definido. Este facto foi objecto de preocupação para José Maria González, director de Recursos

<sup>1</sup> A loja Benetton foi inaugurada em 1992 num centro comercial situado no Hotel Comodoro, na zona de Miramar, em Havana. Outras lojas de prestígio internacional, como a Christian Dior ou os brinquedos Chicco, também abriram as suas primeiras lojas neste centro comercial.

Humanos, até que reparou que “qualquer modelo que propuséssemos passaria a estar imediatamente obsoleto”. Deste modo, a preocupação da companhia centra-se muito mais na sua fisiologia (os fluxos de informação entre as diversas unidades de negócio assim como as inter-relações entre as diversas equipas directivas) e na psicologia (as normas, valores, comportamentos dos diversos membros da organização) do que na própria anatomia (a estrutura organizativa da companhia).

A companhia dispõe de duas direcções principais: a direcção comercial, cujo responsável máximo é Amancio Ortega, o presidente do grupo, e a direcção económica, gerida por José Maria Castellano, director-geral da ZARA e do grupo Inditex. Uma terceira direcção, que actua como *staff* das duas anteriores, é a de Recursos Humanos e Direcção de Filiais, sendo o responsável da mesma José Maria González. Esta última direcção tem poder de linha sobre a direcção de pessoal do grupo em Espanha.

Abaixo destas direcções encontram-se as várias áreas comerciais e económicas, chamadas na gíria da companhia «chefias». Assim, as chefias de lojas, fábricas, *design*, armazéns, delegações de compra, etc., dependem directamente da direcção comercial. As chefias de contabilidade, administrativa, laboral, jurídica, fiscal, auditoria, etc., dependem da direcção económica. Com o objectivo de aumentar o nível de responsabilidade de todo o conjunto dos recursos humanos da companhia, as várias chefias têm uma ampla autonomia nos processos de tomada de decisão sobre os temas específicos das suas áreas de acção.

Do ponto de vista organizativo, pode-se considerar que o grupo Inditex, S.A. goza de uma estrutura organizativa plana, quase sem escalões intermédios entre a direcção e os estabelecimentos de venda e/ou de produção. Importa destacar que o grupo, com um total de 5.260 empregados, dispõe apenas de 21 dirigentes e quadros superiores e de 27 quadros intermédios; isto destaca-se quando comparamos este dado com o número de dirigentes e de quadros superiores de outros grupos similares como o Cortefiel, que, com um total de 4.000 empregados aproximadamente, conta com uns 110 dirigentes e 225 quadros intermédios. [Ver anexo 4 - Evolução do quadro de funcionários do grupo.]

Desde o nascimento da ZARA, e em menos de vinte anos, o grupo Inditex, S.A., com a ZARA como primeira cadeia de lojas do grupo, converteu-se no maior grupo espanhol de venda de confecções a retalho (excluindo o *El Corte Inglés*), com lojas e empresas em mais de sete países e com uma facturação que ronda os 170.000 milhões de pesetas, facturação que dentro de dois anos pode superar a do grupo italiano Benetton<sup>1</sup>. Este crescimento é realmente de destacar quando pensamos que o sector da moda é um sector maduro e altamente competitivo.

## 4. A gestão internacional da ZARA

### 4.1. Desenvolvimento global dos produtos

#### 4.1.1. Desenho dos produtos

A ZARA desenvolve produtos para um mercado global. O segmento do mercado a que se dirige, tanto a nível internacional como nacional, é o mesmo, variando exclusivamente o seu tamanho, o qual estará em função da demografia, rendimento e factores culturais dos países.

<sup>1</sup> A Benetton, em finais de 1993, tinha facturado aproximadamente 1.650 milhões de dólares (211.900 milhões de pesetas) com lucros de 13% da facturação. *The Wall Street Journal Europe*, 4-5 de Março de 1994.

