Marks & Spencer e Zara:
Concorrência na Indústria Têxtil de Vestuário

Este caso foi redigido por Nicolas Harlé, membro graduado do Boston Consulting Group, Michael Pich, Professor Assistente de Operações de Gestão, e Ludo Van der Heyden, Professor de Inovação Tecnológica da Solvay e Professor Titular para grandes empresas familiares da Wendel/CGIP, ambos do INSEAD. *Este caso pode ser utilizado como base para discussões em aula, mas não pretende ilustrar ações eficazes e ineficazes em uma situação administrativa.* *O suporte financeiro, assim como as inúmeras informações do Boston Consulting Group e de seus associados têm nosso grato reconhecimento.* *O caso foi escrito, em grande parte, com base em informações disponíveis ao público. Uma lista detalhada das fontes para este caso encontra-se no final do artigo.*

Em 8 de Setembro de 2000, a Marks & Spencer (M&S) iniciou uma campanha publicitária de £ 20 milhões[1] com um comercial de televisão em que uma mulher de silhueta robusta subia uma montanha correndo, rasgando suas roupas, e parava nua no topo da montanha gritando: "Eu sou normal!"[1]. Alguns viram isso como o há muito esperado reconhecimento da industria têxtil de que a mulher britânica média não estava sendo bem representada pelas figuras famélicas tão idolatradas na maioria dos comerciais. Outros viram como uma tentativa desesperada da empresa de recuperar os clientes que, aparentemente, tinham abandonado o bem-estabelecido varejista britânico em favor de concorrentes mais modernos e com preços igualmente bons. Outros ainda viram o anúncio como pornográfico e insistiram para que a campanha fosse vetada.

I´m normal!

Em resposta às acusações de complacência, após obter baixos números nas vendas ao longo de várias temporadas de coleções femininas pouco atrativas[2], a M&S introduziu algumas mudanças em sua administração, lançou uma coleção mais arrojada chamada "Autograph" e promoveu uma oferta ativa de "roupas de verdade para mulheres de verdade".

Peter Salsbury foi nomeado o novo Chefe Executivo da M&S, em 1º de Fevereiro de 1999, com a missão de fazer as mudanças necessárias para transformar e adaptar a M&S às evoluções que afetavam toda a indústria têxtil. Imediatamente, ele anunciou uma importante reorganização e iniciou uma descentralização através do *Retorno ao Programa de Recuperação* destinado a *criar "centros de lucro", mudar a forma da M&S adquirir mercadorias, recuperar a lucratividade em outros países* e *construir serviços financeiros.*

---

[1] £ 1,00 = R$ 2,58 (Fonte: Banco Central do Brasil, 08/09/2000).

[2] Embora a M&S ainda fosse líder no varejo de roupas femininas em 1999, com 13,5% do mercado britânico, sua participação no mercado estava em declínio de 16,7% e 16,1% em 1997 e 1998, respectivamente. A sua fatia no mercado de roupas masculinas também havia caído de 13,9% em 1998 para 12,3% em 1999 (Fonte: tdctrade.com, Novembro de 2000)

Entre outras coisas, isso assinalava o comprometimento da M&S em racionalizar a sua base de fornecedores. Por exemplo, antes do programa de recuperação, as roupas produzidas em Hong Kong precisavam ir primeiro para os armazéns centrais na Inglaterra para depois serem enviadas de volta para as lojas da M&S na Ásia, o que tornava necessárias 24 remessas de avião por semana. Salsbury ainda comentou que a M&S poderia *"de agora em diante comprar seus produtos têxteis muito mais tarde"*[ii]. Além de racionalizar os esforços no fornecimento e de acelerar o ciclo do produto desde o design até a loja, a M&S fechou seus negócios no Canadá e seis de suas lojas na França e na Alemanha e cortou de sua equipe administrativa na Inglaterra mais de mil funcionários, incluindo o bisneto de Simon Marks.

Somando-se a isso, a M&S comprometeu-se em tentar o possível para fazer com que seus clientes comprassem mais em 1999. A empresa gastaria mais de £ 20 milhões em publicidade, os mostruários nas lojas seriam renovados, os preços reduzidos, haveria ainda mais moda e os gerentes das lojas teriam maior autonomia.

O anúncio de Salsbury a respeito do Programa de Recuperação, logo após uma queda de 50% nos preços da M&S na bolsa entre Novembro de 1998 e Abril de 1999, mostrou-se ineficiente. A M&S caiu mais 17% na bolsa, o que provava que todas as mudanças implementadas eram insuficientes. Em Setembro de 2000, Luc Vandevelde, que havia sido nomeado Presidente da M&S em Janeiro do mesmo ano, aceitou a renúncia de Salsbury e assumiu, entre as suas responsabilidades como Presidente, o papel de Chefe Executivo.

Marks & Spencer – Um século de inovação

A história da Marks & Spencer (M&S) começa em 1884, ano em que Michael Marks, um refugiado russo, começou a montar sua banca de preço baixo em mercados públicos no norte da Inglaterra. Com pouca fluência em inglês, ele inventou o famoso slogan: "Não pergunte o preço – é baixo", o que deu a ele reconhecimento e crescimento imediatos.

Em 1894, Michael Marks associou-se a Thomas Spencer. O negócio cresceu significativamente, passando de 36 lojas em 1903 para 140 em 1914 e 234 lojas em 1939. O controle familiar dos negócios foi perdido por um curto período em 1907, sendo rapidamente recuperado pelo filho de Michael, Simon Marks. A M&S permaneceu sob o rígido controle da família Marks até a década de 1980, quando, pela primeira vez, um membro não pertencente à família, Lord Rayner, foi eleito Presidente, coroando uma carreira de 31 anos dentro da companhia.

Duas pessoas exerceram uma profunda e duradoura influência na visão da M&S: Simon Marks e Chaim Weizmann. Depois de estudar as cadeias de lojas americanas na década de 20, Simon Marks retornou à Inglaterra com o conceito de super-loja: A M&S poderia vender tanto comida quanto roupas na mesma loja. Em 1928, a empresa desenvolveu a sua própria marca, a *St. Michael*, em memória ao seu fundador.

Chaim Weizmann, um químico brilhante do início do século XX, apresentou a importância da *tecnologia* à M&S. A estreita relação com os fornecedores e o uso de tecnologia de ponta formariam a base para que os produtos da M&S atingissem os mais altos níveis de qualidade.

