

## **ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE VALOR E O MODELO DELTA: O CASO ZARA**

**Belmiro N. João**

Mestrado em Gestão de Negócios  
Universidade Católica de Santos

**Marcos R. Piscopo**

Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é analisar as possibilidades para aplicação do Modelo Delta em uma empresa inovadora no setor de moda, uma vez que esta indústria tem apresentado um setor dinâmico, de crescimento relevante, e com uma contribuição econômica significativa. Nota-se a necessidade de formulação de estratégias alternativas àquelas propostas por Porter e que permitam posicionamentos que viabilizem o desempenho superior à média do setor, considerando a dinâmica do ambiente competitivo no qual as empresas de moda estão inseridas. O campo de estudo da estratégia tem sido motivo de muitas pesquisas, porém nenhum consenso foi alcançado até o momento. Diante das questões mais discutidas em estratégia, o Modelo Delta surge como uma estrutura integrada que viabiliza a formulação e a execução da estratégia. O estudo de caso conduzido no grupo Inditex-Zara demonstrou consistência quanto à aplicação do Modelo Delta na indústria de moda, uma vez que essa perspectiva apresenta a flexibilidade necessária para um setor dinâmico e ao mesmo tempo considera os vários participantes da rede de valor.

### **Palavras-chave**

Modelo Delta, Estratégias de Inovação, Zara

### **Abstract**

This article analyzes the Delta Model application possibilities in an innovating firm from the fashion industry, known as a dynamic, growing and with a relevant economic contribution sector. It is noted the need for alternative strategies designing replacing the ones proposed by Porter in order to determine firms positioning to assure a performance above the sector average, regarding the fashion firms competitive

environment. The strategy study field has been much studied, and until now there is no consensus. Regarding the more discussed issues on strategy, the Delta Model performed an integrated structure that facilitates the designing and implementing strategies. The case study focus the Inditex-Zara group and it is consistent for application in the fashion industry, by enabling the flexibility required by this dynamic industry and, at the same time, for taking in account the value network different agents.

### **Keywords**

Delta Model; Innovation Strategies; Zara

## **ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE VALOR E O MODELO DELTA: O CASO ZARA**

### **Introdução**

A competição assume formas cada vez mais complexas e atinge elevados níveis de intensidade, exigindo das empresas posicionamentos estratégicos que permitam-nas obter desempenho superior àquelas dos seus concorrentes. A dinâmica da atual competição envolve melhor satisfazer os clientes e ao mesmo tempo obter retornos acima da média na indústria. A satisfação dos clientes tem se mostrado uma tarefa muito difícil, uma vez que o cliente torna-se cada vez mais exigente com relação aos atributos de valor que envolvem a qualidade e o serviço de atendimento, porém ao mesmo tempo, o cliente também busca a oferta que lhe proporcione menores custos totais. Dessa forma, as empresas encontram-se inseridas em ambientes competitivos caracterizados pela alta rivalidade entre os participantes do setor e também por clientes exigentes que buscam soluções customizadas que possam atender suas necessidades específicas.

Nota-se que as empresas precisam adotar estratégias que viabilizem o estabelecimento de diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes proporcionando a melhor satisfação dos clientes e também otimizando o desempenho dos seus negócios. Tais estratégias não devem apenas permitir a conquista das vantagens competitivas, mas também a sustentação delas. Contudo, as posições estratégicas tradicionalmente adotadas pelas empresas envolvem somente as dimensões de custo e diferenciação, conforme as estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1980). As contribuições de Porter (1980, 1985, 1996) foram e ainda são muito significantes, entretanto a dinâmica da competição contemporânea vai além do estabelecimento de *trade-offs*, ou seja, a escolha de uma única posição estratégica.

A busca do desempenho superior envolve a superação das estratégias competitivas genéricas ou a combinação destas para que a empresa possa entregar maior valor para o cliente, o que representa um dos importantes desafios da gestão estratégica neste início de século. Entretanto, a viabilização dessas opções estratégicas combinadas ou alternativas envolve uma percepção diferenciada do ambiente competitivo no que se refere aos participantes da rede de valor e o papel que cada um deles desempenha no processo de agregação de valor.

O objetivo deste artigo é analisar as possibilidades para aplicação do Modelo Delta (HAX e WILDE II, 2001) na indústria da moda, uma vez que esta indústria tem apresentado uma

dinâmica competitiva inovadora. Este trabalho justifica-se pela necessidade de formulação de estratégias alternativas àquelas propostas por Porter (1980) e que permitam posicionamentos que viabilizem desempenho superior à média do setor, considerando a dinâmica do ambiente competitivo na qual as empresas de moda estão inseridas. Este artigo está estruturado em seis partes. Nesta parte, apresenta-se o contexto do estudo acompanhado do objetivo e da justificativa. Na segunda parte foi desenvolvida a revisão teórica, a qual contempla um breve relato da evolução do pensamento estratégico e a apresentação detalhada do Modelo Delta, que representa o objeto deste estudo. A terceira parte deste estudo demonstra a metodologia adotada, o estudo de caso, acompanhada das razões que levaram os autores a preferi-la. Na quarta parte os autores provêm os leitores com o estudo de caso do Grupo Inditex e de sua cadeia Zara ressaltando os tópicos de maior relevância. A quinta parte aborda uma visão da estratégia corporativa do grupo e da empresa analisada. Na sexta parte são apresentadas as considerações finais deste trabalho, destacando-se as principais conclusões, as contribuições que este estudo trouxe para o campo da estratégia competitiva e para a indústria da moda, além de sugestões de novas pesquisas.

## **Referencial teórico**

### **Evolução do Pensamento Estratégico**

Porter (1980) construiu uma reputação forte e garantiu presença marcante no campo de estudo da estratégia empresarial. Suas idéias foram apresentadas ao mundo dos negócios em um momento em que se procurava por soluções inovadoras para os problemas organizacionais. Assim, seu trabalho inicial, que abordou a análise estrutural de indústrias, ganhou notoriedade e conquistou o mundo nos anos 1980. Ele defendeu que a competição não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência de cinco forças competitivas básicas que ele denominou *Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria*: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores (Porter, 1980). Ocorre que tais forças, além de determinarem o grau de concorrência em uma indústria, também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas e têm elevada importância no processo de definição de estratégias. Todas estas forças influenciam e também são influenciadas por todas as empresas da indústria, entretanto, aquela que identificar as origens de tais forças e assim influenciá-las a seu favor, poderá usufruir melhores posições no setor, o que

será traduzido em maiores retornos. Para defender sua posição contra os concorrentes e influenciar as forças competitivas a seu favor, a empresa dispõe de três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (Porter, 1980).