Os produtos e o seu lançamento são da responsabilidade do departamento de *design*, o qual é integrado por três tipos de profissionais:

1. *Os estilistas de moda* são os responsáveis pela escolha dos tecidos, cores, estampados e peças. A sua função abarca todas aquelas actividades relacionadas com a moda, sem entrar nos preços, margens e momento de lançamento, nem naquilo que tenha a ver com questões comerciais.
2. *Os profissionais de gestão comercial* têm a responsabilidade de decidir se existe ou não um mercado para esses desenhos e seleccionar os fornecedores, realizar a gestão das compras e seus preços, análises de custos, margens e determinação dos preços de venda ao público.
3. *Os homens de loja* analisam como estão a funcionar os diversos mercados, *design* e localização das lojas, *merchandizing* e a decoração de montras.

Estas equipas, integradas por pessoal de diversas nacionalidades, determinam de forma multidisciplinar qual o produto a fabricar, a que preços, quando se lança no mercado, em que quantidade e onde; para isso apoiam-se na informação que recebem dos diversos países e mercados, através de duas vias:

- a) Visitas dos diversos grupos do departamento de *design* aos diferentes centros, locais, discotecas, cafés, zonas universitárias, *boutiques*, eventos, lojas potencialmente da concorrência, passagens de modelos, assim como tudo o que se relaciona com a vida e as actividades do segmento a que a *ZARA* se dirige.
- b) Através da informação que recebem de cada uma das lojas, tanto nacionais como internacionais.

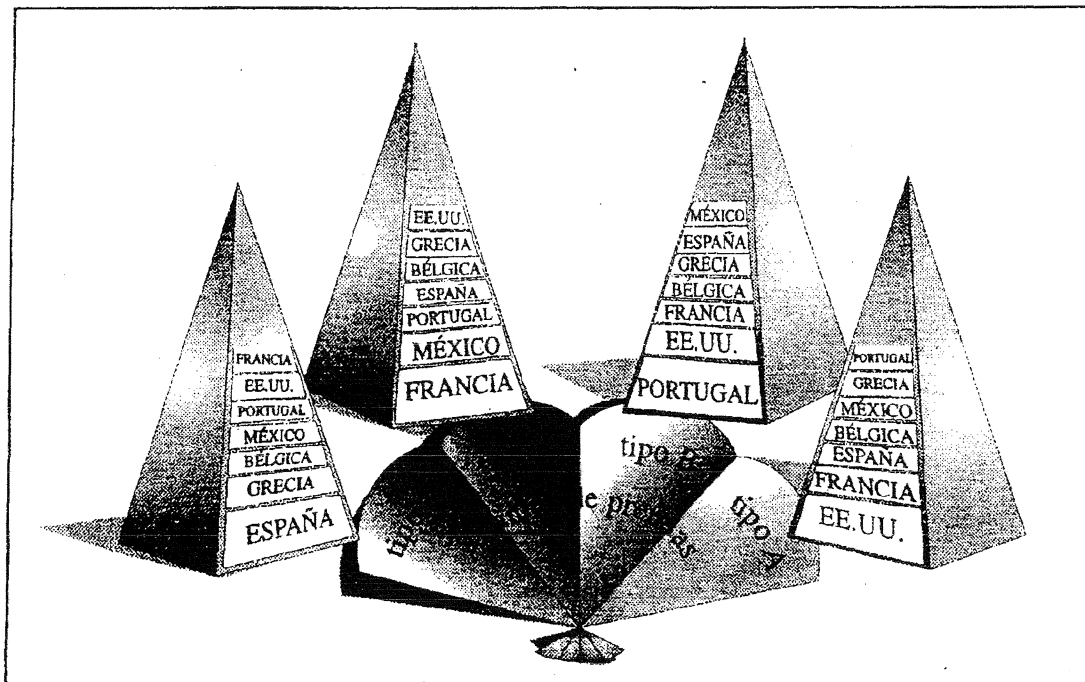


Figura 2. - Proporção por países

Com toda esta informação, produz-se exclusivamente aquilo que pode ter saída em todos os mercados nos quais a *ZARA* está presente. O resultado é um leque de produtos para um

mercado global que se poderá encontrar em todas as lojas<sup>1</sup>, se bem que a proporção de cada um deles variará em função da procura dos diversos mercados, assim como do clima. Por exemplo, nos EUA, as lojas da ZARA têm uma maior proporção de fatos de saia-casaco para senhora que noutras lojas europeias. Isto deve-se a que o maior grupo de clientes destas lojas são mulheres profissionais de idade entre 25 e os 40 anos, que procuram vestir-se, de acordo com a moda, com um aspecto profissional. De igual modo, as peças de Inverno estarão presentes muito antes nas lojas de Bruxelas do que nas de Sevilha.