Ao oferecer marcas verticais como a *St. Michael*, a Marks & Spencer passou a organizar todo o seu processo de forma industrial, como em uma fábrica. A empresa investiu pesadamente na parte técnica do design: nessa época, os compradores da M&S – que também são os "mentores" das coleções – continuaram a ser acompanhados por técnicos a fim de assegurar a melhor

qualidade possível. Como resultado disso, as habilidades técnicas da M&S tornaram-se constantemente notáveis. Da mesma forma, a M&S manteve constante a qualidade de cada peça de roupa produzida, inclusive na relação preço/qualidade (ver Anexo 1 de comparação entre a M&S e outras empresas varejistas). A abordagem do consumidor inglês feita pela M&S era consistente em todos os detalhes, inclusive na forma de exposição dos produtos, o que provou o valor de uma visão industrial para área do vestuário.

O foco da marca *St. Michael* em qualidade constante mantém-se até hoje, sendo ponto central de sua estratégia centenária e de seu posicionamento de valores. O Relatório Anual de 1998 descreveu a abordagem à qualidade da M&S:

> *"Vestir de forma adequada e confortável dentro dos mais altos padrões significa que estamos conduzindo a mais detalhada pesquisa de mensuração de clientes já feita na Inglaterra. Isso, aliado a nossa grande opção de tamanhos e ao constante monitoramento das necessidades dos clientes, irá assegurar que as nossas jaquetas, calças, saias e até mesmo blusões ajustem-se mais confortavelmente, mais do que antes."*

Weizmann também introduziu a visão tipicamente administrativa de que os negócios deveriam ser encarados como um serviço social, tanto para os consumidores quanto para os funcionários. Em 1933, a M&S criou uma área de saúde para seus funcionários. Uma vez por semana, médicos e dentistas atenderiam gratuitamente. No início de 1936, um plano de aposentadoria foi implantado. A M&S ganhou atenção significativa da imprensa por seu trabalho social, o que gerou uma imagem muito positiva junto ao público britânico.

Em 1956, Lord Marks, neto de Simon Marks, lançou a 'Simplificação da Operação', que eliminou, com sucesso, o aumento dos custos fixos adotando uma *aproximação sensível, relatórios de exceção* e *dando maior poder aos funcionários* entre as práticas administrativas da empresa.

No início dos anos 80, a M&S teve suas primeiras baixas nas vendas e nos lucros em toda a sua história. Em 1984, Lord Rayner anunciou uma *revolução silenciosa* para modernizar a empresa[iii]. Um ano depois, a M&S lançou o seu próprio cartão de crédito[3]. Em 1986 foi lançado um avançado sistema de recuperação de dados para monitorar vendas e estoques, o que eliminou o balanço manual de 150.000 URE (Unidades de Reserva de Estoques ou SKU, *stock keeping units*), feitos em mais de 50 depósitos. A isso seguiu-se uma redução do número de depósitos.

Internacionalização e Diversificação

Em 1972, a M&S adquiriu 55% da rede canadense *Peoples*, marcando o início de sua expansão internacional. Em 1975, a M&S abriu lojas em Paris (França) e em Bruxelas (Bélgica). Em 1988, a empresa adquiriu a *Brooks Brothers*, empresa de roupas para a classe A, e a rede de alimentação *Kings Supermarkets*, ambas americanas. No mesmo ano, as duas primeiras M&S asiáticas abriram em Hong Kong. Em 1997, a M&S ganhou pela quinta vez o prêmio Queen´s de Sucesso nas Exportações (Queen´s Award for Export Achievement). Em 1999, a empresa já operava com 322 lojas em 32 países fora da Inglaterra (contra 294 lojas no Reino Unido)[iv], com propriedade total na França, Irlanda, Bélgica, Holanda e Alemanha, com parcerias na Espanha e em Hong Kong e franquias na Turquia, Portugal e Tailândia[v].

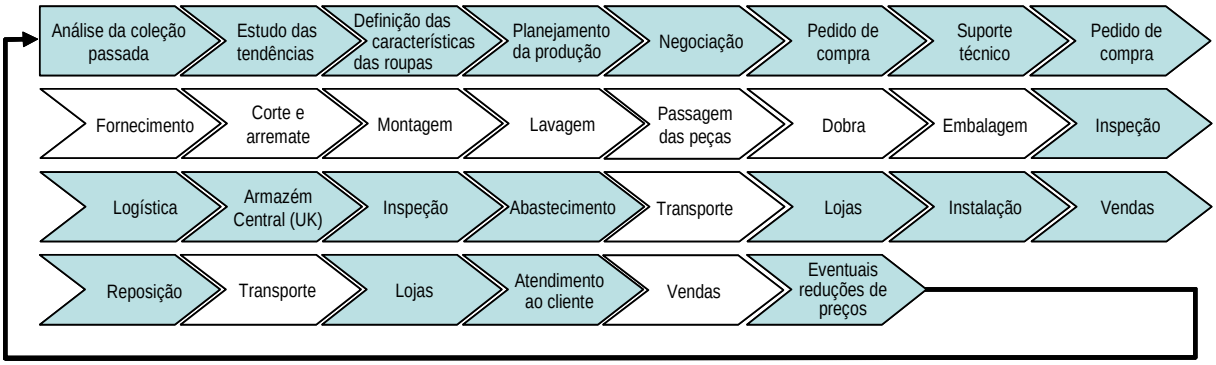
[3] Surpreendentemente, até 1999 a M&S não aceitava nenhum outro cartão de crédito na Inglaterra.

Somando-se ao processo de internacionalização, em 1986 a M&S começou a diversificar a sua linha para além de alimentação e vestuário oferecendo também móveis entre seus produtos, apoiado pelo lançamento bem sucedido do catálogo *Home Furnishings*.

Outro esforço dizia respeito a uma maior ênfase no desenvolvimento de canais múltiplos. O objetivo era alcançar os clientes diretamente em suas casas[vi] através de mala-direta (1996) e da construção de web sites como o www.marks-and-spencer.com e o www.marks-and-spencer.co.uk (1998). Em 1999, uma parceria com a British Telecom estava sendo testada, envolvendo 80.000 famílias britânicas que tinham a oportunidade de comprar roupas diretamente pela internet.