O desenvolvimento das estratégias genéricas revolucionou a administração estratégica, e a partir de 1980 houve grande crescimento e interesse pelo tema. Assim, alguns defenderam as idéias apresentadas por Porter (1980) e outros as criticam. Tais comentários surgiram pois Porter (1980,p.41) afirmou que “uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre”. Então, é absolutamente necessário que a empresa tenha um posicionamento bem definido em relação às opções estratégicas de custo ou diferenciação. São excludentes, portanto.

Alguns estudos que apresentaram contribuições relevantes foram elaborados por Hill (1988), Hall (1980), Marques et al. (2000), Jones e Butler (1988), Dess e Davis (1984), Murray (1988), Kim e Lim (1988), Hambrick (1983), White (1986) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001). Tais trabalhos fazem referência às estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) e apresentam conclusões que julgamos importantes com relação ao dilema custos versus diferenciação, ou seja, a possibilidade de combinação das posições estratégicas de liderança no custo total e diferenciação. Alguns desses estudos ratificaram a necessidade do *trade-off*, enquanto outros identificaram que a busca simultânea das posições de baixo custo e diferenciação não é necessariamente inconsistente, conforme constatado por Hill (1988), Murray (1988) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001).

Outra contribuição relevante, porém contrária à visão da economia industrial, é a Visão Baseada em Recursos, protagonizada por Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991). Segundo essa visão, a vantagem competitiva resulta dos recursos e competências da empresa, caracterizando arquitetura estratégica. Além dessas visões contraditórias e polêmicas, outros autores desenvolveram trabalhos representativos no campo do pensamento estratégico, como Abell (1980) – Definição do Negócio; Ohmae (1982) – Triângulo Estratégico; Treacy e Wieserma (1995) – Disciplinas de Valor; Slywotzky (1996) – Migração de Valor; Brandenburger e Nalebuff (1996) – Coopetição; Ghemawat (2000) – Cenário dos Negócios; e Hax e Wilde II (2001) – Modelo Delta. Esses trabalhos representam avanços para o estudo da estratégia, contudo este artigo tratará especificamente do Modelo Delta (Hax e Wilde II, 2001).

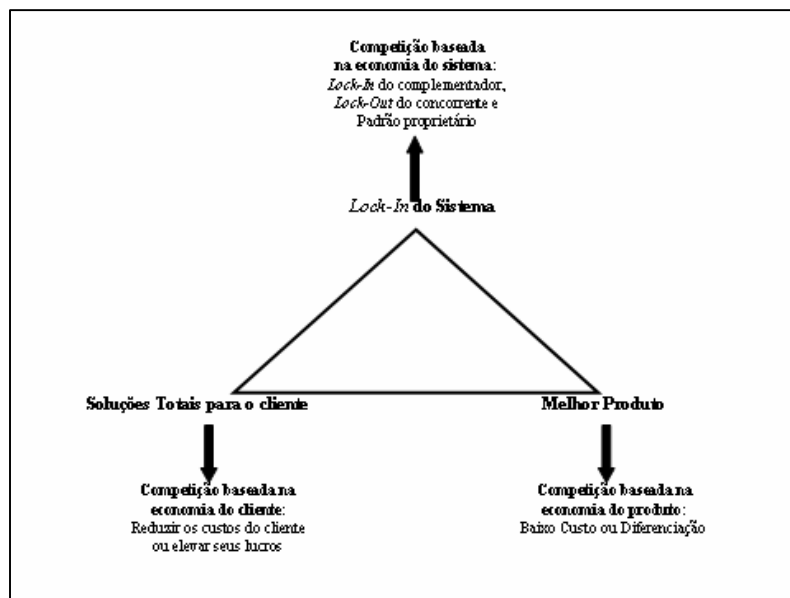
Segundo Hax e Wilde II (2001) as Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Porter (1980) e a Visão Baseada em Recursos (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991) não são

suficientemente completos para explicar as fontes de rentabilidade e para conduzir as empresas para posicionamentos estratégicos superiores. Eles defendem que o Modelo Delta complementa essas duas perspectivas e que provê os *insights* necessários para o desenvolvimento de uma estrutura unificada de estratégia. Dessa forma, as três perspectivas (Estratégias Competitivas Genéricas, Visão Baseada em Recursos e Modelo Delta) se complementam dando origem a uma estrutura mais consistente. A base dessa estrutura é o Modelo Delta, que pode ser entendido como uma estrutura unificada que captura a essência de como a empresa se posiciona.

## Modelo Delta

O Modelo Delta consiste em uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento de estratégias de negócios em economias interconectadas. Essa estrutura foi elaborada para enfrentar as forças econômicas que impactam o ambiente competitivo, uma vez que as metodologias tradicionalmente baseadas na competição não são suficientemente válidas para o estabelecimento de um posicionamento estratégico sustentável.

Figura 1. Modelo de Negócios: três opções estratégicas distintas



Fonte: Hax e Wilde II (2001, p.10)

O foco do Modelo Delta é a estratégia, contudo o processo de formulação estratégica não se baseia na competição, mas na amarração (*bonding*) entre clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. As abordagens clássicas de estratégia são orientadas para o

produto, onde o resultado da rivalidade é determinado pelo melhor produto (HAX e WILDE II, 2001,p.7).

É preciso, contudo, atrair, satisfazer e reter os clientes, o que exige da empresa esforços para reconhecer e satisfazer as necessidades individuais dos clientes. Portanto, é necessário criar posições competitivas baseadas no relacionamento com os clientes e não no produto. O estabelecimento de uma forte ligação com profundo conhecimento do cliente é entendido como amarração do cliente, que pode ocorrer diretamente com o cliente ou por meio de complementadores dos quais os clientes desejam algum produto ou serviço que complemente a oferta principal. Assim, a amarração torna-se essencial para a formulação da estratégia (HAX e WILDE II, 2001, p.7-8).

Para os autores os clientes e os complementadores devem representar o centro da estratégia, e o Modelo Delta a essência de como a empresa deve competir e servir seus clientes no mercado. O Modelo Delta estabelece três formas de posicionamento competitivo, representadas por um triângulo cujos vértices se referem a cada uma das seguintes posições: (a) melhor produto; (b) soluções totais para o cliente; e (c) *lock-in* do sistema, conforme demonstrado na Figura 1.

### **Opção Estratégica do Melhor Produto**

A opção estratégica do melhor produto representa uma forma tradicional de posicionamento na qual a empresa procura conquistar vantagens competitivas por meio da superação dos concorrentes nas dimensões de custo e diferenciação, as quais foram inicialmente propostas por Porter (1980). Na dimensão de custo, a empresa procura disponibilizar para o mercado a oferta de baixo custo, a fim de atender às necessidades dos clientes sensíveis ao preço. Na dimensão de diferenciação, a empresa visa prover uma oferta única, para satisfazer os clientes que buscam outros valores além do preço (HAX e WILDE II, 2001).