O produto não é a única decisão centralizada no departamento de *design*. Este também fixa os preços para os diversos países. Assim, pode verificar-se que, nas etiquetas de todas as peças e produtos que se vendem nas lojas da ZARA, figuram os preços de venda para todos os mercados em que a cadeia está presente.

Para a fixação do preço, a empresa utiliza um sistema de *target pricing*. Parte de um protótipo desenvolvido pela equipa de *design*, e apoiando-se em estudos de mercado quantitativos e qualitativos, é estabelecido o preço que teoricamente o mercado objectivo estará disposto a pagar pelo produto. A direcção da companhia fixa a margem ou percentagem de lucro a obter com esse produto, com base nas suas estratégias competitivas. Uma vez estabelecidos o preço objectivo de venda e a margem de lucro considerada, fica determinado o orçamento e os custos para poder desenvolver e lançar o dito produto. O preço não é assim fixado pelos processos internos de produção, mas são os preços de venda no mercado que vão determinar os processos.

ART.:	7369/870/700	TALLA/SEIJA/TAMU	38 6 28
87369870700954			
ESPANHA Ptas	12.995		
FRANCE FF	699		
MONEDAS INC	16.990		
U.S.A. DOL	133		
JAPAN YEN	27.950		
MEXICO M \$	789.00		
BELGIUM FR BELGAS BF	4.395		

Figura 3. - Etiqueta

Uma vez decidido o tipo, preço e quantidade de produto que terá saída no mercado, o processo de aprovisionamento, produção e comercialização entra em funcionamento (ver fig. 2.4).

#### 4.1.2. Organização da produção e logística

A política de aprovisionamento de matérias-primas (tecido, fio e produtos auxiliares) centraliza-se no departamento de *design* na sede central da companhia (Arteixo, Corunha). Este adquire 90% da matéria-prima no exterior. A companhia tem delegações de compra no Reino Unido, China e Holanda. As Ilhas Maurícias (região próxima de uma zona de matérias-primas - Nova Zelândia e Austrália - onde estão implantadas diversas empresas que fabricam a malha), Marrocos, China, Índia, Turquia, Coreia, Itália e Alemanha são os principais países fornecedores. O escritório de representação em Pequim tem como finalidade canalizar as compras de matérias-primas e produtos acabados provenientes da área do Sudoeste Asiático e do Pacífico. Esta diversidade de fontes de aprovisionamento, além de reduzir o risco e o poder negocial dos fornecedores, oferece uma grande flexibilidade na hora de lançar novos modelos.

Os tecidos e as matérias-primas enviam-se para as 14 fábricas propriedade da companhia, situadas 10 na Corunha e 4 em Barcelona, para realizar as fases do processo produtivo intensivas em capital, tais como a padronização, o corte e o tratamento da cor. Estas fábricas, funcionando em três turnos e utilizando sistemas robotizados e informatizados de produção, conseguem uma alta qualidade nos seus *outputs*.

<sup>1</sup> É evidente que o leque será idêntico desde que se trate do mesmo tipo de loja; o mesmo é dizer que não podemos esperar encontrar peças para homem nas lojas ZARA de senhora. Nas lojas que englobam todos os segmentos (homem, senhora e criança), o *mix* de produtos será o mesmo.