A cadeia de valores da M&S

Depois de um século de inovação, a M&S tinha, ao final do milênio, o que seria melhor descrito como uma "tradicional" cadeia de valores de vestuário. A cadeia de valores da M&S para suas duas coleções (primavera/verão, outono/inverno) é descrita na figura 1[vii].



Nota: Os serviços terceirizados da cadeia de valores estão em branco.

Figura 1: *Cadeia de valor da M&S*

Uma **equipe de compras** definia as especificações das roupas, organizadas por categoria (masculina, feminina e infantil), um ano antes de serem entregues às lojas. A equipe era composta da seguinte maneira[viii]:

- **Estilistas/equipe de design**: trabalhavam no escritório central e eram responsáveis pela *evolução contínua* dos modelos tradicionais;
- **Seletores/desenvolvedores de produto**: definiam a classe do produto, selecionavam o material e o estilo, acompanhavam as tendências da moda através viagens e de "inspeções" nas lojas concorrentes; mantinham uma relação bastante próxima tanto com fabricantes quanto com estilistas;
- **Negociadores**: negociavam preços, estimavam quantidades, planejavam a produção, preparavam o orçamento por categoria e reagiam às vendas para otimizar constantemente as movimentações na bolsa;

- **Tecnólogos** (200 pessoas): determinavam os padrões de qualidade, faziam o controle de qualidade, davam suporte na concepção dos produtos e nas escolhas tecnológicas dos fornecedores através de conselhos e informações a respeito das últimas inovações.

Uma grande rede de fornecedores, mobilizada pela equipe de compras e, geralmente, bastante dependente da M&S, produzia as mercadorias. Depois dos esforços de Salsbury em racionalizar a base de fornecedores, os 15 maiores passaram a responder por 80% da movimentação do estoque. Assim, 77% da rotatividade era feita na Inglaterra mesmo, permitindo maior proximidade da equipe de compras para controles e comunicação. Parcerias a longo prazo (geralmente mais de 10 anos) eram privilegiadas e os fluxos contínuos de produção eram comuns.

Avançada logística era utilizada para coordenar diversos depósitos multiusuário em toda a Inglaterra. Esses depósitos eram abastecidos por fornecedores que "puxavam" as mercadorias dos seus próprios armazéns, uma facilidade típica da fabricação em outros países. Na Inglaterra, depósitos automatizados mantinham em estoque o equivalente a sete semanas de vendas[ix]. Se disponível, todo o pedido feito antes das 10 horas poderia ser despachado antes das 13 horas. Lojistas faziam o abastecimento e a distribuição para lojas de acordo com a disponibilidade e com as necessidades. O uso de transporte aéreo era uma forma comum de expedir a entrega das mercadorias.

A rede de lojas pertencia majoritariamente à M&S, embora algumas poucas lojas atuassem com relativa autonomia. As redes de transferência eletrônica de dados entre as lojas, depósitos e escritórios centrais, foram organizadas com um "estoque virtual" nos depósitos para cada loja[x].

Redefinindo a M&S

A globalização, o desenvolvimento de tendências mais casuais e a aceleração dos ciclos de vida da moda foram os principais elementos que caracterizaram a evolução que se deu na indústria do vestuário. Essas mudanças mostraram-se particularmente difíceis para a M&S. A reposição nas lojas era, seguidamente, descrita como sendo muito lenta devido a uma previsão de produção muito pobre[xi]: os "hits" das temporadas de moda não estavam sendo corretamente antecipados e o planejamento inicial de produção freqüentemente estava errado.

Por exemplo, convencida de que preto e cinza estariam na moda durante a temporada de 1998/1999, a M&S desenvolveu toda a sua coleção de outono/inverno em torno dessas duas cores. Devido aos tempos de produção na sua tradicional cadeia de valor, a M&S precisou tomar essa decisão com um ano de antecedência à temporada. Infelizmente, eles perderam a aposta: nenhuma das duas cores foi bem cotada pela moda naquela estação e *"quando nos demos conta de que a nossa escolha estava errada, já era tarde demais para fazermos pedidos de mais cores"*, comentou um porta-voz da M&S.

> *"Nós estávamos tendo um ano muito bom. Estávamos confiantes demais e aumentamos nosso número de pedidos. E, passado isso, podemos dizer que pedimos cinza demais."*

A M&S precisou baixar seus preços consideravelmente para poder se livrar de um enorme estoque de produtos errados, conforme assinalou a Business Week[xii]:

> *"A M&S reduziu os preços de seus produtos em US$1 bilhão em uma campanha de 'Valores do Outono', a maior liquidação fora da temporada da história da empresa."*

As vendas da M&S em 1999[4] foram similares às de 1998, com £ 8,2 bilhões, mas o lucro bruto, de £ 635 milhões, era 45% mais baixo do que os retornos obtidos em 1998. Esse pálido desempenho foi um grande retrocesso para a empresa e foi muito mal recebido pelo mercado. A Merrill Lynch sugeriu que a organização complicada, a flexibilidade limitada e a centralização excessiva eram alguns dos motivos fundamentais para o fraco desempenho da M&S. Seus preços caíram 50% em apenas um ano! (veja Anexos 2 e 3 para indicadores financeiros da M&S)

Ao mesmo tempo, em 1999 a participação da empresa no mercado britânico de vestuário atingiu os seus pontos mais baixos, com 14,3% de participação, abaixo dos 15,1% do ano anterior e dos 17% de dois anos antes[xiii]. A M&S parecia estar presa a sua oferta permanente, que continuava a manter 40% do mercado de lingerie e 25% em ternos masculinos[xiv]. A sua base de consumidores estava envelhecendo: na Inglaterra, a empresa tinha apenas 5% de participação entre os clientes de 15 a 24 anos e 24% entre os de 65 anos ou mais.

De um modo geral, as operações da M&S no exterior contribuíram com poucos lucros. As vendas na Espanha, Alemanha e França mantiveram-se com dificuldade e a crise asiática também não melhorou os resultados. A M&S não teve sucesso ao reaplicar sua cadeia de valor no Canadá. Entre vários fatores, o relacionamento com os fornecedores era diferente e as reduções de preço eram bastante comuns, o que não se encaixava à política da M&S. Depois de quase 20 anos de perdas contínuas, as operações no Canadá foram finalmente encerradas em 1999.