A prática deste tipo de estratégia baseia-se na cadeia de valor do produto ou serviço que compõe a oferta da empresa. Empresas que adotam este posicionamento estratégico buscam aumentar a eficiência de sua cadeia de suprimentos, que é vital para o produto. Os clientes dessas empresas são genéricos e servidos por canais de distribuição em massa (HAX e WILDE II, 2001).

O papel da inovação é ressaltado na renovação da linha de produtos. Em alguns casos, a empresa possui uma plataforma comum para acelerar o desenvolvimento de novos produtos e chegar primeiro ao mercado, para estabelecer um desenho dominante. A posição de melhor produto tem sua origem na era industrial e representa uma forma-padrão de posicionamento competitivo. Dessa forma, as empresas que adotam a estratégia de melhor produto atraem clientes pelas características dos próprios produtos e, desse modo, não buscam relacionamentos com os clientes, o que se torna muito perigoso, uma vez que o surgimento de produtos superiores pode atrair e conduzir os clientes para outra empresa no mercado (HAX e WILDE II, 2001).

### **Opção Estratégica das Soluções Totais para o Cliente**

A opção de soluções totais para o cliente é oposta à opção de melhor produto. Ela se baseia na criação de fortes laços com os clientes, para melhor atender às necessidades destes. Por meio desses laços, a empresa procura conhecer com profundidade seus clientes, com o objetivo de provê-los de soluções customizadas. Ao invés de basear-se na economia do produto, a empresa que se posiciona como provedora de soluções totais para o cliente baseia-se na economia do cliente. Dessa forma, a empresa não faz ofertas isoladas, mas desenvolve ofertas agrupadas para satisfazer seus clientes (HAX e WILDE II, 2001).

Os processos operacionais das empresas que provêm soluções totais para os clientes são diferenciados. Eles não estão focados na eficiência da cadeia de suprimentos da empresa, mas concentram esforços para otimizar a gestão da cadeia de suprimentos em combinação com os clientes. Assim, a expansão das atividades internas fortalece o relacionamento entre clientes e fornecedores. Além disso, os provedores de soluções totais não utilizam canais de distribuição em massa, mas canais alternativos e, se possível, diretos. Portanto, a opção de soluções totais para o cliente proporciona um aprendizado conjunto para clientes e fornecedores (HAX e WILDE II, 2001).

A inovação tem como finalidade não apenas de renovar produtos ou serviços, mas também redesenhar processos para os clientes-alvo participarem do desenvolvimento de produtos. Esse relacionamento intensifica-se e agrega partes que complementam a oferta da empresa. Dessa forma, a customização associada ao aprendizado mútuo conduz à amarração, que não é fácil de ser copiada pelos concorrentes. Contudo, esta estratégia necessita de uma segmentação



apropriada da base de clientes, uma vez que não é possível nem viável tentar cobrir toda a base de clientes (HAX e WILDE II, 2001).

A adoção da estratégia de soluções totais para o cliente exige que a empresa conheça intimamente o negócio do cliente e identifique de que forma eles se relacionarão. A medida de desempenho deixa de ser a participação de mercado para ser a participação no cliente. Existem três formas da empresa atingir a posição de solução total para o cliente: (a) redefinição da experiência do cliente; (b) alimentação horizontal; e (c) integração do cliente (HAX e WILDE II, 2001,p.63-80).

A *redefinição da experiência* do cliente pressupõe o entendimento profundo do modo pelo qual os clientes interagem com o produto ou serviço, para a redefinição de forma criativa do relacionamento atual, com o objetivo de aumentar os benefícios para os clientes. Dessa forma, o relacionamento com o cliente não termina no momento da transação, mas estende-se para o tempo total de uso do produto ou serviço. Entende-se que a experiência do cliente abrange vários estágios: quando o produto é financiado, registrado nos livros, usado, ampliado, reparado, vendido e repostado. Salienta-se ainda a necessidade de criação de laços com os clientes, uma vez que isso não pode ser copiado pelos concorrentes com facilidade (HAX e WILDE II, 2001).

A *alimentação horizontal* consiste em ampliar o escopo do relacionamento comercial com os clientes, mediante a integração e customização de um amplo *portfolio* de produtos relacionados. Ressalta-se que não é necessário que a empresa possua o desenho ou o processo de manufatura de cada produto que vai formar a solução customizada. É importante que as informações a respeito dos usos e preferências dos clientes possam ser compartilhadas entre as empresas que fornecerão os produtos e serviços que farão parte da solução total. Portanto, a alimentação horizontal vai além do fornecimento de produtos e serviços, e tem a finalidade de customizá-los e integrá-los para entregar mais valor ao cliente (HAX e WILDE II, 2001).

A *integração do cliente* compreende assumir algumas atividades que eram desempenhadas pelo próprio cliente. Dessa forma, a empresa realiza tais atividades de maneira mais eficiente e eficaz do que o próprio cliente, podendo oferecer-lhe maior valor agregado e vantagens de custos. A integração do cliente representa uma vantagem competitiva poderosa, pois eleva os custos de mudança, em razão dos investimentos realizados em recursos e tempo. Ressalta-se que integração difere de terceirização, visto que esta última não conquista vantagens competitivas por meio de laços com os clientes e também proporciona custos de mudanças baixos (HAX e WILDE II, 2001).

## Opção Estratégica de *Lock-in* do Sistema

A opção estratégica de *lock-in* do sistema tem um escopo mais amplo. Nesta opção a empresa enfoca não somente o produto ou o cliente, mas também os outros atores do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Portanto, a posição de *lock-in* do sistema representa a forma mais forte de amarração, merecendo especial atenção a parte denominada *complementador*. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996, p.18) “um participante é um complementador se os clientes valorizarem mais seu produto nas situações em que ele apresentar-se acompanhado do produto de outro participante do que nas situações em que ele apresentar-se isoladamente”. O significado de complementador envolve a idéia de que o complementador não é necessariamente um competidor ou um fornecedor. Na realidade, um complementador pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços (HAX e WILDE II, 2001).

Para atrair, satisfazer e reter os clientes, a empresa necessita também atrair, satisfazer e reter os complementadores, o que eleva o valor do sistema, em virtude da maior participação dos componentes; dessa forma, todos ingressam em uma zona econômica de retornos e expansão crescentes. Contudo, a ocorrência do *lock-in* depende do atendimento de duas condições: (1) existência de retornos marginais crescentes; e (2) efeitos da rede externa de trabalho. Assim, retornos marginais crescentes demonstram a elevação de valor de um produto ou serviço em decorrência do aumento do número de usuários e da intensidade de uso. A rede externa de trabalho reflete a atratividade do produto, uma vez que esta resulta não das características do produto, mas dos investimentos realizados pelas outras partes, especialmente clientes e complementadores. Portanto, a ocorrência dessas condições gera um ciclo virtuoso que beneficia todos os envolvidos (HAX e WILDE II, 2001).