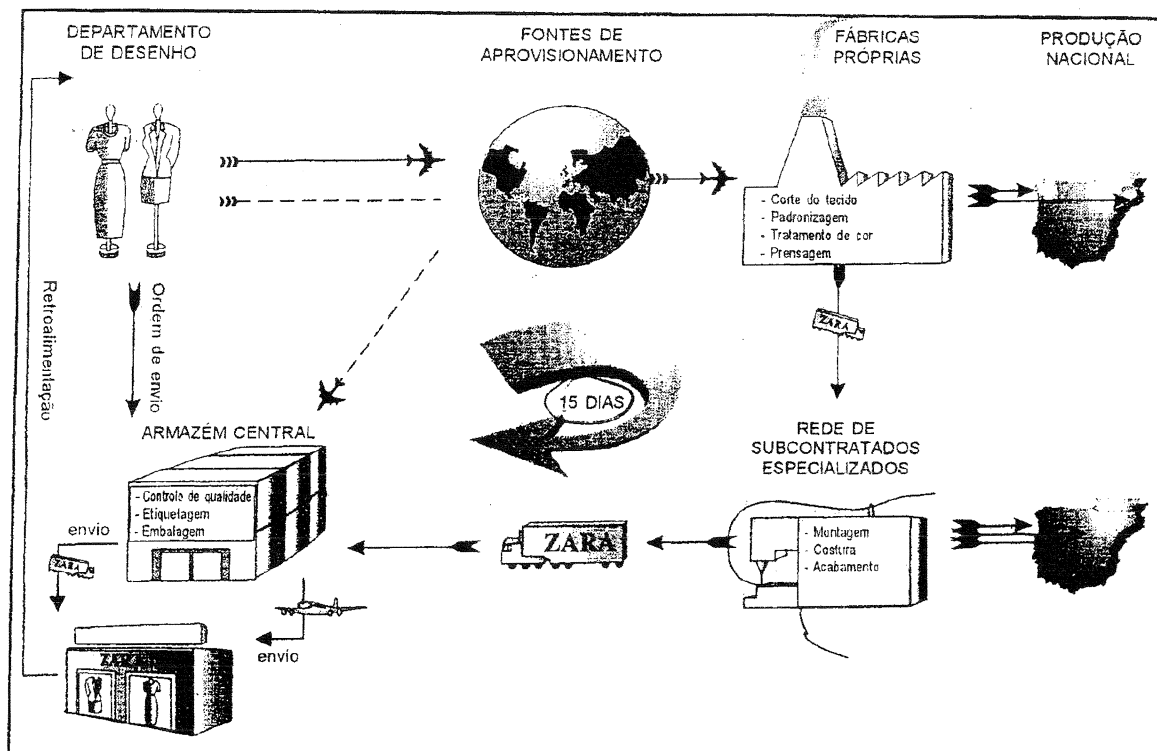


Figura 4. - Processo de produção da Zara.

Uma vez realizado esse trabalho, os produtos semi-acabados são enviados para a ampla rede de cerca de 300 empresas subcontratadas, que empregam um total de mais de 15.000 pessoas, para os trabalhos mais intensivos em mão-de-obra, como coser e montar. Estas subcontratadas, situadas principalmente na Galiza, norte de Portugal e Castela e Leão, são unidades com um quadro médio de funcionários de 40-50 pessoas e especializados num produto ou em parte do processo produtivo, e vendem exclusivamente ao grupo *Inditex, S.A.* O grupo fornece a tecnologia, a logística e o apoio financeiro que lhes permita realizar a sua função no tempo e com a qualidade requeridas. Para conseguir isto, realiza um controlo de qualidade em cada uma das empresas subcontratadas, exigindo-lhes, além disso, a adequação à legislação vigente em matéria laboral e fiscal. Se se verificar o incumprimento de algum destes factores, a *Inditex* rompe unilateralmente o seu vínculo com a empresa subcontratada.

O início de muitas destas sociedades subcontratadas deve-se a um sacerdote preocupado com a criação de postos de trabalho em zonas galegas economicamente fracas. Este sacerdote começou a recrutar operários, na sua maioria mulheres, para que obtivessem um complemento para os seus rendimentos familiares.

Através da subcontratação de empresas e cooperativas da região, mantêm-se uns custos fixos relativamente baixos, dado que o grupo paga por peça realizada, convertendo-se em custos variáveis a montagem das peças. Além dos benefícios relativos aos custos de produção e de capital imobilizado, estas empresas subcontratadas permitem à *ZARA* ter uma capacidade de produção flexível, que possa absorver a maioria das flutuações da procura e, por sua vez, dão trabalho a muitas famílias relacionadas por laços de parentesco com os empregados das fábricas centrais do grupo. Esta situação das relações de parentesco entre pessoal fixo da empresa e os subcontratados é também conhecida no caso *Benetton*.

As peças terminadas são enviadas para o armazém central em Arteixo, Corunha, onde se realiza um posterior controlo de qualidade assim como as últimas funções: engomar,