Em seu Relatório Anual de 1999, a M&S resumiu seus desafios, como segue:

> *"Nosso desafio é claro: manter nossa posição de líder no varejo de roupas na Inglaterra, onde o nosso mercado de vestuário para adultos continua crescendo, enquanto sustentamos nossa expansão para outros países.*
>
> *Nós melhoramos constantemente nossa linha de produtos através de inovação e desenvolvimento tecnológico. Agora, nós antecipamos tendências de forma mais eficaz e compramos novos tecidos e cores com maior confiança, recorrendo, assim, à nossa larga base de clientes através de um equilíbrio de estilos – moderno e clássico, formal e casual – em todas as nossas coleções."*[xv]

Inditex S. A.

Fundada em 1963, na Espanha, por Amancio Ortega Gaono, a Inditex era uma das bem sucedidas empresas de moda casual no final do milênio. A sua primeira fábrica, Confecciones Goa, evoluiu, em 1975, para a primeira loja Zara, localizada estrategicamente no coração de La Coruña, Espanha[xvi]. No início da década de 80, a companhia expandiu a sua rede de lojas por todo o país e também começou sua expansão internacional em países ao redor da Espanha (principalmente Portugal). Esse processo continuou durante os anos 90 com lojas sendo abertas na França, Inglaterra, México, Estados Unidos, Japão, Israel, Turquia, Grécia, Chipre, Noruega e Argentina.

A filosofia de negócios da empresa adotava termos como *criatividade, inovação, design elegante, rápida resposta de mercado,* atenção especial com o *design interno* das lojas e liderança de mercado completamente *antiburocrática*[xvii].

[4] Cálculos fechados em 31 de março.

Na metade dos anos 80, a Inditex começou a desenvolver marcas e formatos de varejo diferentes, cada um adaptado às diferentes necessidades dos clientes e baseados em uma extensa análise de segmentação de mercado. Por exemplo, a Massimo Duti focava o jovem homem de negócios, enquanto que a Brettos atingia as jovens "descoladas" do subúrbio. (Veja Anexo 4 para as diferentes marcas do *portfolio* da Inditex). A Inditex teve um sucesso tremendo na Espanha, com 8% do valor de mercado em 1993.

Em 2000, a Inditex possuía 1080 lojas, incluindo mais de 200 fora da Espanha. As vendas da empresa cresceram em torno de 20% por ano a partir de 1990, alcançando 2.615 milhões de euros em 2000. A margem de lucro estava estimada em aproximadamente 10%. Em setembro de 1999, o presidente da Inditex, Amancio Ortega Gaono fez seu primeiro pronunciamento público para a imprensa, indicando que metade da empresa deveria passar por uma oferta pública inicial em um futuro próximo. (Veja Anexo 5 para indicadores econômicos).

Zara – Moda na velocidade da luz

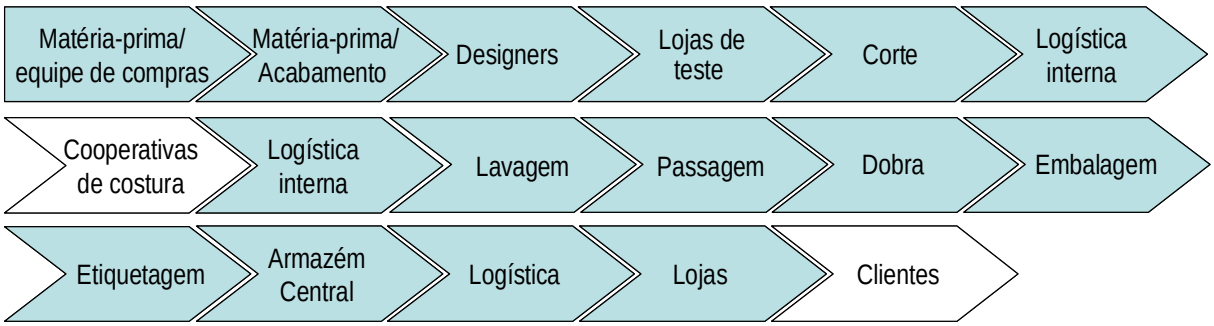
Zara, a marca mais famosa da Inditex, é a Benetton dos anos 90[xviii]. Ela é concorrente de marcas como a Gap, H&M, Next e Mango. A Zara cresceu significantemente desde 1980, representando 70% do total de vendas da Inditex em 1999 e, notavelmente, sem qualquer publicidade. Em vez disso, a Zara confiou na propaganda boca-a-boca, nas lojas extremamente bem localizadas e nos produtos muito bem direcionados para os gostos inconstantes dos clientes jovens e modernos, que eram o núcleo do seu mercado-alvo.

Os clientes logo aprenderam com a experiência que a cada semana poderia haver alguma coisa nova nas lojas Zara e que 70% dos produtos poderiam ser trocados a cada duas semanas. Os produtos da Zara eram propositadamente limitados, tanto nas prateleiras quanto nas quantidades. O objetivo era promover a novidade, mas também evitar a saturação do mercado com modelos da moda. Ao contrário, os modelos mais vendidos eram ligeiramente alterados na cor, no estilo, no material ou nos acessórios. Dessa forma, a Zara se mantém sempre atualizada com tendências que estão constantemente se renovando, sem parecer desatualizada ou voltada para as "massas".

A cadeia de valor da Zara[xix]

A essência da estratégia da Zara está em uma cadeia de valor integrada verticalmente, conforme descrito na Figura 2. A **equipe de matéria prima** importa seda e linho através do centro de compras da Inditex em Pequim[xx]. Essa equipe também reserva com os fornecedores uma quantidade não especificada de produção para ter um acesso flexível a essas reservas até o último minuto[xxi]. As **capacidades** internas **de acabamento da matéria prima**, em Barcelona, permitem a Zara fazer mudanças de última hora[xxii].

Uma dedicada equipe de 55-60 **designers**[xxiii] prepara, no início de cada estação, um *portfolio* de modelos que servem de base para os modelos que serão, eventualmente, lançados[xxiv]. Vinte designers andam pelas ruas e vão a casas noturnas a fim de "sentir" as últimas tendências da moda[xxv]. A equipe de designers utiliza ferramentas de design no computador (CAD) para criar "protótipos" que são mantidos em matrizes na Galícia. Mais tarde, tendo cuidadosamente observado as últimas tendências da moda, os designers da Zara fazem as adaptações finais nos modelos do *portfolio* e criam de *5 a 8 modelos todos os dias!* No total, são desenhados aproximadamente 12.000 produtos novos a cada ano.