Atendidas as condições essenciais ao estabelecimento do *lock-in*, as formas possíveis para se alcançar a posição de *lock-in* do sistema são: (a) padrão proprietário; (b) troca dominante; e (c) acesso restrito (HAX e WILDE II, 2001, p.81-104).

O *padrão proprietário* é uma forma de *lock-in* que não se ajusta a todos os produtos, pois depende de oportunidades raras que surgem da arquitetura da indústria em determinado período. Assim, a empresa que estabelece um padrão proprietário conquista uma grande vantagem competitiva, que vai proporcionar retornos financeiros acima da média por longo período (HAX e WILDE II, 2001, p.83-93).

O estabelecimento do *padrão proprietário* pressupõe que a empresa atinja dois pontos importantes. Primeiramente, é preciso que a empresa se posicione naturalmente como um ponto de ligação em um sistema aberto. Em segundo lugar, a organização deve conquistar a maior participação de valor criado pelo sistema. Uma empresa devidamente posicionada como padrão proprietário atrai os consumidores por causa da extensa rede de complementadores projetada para trabalhar com seu produto. Salienta-se que para utilizar o complementador é preciso usar o padrão proprietário (HAX e WILDE II, 2001). Um exemplo de padrão proprietário é o caso das empresas Microsoft e Intel, que formam a chamada “Wintel”, pois possuem padrões proprietários poderosos. Ressalta-se ainda que podem existir padrões que não sejam proprietários, como é o caso do videocassete VHS, que inicialmente foi desenvolvido pela empresa JVC, entretanto a tecnologia foi licenciada e adotada por outras empresas, sendo atualmente um padrão mundial, mesmo não sendo proprietário.

A *troca dominante* é uma forma de *lock-in* que provê uma interface entre compradores e vendedores, ou entre as partes que desejam trocar informações ou mercadorias. O valor dessa associação cresce de acordo com o número de pessoas que vai até ela para procurar, comprar ou trocar itens. Isso gera um ciclo virtuoso, onde a principal empresa tende a dominar o mercado (HAX e WILDE II, 2001, p.93-98).

A segmentação é relevante para o estabelecimento da *troca dominante*, pois a empresa pode ser bem sucedida em um segmento, mas não em outro. Ressalta-se que a internet é um instrumento que possibilitou a criação de negócios para monopolizar a posição de troca dominante (HAX e WILDE II, 2001).

No caso do *acesso restrito*, os competidores são privados do acesso ao consumidor porque os canais têm capacidade limitada de lidar com múltiplos vendedores. Tendo em vista que os padrões proprietários e as trocas dominantes fazem amarração por meio do *lock-in* dos clientes, a situação de *lock-out* dos concorrentes é uma consequência das limitações de distribuição e da cadeia de suprimentos (HAX e WILDE II, 2001, p.98-102).

## **Metodologia**

O objetivo deste trabalho é analisar as oportunidades e as limitações da aplicação do Modelo Delta na indústria de moda. O fenômeno foi observado por meio de um estudo de caso conduzido na empresa espanhola Inditex e analisado para sua cadeia Zara, utilizando o Modelo Delta proposto por Hax e Wilde II (2001) para a análise. Discutem-se a possibilidade de

superação do dilema custos *versus* diferenciação por meio da adoção de posicionamentos estratégicos alternativos às Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Porter (1980).

A escolha do método qualitativo ou exploratório deve-se às possibilidades de se obter informações que possam elucidar o objeto de estudo e que possam ser convertidas em variáveis de pesquisa ou gerem hipóteses a serem testadas em estudos subsequentes (GOODE e HATT, 1979). Portanto, optou-se por elaborar um estudo de caso. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório e explanatório. Exploratório porque busca aumentar a pouca compreensão do fenômeno estudado. Explanatório, porque as questões lidadas são operacionais exigindo que sejam traçadas ao longo do tempo, que através de freqüências (YIN, 2001).

Yin (1994) defende que o estudo de caso é a alternativa mais adequada nas situações em que o problema de pesquisa apresenta questões relacionadas a “como” ou “por que” a respeito de eventos contemporâneos, os quais o pesquisador demonstra não controlar. Dessa forma, considerando que o Modelo Delta foi desenvolvido recentemente e que não existem muitos estudos sobre a referida tipologia, optamos pelo método do estudo de caso.

Os dados utilizados no trabalho foram obtidos de fontes secundárias e primárias. As principais fontes secundárias foram publicações do Grupo Inditex (*Informe anual, informe de gobierno corporativo e memória de sostenibilidad*) e dos principais *players*, como a norte-americana GAP, a italiana Benetton e a sueca H&M, com ênfase nesta última pelo fato de ser a mais agressiva no país de origem da Inditex-Zara, a Espanha, estudos de caso (Columbia Business School, Harvard Business School), incluindo nesta última um caso em vídeo, artigos de periódicos na área de administração e *journals*. As fontes primárias resultaram de entrevistas feitas na sede da Inditex em Arteixo (Espanha), incluindo seu CEO, um executivo de “Relación com Inversores – Mercado de Capitales” e outra executiva de “Comunicación Corporativa”. Em 24 de maio de 2005, antes das entrevistas na sede da Inditex-Zara, foi realizada uma análise do Grupo Inditex com o Diretor do Departamento de *Organización de Empresas e Comercialización* da Universidade de Santiago de Compostela por cerca de duas horas. As demais entrevistas, semi-estruturadas, foram realizadas pessoalmente, por cerca de três horas. Houve complementação da coleta de dados entre os meses de maio e dezembro de 2005. A visita à sede e ao Centro de Distribuição, ambos em Arteixo, foram realizados em Maio de 2005. Os dados coletados foram analisados pela técnica

de análise documental e análise de conteúdo, de forma descritivo-qualitativa, visando "descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos" (RICHARDSON, 1999, p. 39).

## **O Grupo Inditex**

### **Visão geral do Grupo**

O Grupo espanhol Inditex (Industria de Diseño Textil SA) envolve atividades relacionadas ao *design*, produção e distribuição. Foi fundada em 1963, sendo que a primeira loja Zara data de 1975. A Inditex é a *holding* do grupo desde 1985. A Inditex é um dos maiores grupos de distribuição de moda em escala global, com 2.913 estabelecimentos no total, sendo 925 da Zara, atuando em 64 países na Europa, América, Ásia, Oriente Médio e África (INDITEX, 2006). Além da Zara, a maior das suas cadeias comerciais, conta com outros sete outros formatos: *Kiddy's Class* (*Skhuaban* para outros países que não Espanha e Portugal), *Pull and Bear*, *Massimo Dutti*, *Bershka*, *Stradivarius*, *Oysho* e *Zara Home*. O grupo empresarial está estruturado em cerca de 100 diferentes empresas operando na indústria da moda. A Zara também possui 95 *outlets*, 68 dos quais na Europa, 15 no continente americano, seis na Ásia-Pacífico e outros seis no Oriente Médio (DATAMONITOR, 2004), e além do centro de distribuição (CD) de Arteixo possui um CD em Zaragoza, denominado Plataforma Europa que distribui para lojas da Zara na Europa. Em setembro de 2006 é inaugurado o CD de Leon.