Nota: Os serviços terceirizados da cadeia de valores estão em branco

Figura 2: Cadeia de valor da Zara

Todo o produto novo é testado em um certo número de **lojas teste**. Nessas lojas, a reação do cliente é observada e medida. Um software específico, baseado em algoritmos matemáticos, é aplicado para identificar quais serão os futuros "hits" e quais produtos devem ser abandonados. Apenas os vencedores identificados são agendados para a produção em massa, em tiragens únicas de 100.000 a 350.000 unidades[xxvi].

A principal área de produção industrial da Zara está localizada na Galícia, onde os produtos são cortados, costurados, passados, embalados e etiquetados em um período de 3 a 15 dias, sendo a média de entre 7 e 8 dias[xxvii]. Nessa área industrial, encontram-se:

- **Armazém central** da Zara: um dos maiores (400.000 m²) e mais automatizados do mundo, onde a matéria prima, os protótipos e o inventário de peças acabadas são estocados[xxviii];
- Facilidades de **corte** da Zara (25 a 30 URE - Unidades de Reserva de Estoques - cortados por lote)[xxix]: 17 fábicas semi-especializadas[xxx];
- **Logística Interna**: a cada dois ou três dias, pequenos caminhões entregam as peças de roupas para as 5000/6000 **cooperativas de montagem e costura exclusivas** e coletam as peças novamente depois prontas[xxxi];
- Capacidade interna de **lavagem, passagem, embalagem** e **etiquetagem**[xxxii].

Outra área industrial integrada foi construída em 1998, no México, para atender os mercados da América do Norte e da América Central. Isso permitiu a Zara evitar as altas tarifas de importação impostas pelo NAFTA e aplicadas aos produtos espanhóis.

A rede de vendas da Zara consiste em 311 lojas bem localizadas[xxxiii]. Apenas três lojas são franquias, as outras todas pertencem totalmente a Inditex[xxxiv]. Cada local foi cuidadosamente selecionado para que fosse altamente visível. Decorações específicas para lojas foram testadas em uma loja simulada na Galícia[xxxv]. Orientações para a decoração das vitrines são enviadas para os gerentes das lojas por um departamento de merchandising centralizado. Os gerentes das lojas recebem duas entregas por semana e em cada uma encontram 1/8 dos novos produtos para o

mês[xxxvi], o que significa que todas as URE nas lojas serão diferentes das que se encontravam no mês anterior. Gerentes de lojas são uma parte bastante ativa da cadeia de valores. Eles comparam suas estatísticas de vendas com a disponibilidade do produto no armazém central e encomendam quantidades sabendo que a produção de cada modelo será interrompida em pouco tempo.

Os clientes ficam viciados nas coleções da Zara, que desaparecem rapidamente. Eles também aprendem quando esperar as novas entregas. Os clientes da Zara estão certos de encontrar moda lá, como explicou um especialista da indústria:

> *"Os clientes estão realmente satisfeitos em ver os artigos em falta, pois têm certeza de que há poucas chances de muitos outros clientes vestirem exatamente a mesma roupa"*[xxxvii]

No total, a Zara lida com aproximadamente 25.000 URE, com somente três tamanhos e três cores para cada modelo. O projeto final para o tempo do ciclo de vendas para qualquer artigo fica em torno de **22 a 30 dias**[xxxviii]: um dia para o design final, 3 a 8 dias para a fabricação, um dia para a remessa e 17 a 20 dias para a venda.

A cadeia de valor da Zara permite uma reação rápida às mudanças da moda. A Zara pode copiar um modelo bem sucedido de um concorrente e colocá-lo em suas prateleiras em sete dias, tudo por preços que vão de baixos a médios. Entre 12 e 16 coleções são lançadas a cada ano: *o objetivo da Zara não é que o cliente compre muito, mas que compre regularmente* e, *a cada vez que entre na loja, encontre sempre algo novo*[xxxix].

O desafio que a M&S tem pela frente

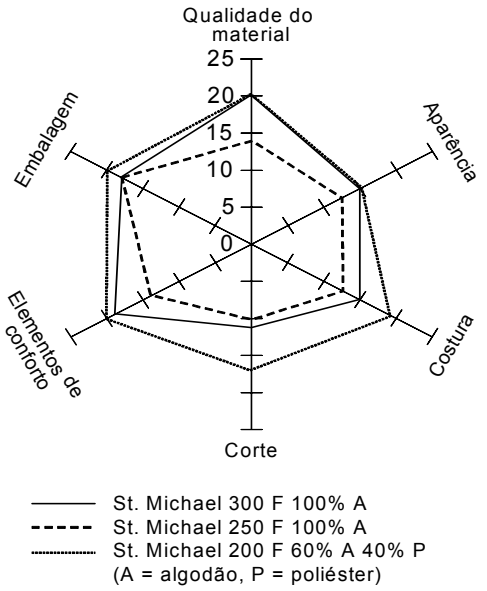
As críticas feitas por analistas financeiros e clientes contra a forma "tradicional" da M&S em conduzir os negócios estavam crescendo a cada dia. Um estudo recente na França comparou, maldosamente, a experiência de fazer compras na M&S com a sensação de se ter voado pela empresa aérea da antiga União Soviética, a Aeroflot. Esse estudo foi publicado para criticar o tratamento dado pela M&S aos seus mostruários, que estariam desatualizados, como se tivessem sido projetados por categoria de roupa e não por estilo. Apesar da tentativa de Salsbury de racionalizar a cadeia de fornecimento na metade de 1999, também as falhas na reposição dos produtos pareciam recorrentes.

Quando assumiu como Presidente e como Chefe Executivo da M&S, em Janeiro de 2000, Luc Vandevelde prometeu reverter a situação da companhia em dois anos. No entanto, os lucros continuaram a cair e em Novembro de 2000, Vandevelde admitiu que, embora estivesse dentro do seu prazo de dois anos, o trabalho parecia ser muito mais difícil do que ele inicialmente previra.

A tarefa de Vandevelde era claramente difícil. Como ele faria para que a M&S se saísse bem contra uma crescente variedade de concorrentes cada vez mais sofisticados? Que escolhas deveriam ser feitas? E sobretudo que princípios deveriam guiar seus esforços?