O seu modelo de gestão único (FERDOWS, LEWIS e MACHUCA, 2004, FERDOWS, MACHUCA e LEWIS, 2002, FRAIMAN e SINGH, 2002), baseado na inovação e na flexibilidade e a sua forma de entender a moda com criatividade e *design* de qualidade, aliados a uma resposta rápida às exigências do mercado permitiram uma expansão internacional acelerada e uma boa receptividade dos seus diferentes conceitos comerciais. A primeira loja fora da Espanha foi aberta em 1988, na cidade do Porto (Portugal) e o ritmo de expansão é acelerado. Em 2005 as vendas internacionais representaram 57% do total. Os mercados europeus (exceto a Espanha) representam 38,8% das vendas. Durante o mesmo período houve a abertura das primeiras lojas em cinco novos mercados: Mônaco, Costa Rica, Indonésia, Filipinas e Tailândia e somente nas primeiras semanas do exercício de 2006 novas lojas na Tunísia, China Continental e Sérvia (INDITEX, 2006). Esse crescimento tem refletido também no número de empregados - 58.190 no final do exercício de 2005 - com a criação de 11.144 novos empregos diretos. A Inditex tem um crescimento sustentado nos últimos anos, acima da média da indústria, até alcançar um

volume de negócios consolidado em 2005 de 6,741 bilhões de euros (5,67 bilhões de euros em 2004) e uma receita líquida de 803 milhões de euros (628 milhões de euros em 2004).

### **A concorrência**

O principal concorrente do grupo Inditex, é a rede sueca H&M (Hennes & Mauritz) Estuda a possibilidade de vender artigos pelo correio e por meio da Internet na Holanda. A H&M também está em um processo de expansão acelerada, contando com 1193 lojas em 22 países, sendo abertas, em 2005, 145 lojas (20 foram fechadas) sendo a maioria na Alemanha, nos EUA, no Reino Unido, Polônia e Espanha. Passou a atuar em novos mercados como a Irlanda e Hungria. Na Espanha tem a sua maior expansão com 50 lojas (10 delas abertas em 2005). A Inditex conta com uma vantagem competitiva (BONNIN, 2002, ÁLVAREZ, 2005) em relação a H&M, cujo modelo de negócio privilegia o *design* e as compras próprias, porém não possui fábricas próprias, e trabalha com cerca de 700 fornecedores independentes, sendo a maioria deles concentrados na Ásia e Europa, possui 22 escritórios de produção pelo mundo, sendo nove na Europa, onze na Ásia, um na África e outro na América Central.

Outro rival direto da Inditex é a norte-americana Gap, a qual representa um multiformato básico apoiado na imagem da marca. Seu modelo de negócio é semelhante ao da H&M, voltado para o *design* e a venda de vestuário, mas com a produção toda terceirizada. O grupo tem presença sólida nos EUA, embora sua presença na Europa seja reduzida. Sua postura está menos vinculada à moda do que o da Inditex, e os preços são menos competitivos. Além disso, a rede abriu lojas indiscriminadamente em diversos países europeus há alguns anos e se viu obrigada a fechar algumas delas, como na Espanha, aonde chegaram a ter uma loja em Madrid.

### **O Modelo de negócio**

O modelo de negócio da Zara é caracterizado por um elevado grau de integração vertical, em face de outros modelos desenvolvidos por competidores internacionais, no qual são integradas todas as fases do processo de moda: *design*, manufatura, logística e distribuição em lojas próprias. Conta com uma estrutura flexível e uma forte orientação para o cliente. A chave deste modelo é a capacidade de adaptar a oferta, no menor período de tempo possível, aos desejos dos consumidores. Para a Zara, o tempo é o principal fator a considerar, para além dos custos de produção. A integração vertical permite reduzir os prazos e dispor de uma grande flexibilidade, com uma redução de estoques a um nível mínimo, diminuindo ao máximo o “risco moda”.

O êxito das coleções reside na capacidade de reconhecer e assimilar as constantes mudanças nas tendências de moda, desenhando em cada momento novos modelos que respondam aos desejos dos consumidores. A Zara aproveita a flexibilidade do seu modelo de negócio para se adaptar às mudanças que podem ocorrer durante uma coleção e, assim, ter uma reação às mesmas com novos produtos nas lojas no período de tempo mais reduzido possível.

Os novos modelos são desenvolvidos na íntegra pelas equipes de criação das diferentes cadeias, tendo criado em 2004 aproximadamente 40.000 peças das quais 10.000 foram efetivamente produzidas. Enquanto os outros *players* necessitam em média de 6 meses para o *design* e outros 3 para fabricar e colocar os novos produtos nos pontos de venda, a Zara consome, em todo seu processo, aproximadamente 15 dias.

### **O Fluxo de decisões**

O mercado de moda é rápido e dinâmico cercado de mudanças. Com esse cenário, a Zara, desde sua fundação, se preocupa em como responder a demanda de seus consumidores de forma rápida e ágil, produzindo e entregando suas roupas enquanto elas ainda estão “na moda”.

Para tal, a Zara, ao contrário dos outros *players* do mercado, deu mais responsabilidade aos “proprietários” de suas lojas, dando a eles, o poder de negociar com consumidores e funcionários e principalmente de decidir o que comprar da matriz para vender em suas lojas, ou seja, não há uma imposição por parte da matriz dos produtos que devem ser vendidos no ponto de venda, essa é uma decisão do “proprietário” da loja. Para atender a demanda dos lojistas a Zara conta com profissionais na área comercial (gerentes de produto denominados internamente de *comerciales*) que decidem o catálogo de produtos que será disponibilizado para cada lojista escolherem os melhores itens para seu ponto de venda. Caso a demanda por um item específico exceda a oferta, é responsabilidade desses profissionais decidirem para qual loja enviar o item, não havendo interferência da alta cúpula na decisão.

Com uma vasta equipe de criação, cerca de 200 profissionais de *design* de moda, divididos em times, com dois *designers* e dois gerentes de produto, a Zara é capaz de criar e recriar uma coleção o tempo todo para todas as suas seções (Masculino, Feminino e Infantil) e linhas específicas (Básica e Esporte). Para isso ela conta também com ajuda de uma outra equipe, os *Store Product Managers*, que viajam constantemente observando o que as pessoas vestem e conversando com os “proprietários” das lojas para saber o que está vendendo e quais as

tendências, imaginando o que a Zara poderá desenvolver. Eles informam aos *designers* o que foi constatado, ajudando-os a mantê-los atualizados com as mudanças rápidas de tendências.

### **Marketing e Publicidade**

O marketing da Zara é seu próprio ponto de venda. A empresa gasta em média 0,3% da sua receita em marketing, valor considerado baixo quando comparado com a concorrência, que gasta em média 3% a 4%.

A estratégia adotada pela Zara (MAZAIIRA, GONZÁLEZ e AVENDAÑO, 2003) é investir na localização e no *merchandising* visual em suas lojas. O ponto de venda é rigorosamente escolhido, sendo premissas grandes centros econômicos no varejo e localização do público-alvo, sejam em *shopping centers* de consumidores de alto poder aquisitivo ou ruas badaladas. O *layout* das lojas é desenvolvido e testado em uma loja piloto em Arteixo, loja esta visitada na sede da Inditex por um dos autores da pesquisa. Após aprovado uma equipe viaja para cada loja para implantar o novo *layout*. Essa reestruturação ocorre em quatro a cinco anos, porém periodicamente ocorrem atualizações nos *layouts* em vigor. Esse modelo de loja é criado e replicado no mundo todo a exemplo do que fazem cadeias de *fast-food* como o McDonald's.

As lojas não têm liberdade para determinar os preços da mercadoria a ser vendida. O preço base é determinado na matriz em euro, sendo a referência para determinar o preço em cada loja, que variam de acordo com o custo de distribuição e o marketing desenvolvido. As roupas já saem do centro de distribuição com o preço na etiqueta e são enviadas para cada loja. O cliente Zara, sabe que as peças hoje disponíveis no ponto de venda não serão as mesmas na semana ou dia seguinte. As peças são únicas não havendo reposição de estoque, o que estimula o consumidor a adquiri-las no momento da visita à loja. O cliente também é estimulado a visitar constantemente a loja para ver os novos produtos. Isso ocorre a uma média entre oito a doze visitas/ano em mercados maduros.

### **A cadeia produtiva**

A integração vertical (CRISTOPHER, LOWSON e PECK, 2004) na Inditex é parte da filosofia de trabalho do grupo segundo o qual para atingir o sucesso é necessário ter uma mão tocando a fábrica e outra o cliente, ou seja, é necessário controlar o que acontece com o produto antes do consumidor adquiri-lo. Indo de encontro a essa filosofia, a Zara desenvolveu uma cadeia



de distribuição criando, produzindo, distribuindo e disponibilizando uma nova mercadoria em seus pontos de venda a cada 15 dias.

## **A Produção**

Num mercado volátil onde o ciclo de vida dos produtos é curto, é recomendável ter poucos ativos para produção e a Zara contraria essa lógica. Aproximadamente a metade dos seus produtos é produzida em suas próprias estruturas, sendo que os corantes e cerca de 40% dos tecidos são adquiridos em outras fábricas do grupo Inditex. O fato de possuir sua própria estrutura permite à Zara ter um melhor nível de controle e planejamento de produção e capacidade, o que seria impossível se dependesse de fornecedores externos, principalmente se localizados em países muito distantes. Produtos simples como *sweaters* em cores clássicas são produzidos por fornecedores externos localizados na Europa, Norte da África e Ásia. Produtos mais complexos, como ternos femininos, são produzidos pela própria Zara. A Zara conta com 18 fábricas em A Coruña, 2 em Barcelona, 1 na Lituânia e algumas *joint ventures* em outros países. Quando a produção é interna, a Zara subcontrata pequenas empresas locais para fazer atividades simples, como a costura.

## **O Pedido**

A Zara não faz um controle de estoques em cada loja, ela recebe as informações de cada unidade, centralizando seus pedidos em A Coruña. Os gerentes das lojas determinam a quantidade de pedidos baseados em informações de vendedores coletadas junto aos clientes e verificando em cada prateleira o que foi vendido.

As novas coleções são passadas aos lojistas por meio de um computador de mão, denominado *handheld* (vide seção 4.7 sobre Tecnologias de Informação) que é conectado todas as noites por *dial-up* com a central, informando os modelos, cores e tamanhos.

As lojas possuem um prazo para o envio dos seus pedidos. Os pedidos devem ser feitos duas vezes por semana e até as 24 horas do vencimento do prazo do pedido, a Zara envia o que ela chama de “*the offer*” com a descrição e fotos dos produtos disponíveis para compra naquela loja. As mercadorias chegam à loja entre 24 e 48hs após confirmação do pedido, variando de acordo com a sua localização.

Os produtos que a Zara disponibiliza são diferentes para cada loja. Uma equipe comercial determina o que vai ser oferecido, baseado nos produtos disponíveis, nas vendas regionais e em

estudo do mercado local. Caso o mesmo produto tenha grande número de pedidos, é de responsabilidade dos *comerciales* determinar para onde enviar os mesmos. Para os lojistas que não fizerem o pedido no prazo estabelecido, a Zara envia um pacote de mercadorias baseado nos relatórios de vendas daquela loja.

### **A distribuição**

Toda a produção é recebida no centro logístico, a partir do qual se distribui simultaneamente para todas as lojas do mundo com uma frequência elevada e constante, sendo realizada duas vezes por semana, incluindo sempre em cada envio novos modelos, o que permite uma constante renovação da oferta nas lojas.

O sistema logístico baseado em aplicações informáticas desenvolvidas permite que desde a recepção do pedido no centro de distribuição até à entrega da mercadoria na loja, decorra um período de tempo médio de 24 horas para os estabelecimentos europeus e cerca de um máximo de 48 horas para as lojas na América ou na Ásia.

Todos os produtos acabados são encaminhados para o centro de distribuição, onde são enviados aproximadamente 2,5 milhões de itens por semana (inclui o CD de Zaragoza) e transportados por uma rede de cabos aéreos com 200 km de extensão (dados do CD de Arteixo) em uma superfície de 400.000 m<sup>2</sup>. A Zara não utiliza toda sua capacidade de armazenagem, por operar praticamente em *just in time*, sendo assim, ainda dispõe de capacidade extra para suprir eventuais picos de demanda. O centro de distribuição distribui os pedidos, totalmente automatizados e com etiquetas para seus destinos finais, seguindo por caminhão para a maioria dos países europeus (exceto ilhas e países nórdicos) e por avião (Aeroportos de Santiago de Compostela - Espanha e da Cidade do Porto – Portugal).

### **O papel da Tecnologia de Informação (TI)**

Ao contrário de outras empresas que no final dos anos 90 gastaram muito e desnecessariamente em TI a Inditex (MCAFEE, 2004, MCAFEE, DESSAIN e SJOMAN, 2004) foi capaz de selecionar e implementar TI gastando muito pouco. Apesar de não empregarem software de otimização da cadeia de fornecedores, as lojas não serem interligadas à matriz por um sistema de intranet e as lojas não possuírem sistema de estoques, não existe impacto negativo dessa pouca utilização da TI para o negócio da Zara.