Anexo 1
Teias de qualidade para M&S *versus* outras empresas varejistas de massa

Marks & Spencer - estrutura de classificação



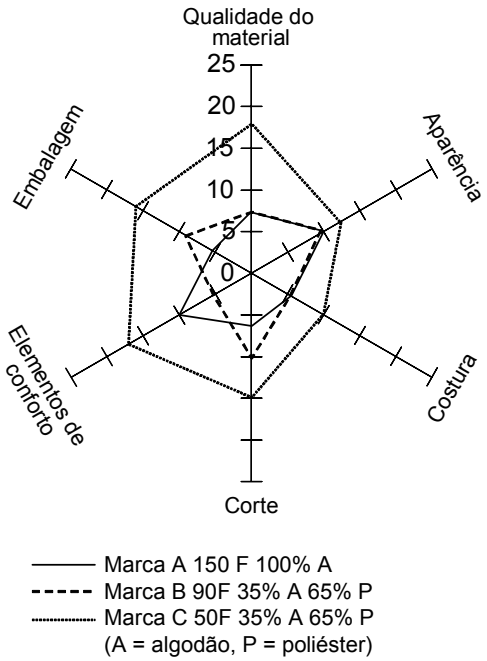
Fonte: The Boston Consulting Group – pesquisa de 1994

Essa pesquisa analisa camisetas da M&S contra camisetas de uma empresa varejista de massa em mais de 10 critérios para cada dimensão (qualidade do material, aparência do material, ponto/ costura, corte, caimento, elementos de conforto e embalagem).

Considerando-se a M&S, há dois resultados principais:

- Quanto maior o preço, maior a qualidade, em quase todas as dimensões;
- Os níveis de qualidade são bastante homogêneos em todas as dimensões.

Empresa varejista de massa – uma classificação menos estruturada



Fonte: The Boston Consulting Group – pesquisa de 1994

Isso demonstra um excelente e consistente controle de qualidade da M&S. O resultado da outra empresa varejista de massa foi bastante diferente:

– Os níveis de qualidade não são homogêneos;

– Preços mais altos não representam, sistematicamente, maior qualidade.

Anexo 2
Resumo financeiro do grupo M&S em um período de 5 anos[xl]

Registro financeiro do grupo
Ano encerrado em 31 de março

	2000 53 sem	1999 52 sem	1998 52 sem	1997 52 sem	1996 52 sem
Relação de lucros e prejuízos[1,2]			**(£ milhões)**		
Rotatividade (turnover):					
Geral	4.629,6	4.765,1	4.811,4	4.601,7	4.181,4
Alimentação	3.201,3	3.110,3	3.157,1	3.024,1	2.871,3
Serviços financeiros	364,6	348,6	274,8	216,1	181
Total de movimentação (excluindo impostos sobre vendas)	8.195,5	8.224	8.243,3	7.841,9	7.233,7
Varejo - continuado	7.830,9	7.875,4	7.968,5	7.625,8	7.030,3
Varejo - descontinuado	-	-	-	-	22,4
Serviços financeiros	364,6	348,6	274,8	216,1	181
Lucro operacional					
Inglaterra	472,7	565,1	1.014,1	931,3	852,4
Europa (exceto Inglaterra)[3]	(14,8)	(90,8)	31,9	37,3	31,7
Américas[4]	16,4	15,7	16,7	20,7	13,9
Leste Asiático	(3,3)	(3,5)	18,3	32,7	26
Juros adicionais cobrados pelos custos das vendas de Serviços Financeiros	-	25,5	22,7	-	-
Lucro operacional total analisado como:	471,0	512,0	1.103,7	1.022,0	924,0
Antes da receita/(despesa) operacional excepcional	543,0	600,5	1.050,5	1.022,0	924,0
Receita/(despesa) operacional excepcional	(72,0)	(88,5)	53,2	-	-
Varejo – continuado	355,1	375,8	991,6	946,3	867,2
Varejo – descontinuado	-	-	-	-	(2,2)
Serviços Financeiros	115,9	110,7	89,4	75,7	59,0
Juros adicionais cobrados pelos custos das vendas de Serviços Financeiros	-	25,5	22,7	-	-
Prejuízo pela eliminação de operações descontinuadas	-	-	-	-	(25,0)
Prejuízo pelo encerramento das operações no Canadá	(45,4)	-	-	-	-
(Prejuízo)/Lucro pela eliminação de propriedade e outros ativos fixos	(22,3)	6,2	(2,8)	(1,8)	(4,2)
Receita de juros líquida	14,2	27,9	54,1	65,9	57,6
Lucro antes da cobrança de impostos	417,5	546,1	1.155,0	1.086,1	952,4
Imposto sobre atividades regulares	(158,2)	(176,1)	(338,7)	(346,1)	(312,0)
Participação minoritária	(0,6)	2,1	(0,4)	(1,3)	(1,2)
Lucro atribuído aos acionistas	258,7	372,1	815,9	738,7	639,2
Dividendos	(258,6)	(413,3)	(409,1)	(368,6)	(320,9)
Lucro/(Prejuízo) para o ano	0,1	(41,2)	406,8	370,1	318,3
Balanço Patrimonial[1]					
Ativos fixos intangíveis	1,3	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	4.242,1	4.387,5	3.964,8	3.412,0	3.246,4
Investimentos de ativos fixos	55,0	61,2	69,7	36,6	46,0
Ativo circulante	3.717,1	3.355,9	3.401,5	3.203,0	2.874,3
Total de ativos	8.015,5	7.804,6	7.436,0	6.651,6	6.166,7
Dívidas de credores em um ano	(2.162,8)	(2.029,8)	(2.345,0)	(1.775,1)	(1.674,9)
Total de ativos menos passivo circulante	5.852,7	5.774,8	5.091,0	4.876,5	4.491,8
Dívida de credores depois de mais de um ano	(804,3)	(772,6)	(187,2)	(495,8)	(497,8)
Provisões para encargos e obrigações	(126,6)	(105,0)	(31,0)	(31,8)	(35,0)
Ativos líquidos	4.921,8	4.897,2	4.872,8	4.348,9	3.959,0

[1] Reformulado para 1998 e anos anteriores pela mudança na política de contabilidade com relação à depreciação.
[2] Reformulado para 1997 e anos anteriores para incluir movimentação e lucros de operação por destino, os resultados de companhia de seguros Captive dentro da movimentação e custo de vendas e os resultados da Treasury dentro da receita de juros líquida.
[3] Para 1999, considera-se provisão de £ 64 milhões para desgaste de ativos fixos.
[4] Inclusive de operações descontinuadas.