Tomando a Zara como exemplo, podem-se apontar cinco princípios de gerenciamento de TI:

- 1- *TI é um auxiliar no julgamento, não um substituto para este.* Na Inditex, as decisões são tomadas por pessoas, por meio de seus julgamentos pessoais. As decisões não são tomadas nem sugeridas por computadores, eles apenas fornecem as informações.
- 2- *Equipar-se com computadores é padronizado e objetivado.* a Inditex mantém o mínimo necessário das capacidades dos equipamentos, utilizando outros recursos que dispõe e fazem o mesmo trabalho, como por exemplo, não ter *link* nos terminais de ponto de venda (POS) é suprido pelo uso de disquetes e transmissão por fax.
- 3- *Iniciativas de tecnologia começam de dentro.* Os objetivos da companhia moldam o uso da tecnologia pela companhia nunca o contrário. No caso da Inditex, não existe exagero de aplicativos, o departamento de TI não libera novas iniciativas que poderiam beneficiar os negócios, mas os técnicos trabalham em linha com negócios e entendem os seus requisitos propondo novas soluções. Os seus gestores procuram dentro de seus negócios, identificarem as necessidades que a TI possa atender.
- 4- *O processo é o foco.* O papel de TI é suportar o processo.
- 5- *Alinhamento é contundente.* Todos falam a mesma língua dentro da Inditex, começando pelo CEO.

A atuação da rede Zara em seu ponto de venda é simplesmente realizar vendas e relatar isto à sua matriz em A Coruña, e para isso utiliza um modem (discagem *dial up*) onde é realizado o processo diário de coletar as informações de cada terminal e transmitir suas informações. As ordens são realizadas utilizando PDAs que os gerentes das lojas enviam as necessidades das lojas 2 vezes por semana. Este processo reduziu o custo da utilização de ligações via fax e viabilizou a operação de ordens (pedidos) realizadas por todas as lojas com sua matriz. Esta operação, sem a utilização de aplicativos e hardware, tem mostrado que em algumas situações ela pode não fazer parte integrada das lojas com sua matriz e seu centro de distribuição. A TI neste caso é utilizada como forma de apoio ajudando gerentes e pessoal da área comercial a lidar com grandes quantidades de dados, mas que, no entanto não é utilizado como um sistema de integração de informação entre todas as lojas e a matriz em tempo real. Cinquenta pessoas integram este time que representa 0,5% da força de trabalho de toda a empresa. A Inditex demonstra que o ganho adicional propiciado pelo uso de TI não se faz somente pelo uso desta, mas também focando seu processo e considerando sua cultura interna. A Inditex internalizou uma lição, de que TI é um componente crítico para o gerenciamento adequado, mas não um substituto para ele.

### **Uma visão da estratégia corporativa**

A Zara se enquadra no conceito de *Fast Fashion*, como o próprio nome diz, rápida e na moda, contando com um modelo de negócio flexível e integrado. A Zara se destaca pelo seu

sistema vertical integrado, pelo eficiente e rápido centro de distribuição, pelo baixo investimento em marketing e pelo processo de gestão do conhecimento na sua cadeia.

Os principais rivais da Inditex, a Gap, a H&M e a Benetton não fabricam suas coleções, a empresa espanhola possui uma estrutura do tipo vertical, o que lhe confere capacidade de resposta e de flexibilidade com ênfase nos seus complementadores pelo modelo Delta. O grupo conta com uma pequena rede de fábricas à sua volta, o que lhe dá uma grande flexibilidade.

Além disso, a Inditex tem lojas próprias, ao passo que a Benetton, que também conta com a dinâmica de pequenas fábricas, franqueia seus estabelecimentos a terceiros. Esse controle sobre o ponto de venda lhe permite manter contato direto com o cliente. Um detalhe que mostra bem isso é o fato de que os lojistas da Zara são obrigados a comunicar à empresa os pedidos dos clientes, bem como as sugestões feitas nos provadores.

O plano estratégico da empresa para os próximos cinco anos prevê a duplicação de tamanho e um total de 3.800 lojas em todo o mundo, além de um faturamento de 10 bilhões de euros em 2009. Zara é uma proposta de varejo original, e é um dos conceitos mais fortes do grupo, sozinha contabiliza cerca de 70% das vendas do grupo. A filosofia da Zara é produzir alta moda de forma barata, estimulando compras freqüentes. Mas o conceito da Zara tem algumas similaridades com a H&M, a Mango ou a Topshop, mas oferece um grau mais elevado e mais rapidamente e freqüente do que seus competidores. A Zara tem uma flexibilidade mais elevada no *sourcing* do que a maioria de seus concorrentes o que lhe proporciona vantagens. Pode também proteger sua margem bruta melhor do que seus concorrentes. Ampla cobertura geográfica por operar em 64 países e incremento nas vendas de modo sustentável.

Os competidores estão procurando formas mais econômicas de fabricação a fim de oferecer aos consumidores preços mais baixos. Isto se dá pelo deslocamento da manufatura de vestuário para países como a Turquia e da Europa Oriental. Atualmente cerca de 50% da produção da Inditex ocorre ainda na Espanha e em Portugal, onde os custos trabalhistas são maiores do que na Europa Oriental. A Inditex mantém nível de produção relativamente alto nesses dois países, pois é mais rápido produzir, em parte, devido às facilidades internas do corte e pode-se obter mais qualidade. A vantagem principal da integração vertical da Zara não é a sua produção interna, mas o *feedback* freqüente da equipe de funcionários das lojas aos *designers*. Somente se este *feedback* for verdadeiramente eficaz, a Zara pode sustentar custos mais elevados de manufatura do que seus competidores no futuro, além disso, os concorrentes estão reduzindo

seu próprio *lead-time* e o intervalo entre a Zara e seus concorrentes diretos é mais baixa do que era em passado recente.

### **Considerações finais**

Este trabalho teve o objetivo de analisar a aplicabilidade do Modelo Delta na indústria da moda, especialmente em virtude da dinâmica da atual competição que caracteriza essa indústria. Tratou-se das formas alternativas de posicionamento estratégico que sugerem a combinação das estratégias de baixo custo e de diferenciação, e também das formas que viabilizam a superação do dilema custos *versus* diferenciação.

A complexidade do ambiente tarefa das empresas de moda, resultante da interatividade delas com outros participantes da rede de valor é um fator de muita relevância, uma vez que o sucesso na indústria da moda não depende exclusivamente da atuação eficiente da empresa. Dessa forma, observa-se o deslocamento do foco estratégico na seguinte direção: da cadeia valor para a rede de valor. Isso ocorre, pois algumas empresas percebem que competir simplesmente por meio da oferta de produtos e serviços superiores é uma forma insuficiente para obter desempenho acima da média do setor.