Anexo 2 - Continuação

	2000 53 sem	1999 52 sem	1998 52 sem	1997 52 sem	1996 52 sem
	(£ milhões)				
Fluxo de Caixa[5,6]					
Entrada líquida de caixa proveniente de atividades operacionais	641,5	472,3	967,7	903,1	804,1
Retornos sobre investimentos e custos financeiros	15,2	29,0	56,1	65,4	55,7
Impostos	(145,7)	(345,9)	(342,3)	(318,6)	(296,8)
Gastos de capital e investimento financeiro	(167.0)	(628.1)	(788.3)	(419.1)	(325.1)
Aquisições e vendas	(21,1)	1,0	2,6	(0,2)	(4,9)
Dividendos pagos sobre o patrimônio líquido	(413,5)	(412,6)	(325,8)	(305,6)	(271,3)
Saída de caixa antes da gestão de recursos líquidos e financiamento	(90,6)	(884,3)	(430,0)	(75,0)	(38,3)
Gestão de recursos líquidos	(162,5)	180,6	226,6	91,3	(127,7)
Financiamento	260,3	505,0	307,4	64,7	113,5
Alta/(Baixa) em caixa	7,2	(198,7)	104,0	81,0	(52,5)
Baixa nos fundos líquidos definida por Padrão de Relatórios Financeiros (Financial Reporting Standard)	69,8	86,3	380,8	35,5	4,3

Indicadores-chave de desempenho[5]						
Margem bruta[7,8]	Lucro bruto / Movimentação	34,1%	33,4%	35,2%	34,9%	34,7%
Margem líquida[7,8]	Lucro de operação / Movimentação	5,7%	5,9%	13,1%	13,0%	12,8%
Margem líquida excluindo itens excepcionais[9]		6,6%	7,0%	12,5%	13,0%	12,8%
Rentabilidade[7]	Lucro antes dos impostos / Movimentação	5,1%	6,6%	14,0%	13,8%	13,6%
Rentabilidade excluindo itens excepcionais[10]		6,8%	7,6%	13,4%	13,9%	13,6%
Ganhos por ação (Definido por Padrão de Relatório 14)	Ganho padrão[11] / Média ponderada ações ordinárias em emissão	9,0p	13,0p	28,6p	26,1p	22,8p
Ganhos por ação ajustado para itens especiais		13,2p	15,6p	27,4p	26,2p	23,8p
Ganhos por ação (definido pelo MIR)	*Headline earnings*[12] / Média ponderada ações ordinárias em emissão	11,4p	15,0p	28,7p	26,2p	23,8p
Dividendos por ação		9,0p	14,4p	14,3p	13,0p	11,4p
Cobertura de dividendo	Lucro atribuído aos acionistas / Dividendos	1,0	0,9	2,0	2,0	1,9
Retorno sobre patrimônio líquido	Lucro depois dos impostos e juros minoritários / Média dos fundos dos acionistas	5,3%	7,6%	17,8%	17,9%	17,1%
Gasto de capital		£ 450,6	£ 683,1	£ 750,2	£ 431,6	£ 309,0

[5] Reformulado para 1998 e anos anteriores devido à mudança na diretriz contábil referente à desvalorização.
[6] Os valores para 1996 foram reformulados de acordo com as versões revisadas do Padrão de Relatórios Financeiros 1 (Financial Reporting Standards), 'Demonstrativo de fluxo de caixa'.
[7] Baseada nos resultados relatados como operações continuadas.
[8] Baseada em resultados de segmentos.
[9] Os valores para 2000 excluem custos operacionais excepcionais de £ 72 milhões, respeitando os custos de reestruturação para Reino Unido e Europa. Valores de 1999 excluem custos operacionais excepcionais de £ 88,5 milhões com respeito a provisões por desgastes na Europa e à provisão para custos de reestruturação no Reino Unido (veja nota 4A); 1998 exclui receita operacional excepcional de £ 53,2 milhões respeitando o VAT (*Value Added Tax* - taxa que incide sobre produtos ou serviços comercializados, aplicada a consumidores residentes de países da Comunidade Européia).
[10] Exclui itens operacionais especiais (ver nota 4A), referidos acima junto com itens não operacionais excepcionais.
[11] Ganho padrão é definido como lucro após os impostos e juros minoritários.
[12] Headline earnings são ganhos padrão ajustados para certos itens de capital.

Anexo 3
Dinâmica da vendas de varejo na Inglaterra para a Marks & Spencer

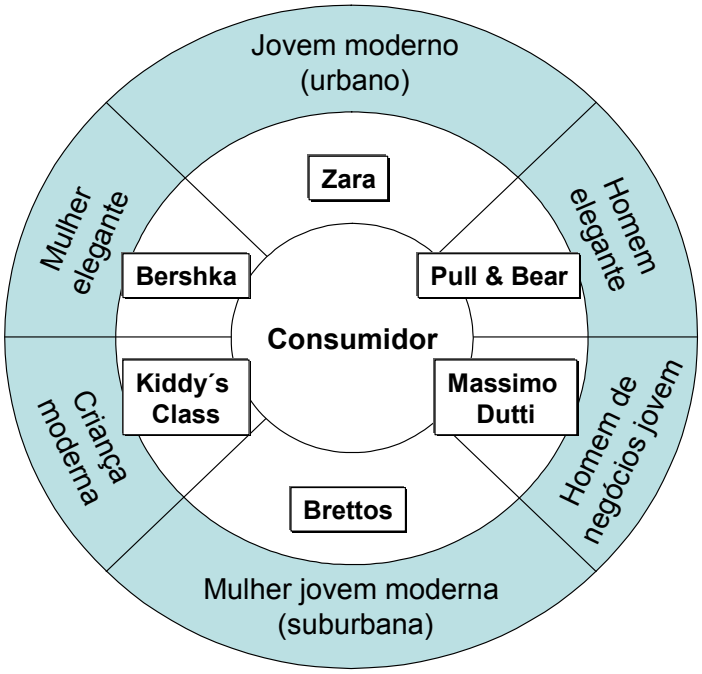
As vendas de varejo na Inglaterra (incluindo VAT de £ 0,7 milhões) para as 53 semanas do ano compreendem £ 4 bilhões para roupas, calçados e presentes (£ 4,2 bilhões no ano passado); £ 0,3 bilhões acessórios para o lar (£ 0,3 bilhões no ano passado) e £ 2,9 bilhões alimentos (£ 2,8 milhões no ano passado).