A adoção do Modelo Delta representa uma alternativa para superar uma das principais questões discutidas no campo de estudo da estratégia, ou seja, a perspectiva da economia industrial (PORTER, 1980) *versus* a Visão Baseada em Recursos (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). Assim, o Modelo Delta apresenta características que complementam as duas perspectivas citadas anteriormente, ou seja, ele surge como um ponto de ligação entre essas perspectivas e sua utilização pode resultar em uma estrutura unificada para posicionamento estratégico. Portanto, o Modelo Delta representa um processo integrativo para a formulação e execução da estratégia.

Da presente pesquisa demonstrou-se que a Zara pode ser analisada pela dimensão do *lock-in* do sistema, o que pode ser visto pelos seguintes fatores: foco na estratégia, *benchmarking* relevante, proposição de valor para o cliente, ofertas de produtos, cadeia de suprimentos, seus canais, impacto da marca, foco na inovação, papel das tecnologias de informação e grau de amarração do cliente. A Tabela 1 mostra essa dimensão para a empresa.

Tabela 1: A dimensão do *lock-in* do sistema para a Zara

<b>Posição competitiva</b>	<b>Lock-in do Sistema</b>
Foco na estratégia	A extensão da Zara: as lojas/fábricas da Inditex como fornecedores e complementadores, a fidelidade de seus clientes (Vide item 5)
<i>Benchmarking</i> relevante	Fábricas, faccionistas, lojas Complementadores (Vide item 4.3 e 5)
Proposição de Valor para o cliente	Maior diversidade de itens, na moda e a preços competitivos (Vide item 4.3)
Ofertas de Produto	Maior Portfólio de produtos dentre todas as grandes cadeias de moda no mundo (Vide item 4.3)
Cadeia de Suprimentos Relevante	Sua cadeia de suprimentos torna-se <i>case study</i> para diversas outras indústrias não somente de moda pela velocidade com que conseguem atuar desde o desenvolvimento do produto até sua colocação nos pontos de vendas (Vide item 4.6)
Canais Relevantes	Canais diretos e adaptados aos mercados nos quais atua
Impacto da Marca	Ocupa a 73ª. Posição entre as marcas mais valorizadas do mundo sendo a 1ª. entre os varejistas de moda segundo o <i>Best Global Brand</i> da empresa Interbrand. (Vide item 4.5)
Foco na Inovação	A inovação tem origem nos pontos de venda. É a empresa com maior número de itens e de maior giro dentre todas as grandes cadeias de moda do mundo. (Vide item 4.3)
Papel das TIs	É um componente crítico para apoiar a estratégia, ou seja, com alinhamento total à estratégia. (Vide item 4.7)
Grau de Amarração do Cliente	Em mercados maduros um cliente típico visita a loja de oito a doze vezes ao ano em média. (Vide item 4.5)

No caso da Zara, foi possível analisar como a empresa pode posicionar-se estrategicamente adotando as opções sugeridas pelo Modelo Delta. Especificamente em relação à empresa estudada, identificou-se que ela emprega a estratégia de *Lock-in* do Sistema. Contudo, a forma como essa posição estratégica é atingida varia se analisarmos o Grupo Inditex como um todo apesar da estratégia de diversificação concêntrica adotada e na direção de diluir a importância da Zara na rentabilidade total. A análise do caso constatou que a flexibilidade é considerada um dos pontos fortes do Modelo Delta uma vez que permite uma gestão adaptativa, podendo responder rapidamente às mudanças que ocorrem no ambiente competitivo. Deve-se também ressaltar que segundo o Modelo Delta a empresa encontra-se no vértice do *lock-in do sistema* o que proporciona maior rentabilidade para a empresa e maior satisfação para os seus clientes.

Este artigo apresenta contribuições teóricas e práticas para os campos de estudo da estratégia competitiva e da gestão estratégica na indústria da moda. Relativamente à estratégia a contribuição é o Modelo Delta que introduz uma perspectiva alternativa para o posicionamento estratégico. No que se refere à contribuição para o setor da moda, este trabalho serve como material de apoio e reflexão para empresas dessa indústria. Novas pesquisas podem ser realizadas para analisar quais competências são necessárias para que a empresa consiga atingir cada uma das opções estratégicas propostas pelo Modelo Delta.

### Referências bibliográficas

ABELL, D. F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

ÁLVAREZ, L. A. *Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999*. Universidad de A Coruña, junho de 2005.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120, 1991.

BONNIN, A. R., *The Fashion Industry in Galicia: Understanding the 'Zara' Phenomenon*, *European Planning Studies*, Vol. 10, n. 4, 2002, p.519-527

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996.

CRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. *Creating agile supply chains in the fashion industry*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 8, 2004, pp. 367-376.

DATAMONITOR, *Zara: company profile*. Documento Interno, Reference code 15293, outubro 2004.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) *generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488, 1984.

FERDOWS, K.; LEWIS, M.; MACHUCA, J. A. D. *Rapid-Fire fulfillment*. *Harvard Business Review*, Novembro 2004.

\_\_\_\_\_. *ZARA*, ECCH Collection, caso OM 02-10, European Case Clearing House, UK, 2002.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

- HALL, W. K. *Survival strategies in a hostile environment*. Harvard Business Review, 58(5), 75-85, 1980.
- HAMBRICK, D. C. *High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach*. Academy of Management Journal, 26, 687-707, 1983.
- HAX, A. C.; WILDE II, D. L. *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.
- HILL, C. W. L. *Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework*. Academy of Management Review, 13, 401-12, 1988.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- INDITEX. Disponível em: <[www.inditex.es](http://www.inditex.es)>. Acesso em: 25 mai 2006.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. *Costs, revenue and business-level strategy*. Academy of Management Review, 13, 202-13, 1988.
- KIM, L.; LIM, Y. *Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach*. Academy of Management Journal, 31, 802-27, 1988.
- MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T. W. et al. *The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation*. *European Business Review*, 12, 34-40, 2000.
- MAZAIRA, A.; GONZÁLEZ, E.; AVENDAÑO, R. *The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, n.4, pp.220-229, 2003.
- MCAFEE, A.; *Do you have too much IT?*. MIT Sloan Management Review, Spring 2004.
- MCAFEE, A.; DESSAIN, V.; SJOMAN, A. *Zara: It for Fast Fashion*. Harvard Business School, dezembro de 2004.
- MURRAY, A. *A contingency view of Porter's generic strategies*. Academy of Management Review, 13: 390-400, 1988.
- OHMAE, K. *The mind of the strategist* New York:Penguin, 1982
- PORTER, M. E. *What is Strategy ?* Harvard Business Review, 74 (6): 61-78, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *The competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.



PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June 1990.

RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo:Atlas, 1999

SLYWOTZKY, A. J. *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

TREACY, M.; WIESERMA, F. 1995. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WHITE, R. E. *Generic business strategies, organizational context and performance: an empiric investigation*. Strategic Management Journal, 7, 217-231, 1986.

YIN, R. *Case Study Research*. London: Sage, 1994.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.