Uma análise da dinâmica das vendas de varejo na Inglaterra (incluindo VAT) através de relatórios de quatro períodos do ano é apresentada abaixo:

Crescimento das vendas de varejo na Inglaterra	Primeiro trimestre %	Segundo trimestre %	15 semanas até 8 de Janeiro %	11 semanas até 25 de Março %	Total 52 semanas %
Roupas, calçados e presentes	(9.8)	(10.3)	(6.7)	(3.6)	(7.8)
Acessórios para o lar	(1.6)	(11.6)	6.0	11.7	1.0
Alimentos	(1.2)	0.4	3.2	1.8	1.2
Total	(6.1)	(6.2)	(2.8)	(0.5)	(4.0)

Fonte: Revisão e resumo anual de demonstrações financeiras de 2000.

Anexo 4
Portfolio das marcas da Inditex



Fonte: Boston Consulting Group

Anexo 5
Lojas, inaugurações e resultados consolidados da Inditex (1998 – 2000)

Número de lojas do grupo Inditex

	2000		1999		1998	
	Lojas	**Inaugurações**	**Lojas**	**Inaugurações**	**Lojas**	**Inaugurações**
Zara	449	54	395	40	355	35
Pull & Bear	229	26	203	5	198	25
Massimo Dutti	198	18	180	24	156	28
Bershka	104	35	69	30	39	39
Stradivarius	100	25	75	n/a	n/a	n/a
Total	**1.080**	**158**	**922**	**99**	**748**	**127**

Resultados consolidados da Inditex (em milhões de euros)

	2000	1999	1998
Receita	2.615	2.035	1.615
Lucro operacional	380	296	242
Lucro líquido	259	205	153

Fonte: "Inditex Plans Initial Offering", *The Wall Street Journal Europe*, 13 de março de 2001.

Anexo 6
Evolução das vendas no setor varejista, 1996 – 1999 (US$ bilhões)

	1996	1997	1998	1999	Taxa anual de crescimento
Benetton	1.292	1.637	1.725	1.727	10,2%
H&M	1.398	1.730	2.165	2.679	24,2%
GAP	5.284	6.507	9.054	11.635	30,1%
Carrefour	20.731	117.958	137.634	165.013	19,2%
Wal-Mart	104.859	117.958	137.634	165.013	20,8%
M&S	10.211	11.108	11.676	11.649	4,5%

Fonte: Análise BCG baseada no World Global, abril de 2001.

Fontes de informação:

[i] *Vogue Daily*, Agosto de 2000.
[ii] LSA nº1632, 27 de Maio de 1999.
[iii] Maggy Urry, *St. Michaels quiet revolution*, Finantial Times, 21 de Maio de 1988.
[iv] Deustche Morgan Grenfell, *Marks & Spencer*, 18 de Junho de 1998.
[v] Deustche Morgan Grenfell, *Marks & Spencer*, 18 de Junho de 1998.
[vi] *Marks & Spencer ya se lancer dans la VPC*, Journal du Textile, nº 1493, 14 de abril de 1997; Relatório anual da Marks & Spencer, 1998.
[vii] Nota: as fontes importantes sem referência específica estão em: Relatórios anuais da Marks & Spencer; Harvard Business School; Web sites da M&S.
[viii] LSA nº1232, 1994; Figaro Economie, 10 de Maio de 1999.
[ix] BCG press search, 1994.
[x] 1990 figures, *County NatWest Woodmac,* "Marks & Spencer: Qualidade e Valor", 8 de Maio de 1990.
[xi] LSA nº1632, 27 de Maio de 1999.
[xii] Business Week, 16 de Novembro de 1998.
[xiii] NOS.
[xiv] Figaro Economie, 10 de Maio, 1999.
[xv] Relatório anual Marks & Spencer, 1998.
[xvi] Inditex, *From La Curuña to Manhatan,* 1º trimestre, 1999.
[xvii] Inditex, *From La Curuña to Manhatan,* 1º trimestre, 1999.
[xviii] Business Week, 1996.
[xix] Nota: fontes importantes sem referência específica vêm de uma extensa pesquisa em material de imprensa e do BCG.
[xx] Pesquisa na imprensa - BCG.
[xxi] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxii] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxiii] *Zara, la déferlante de la mode espagnole,* Enjeux, Fevereiro de 1996.
[xxiv] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxv] Entrevista de Denis Cohen Tannoudji, aluno da INSEAD, gerente no The Boston Consulting Group Paris, 8 de Julho de 1999.
[xxvi] Entrevista de Denis Cohen Tannoudji, aluno da INSEAD, gerente no The Boston Consulting Group Paris, 8 de Julho de 1999.
[xxvii] *Zara poursuit une expansion rapide,* Journal du Textile, nº1537, 27 de Abril, 1998 – outros locais em Tordera, Catalunha, Espanha, e no México.
[xxviii] *La France, tête de pont européenne pour Zara,* LSA., nº1499, 4 de Julho de 1996 – depósito de 300.000 m² em Sabon.
[xxix] Pesquisa na imprensa - BCG, 1994; Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxx] *Zara poursuit une expansion rapide,* Journal du Textile, nº1537, 27 de Abril, 1998 – Galícia, em Sabon, perto de La Coruña.
[xxxi] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxxii] Pesquisa na imprensa - BCG, 1994; Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxxiii] Inditex, 1º trimestre, 1999.
[xxxiv] Inditex 1998 consolidou o relatório de indicadores financeiros e de gestão junto com o relatório dos auditores.
[xxxv] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxxvi] *La France, tête de pont européenne pour Zara,* LSA., nº1499, 4 de Julho de 1996.
[xxxvii] Entrevista com Anthony Pralle, Vice-Presidente Sênior do Boston Consulting Group Madri, 13 de Julho de 1999.
[xxxviii] *Zara, la déferlante de la mode espagnole,* Enjeux, Fevereiro de 1996.

[xxxix] *Zara, la déferlante de la mode espagnole,* Enjeux, Fevereiro de 1996 – Entrevista de Stéphane Labelle, MD da Zara/ França.

[xl] M&S relatório anual e indicadores financeiros de 2000.