



SEM MEDO DA CRISE Loja da Zara inaugurada em Nova York na semana passada: aumento de 4% no faturamento em plena recessão

O NOVO IMPÉRIO DA MODA

Como a Inditex, dona da Zara, superou a GAP e se tornou a maior fabricante de roupas do mundo

MARCOS TODESCHINI

Duas novas lojas por dia. Esse foi o ritmo de crescimento em 2008 do grupo espanhol Inditex, dono da mundialmente conhecida rede de lojas Zara. A expansão vertiginosa foi coroada no último trimestre com um resultado inédito: pela primeira vez, a empresa ultrapassou o faturamento de sua principal concorrente, a americana GAP, que há dez anos ocupava o posto de a maior fabricante de roupas do mundo. Nem mesmo os tremores da economia parecem ameaçar os bons resultados da empresa. Enquanto o faturamento do setor de vestuário sofreu queda de cerca de 6% desde setembro, o da empresa espanhola cresceu 4%. Na semana passada, quando a retração do consumo se fazia sentir em todo o

segmento de varejo, inaugurou-se a sexta loja da Zara em Nova York, num endereço nobre — a Quinta Avenida. Do Japão a Montenegro, seu mais novo mercado, a Inditex segue transformando antigos cinemas, farmácias e casas em lojas de roupas. Sem esquecer do Brasil, onde as 24 lojas da Zara mantêm uma clientela fiel, especialmente de classe média. Como foi, afinal, que o

grupo conseguiu deixar a concorrência para trás e se blindar contra a crise? Sem dúvida, tem sido decisivo nesse processo o singular modelo de gestão adotado desde os anos 70, quando o alfaiate Amancio Ortega começou a fazer roupões para a classe média da região da Galícia, no noroeste da Espanha. "É na hora em que o mercado se retrai que as diferenças na condução dos negócios têm maior impacto", diz a analista Anne Critchlow, do banco Société Générale.

A Inditex, de fato, distingue-se das outras fabricantes de roupas em muitos aspectos. A começar pelo dinamismo de sua produção, que deu origem a um novo termo no setor: o "fast fashion". Trata-se de um sistema que transporta as tendências dos principais desfiles de moda para as prateleiras das lojas em menos de um mês. Ao fim de cada coleção é colocada no lugar. Para se ter uma idéia da rapidez com que isso é feito, enquanto a GAP lança anualmente 12 000 modelos, a Zara põe no

TAMANHO GG A Inditex conquistou a liderança que era da GAP no varejo mundial de roupas

Marcas	INDITEX		GAP	
	Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka e Oysho		Gap, Banana Republic e Old Navy	
	2004	Hoje	2004	Hoje
Lojas	2 244	4 223	2 994	3 190
Países	57	71	6	6
Faturamento	6,8*	2,7**	16,3*	2,6**

* Anual, em bilhões de dólares

** Último trimestre, em bilhões de dólares

O que faz seu Natal feliz?

Um panetone cheio de Natal para todo mundo?



Panetones artesanais Pão de Açúcar.
Uma fatia para a AACD, um Natal feliz para você.

Este ano, todos os panetones feitos pelas padarias do Pão de Açúcar terão parte da venda doada para as crianças da AACD. E os quatro sabores especiais – caprese, parma com gruyère, creme de avelã com macadâmia ou figo turco com gotas de chocolate – presenteariam você com lindas latas decoradas, assinadas pelo designer gráfico Kiko Farkas. Colecione. A edição é limitada.



Ação válida de 20/11/2008 a 31/12/2008 ou enquanto durarem os estoques, somente para compra dos panetones especiais: (I) caprese, (II) parma com gruyère, (III) creme de avelã com macadâmia, (IV) figo turco com gotas de chocolate nas lojas do Pão de Açúcar e no Pão de Açúcar Delivery. Ao efetuar o pagamento de um dos panetones acima, o cliente receberá uma lata decorada pelo artista gráfico Kiko Farkas. Confira a disponibilidade de produtos diretamente nas lojas Pão de Açúcar. A esta promoção não poderá ser cobrada por frete ou quaisquer outros produtos, magens, mensalmente, substituídos.

P.A.

Pão de Açúcar

Negócios



MODELO ENVELHECIDO

Com os lucros em queda há mais de dois anos, a GAP não conseguiu reagir à concorrência

mercado 40.000. A renovação constante tem influência direta no número de visitas do consumidor às lojas. O cliente da Zara vai até lá dezessete vezes por ano porque sabe que vai encontrar novas peças; o da GAP, apenas cinco. Não é à toa, portanto, que o faturamento desta última vem caindo significativamente — nos últimos dois anos, a queda foi de 11%. A agilidade trouxe ainda uma vantagem adicional; o grupo Inditex conseguiu diversificar seu negócio, com lojas para diferentes públicos. Além da Zara, também é dono de outras oito marcas, como a Oysho, de moda íntima, e a Bershka, voltada para jovens. A variedade ajuda na proteção contra a crise. Neste momento, por exemplo, a aposta do grupo para atrair os consumidores europeus é a cadeia de baixo custo Lefties, onde é possível encontrar camisetas a 95 centavos e calças por menos de 10 euros.

Um segundo diferencial da empresa espanhola é a concentração de 80% de sua produção e distribuição em um único local, a Galícia. A maioria de suas concorrentes trabalha com outro sistema: produz suas peças em países asiáticos e, a partir de lá, as envia para centros de distribuição espalhados pelo mundo. A

logística centralizada permite que a Inditex entre e saia de mercados com mais liberdade — sem precisar se prender, como o restante do setor, a locais onde já tem infra-estrutura de distribuição montada. Por esse motivo, a empresa está presente em mais países do que qualquer outra concorrente. Enquanto a GAP e a sueca H&M, a terceira maior fabricante do mundo, concentram 70% de seu faturamento em apenas seis mercados, a Inditex distribui o seu por 71. Atualmente, o modelo tem sido especialmente vantajoso para o grupo, uma vez que lhe dá mais flexibilidade para enfrentar a instabilidade das economias locais. Neste ano, a empresa dobrou o número de lojas na Rússia, um mercado que tinha potencial para crescer, e fechou quatro lojas Zara na Espanha, onde o mercado está em retração. “O país pode até quebrar, mas a Inditex,

não”, diz o confiante diretor da empresa Jesús Echevarría.

Os analistas apontam, ainda, outra vantagem competitiva do grupo espanhol: a ausência de dívidas. “Esse tem sido um fator decisivo para a manutenção do crescimento, apesar da crise”, diz Alberto Serrentino, da consultoria Gouvêa de Souza. Para se transformar em uma empresa sem credores, a Inditex apostou no corte de desperdícios. Todas as suas 4.223 lojas ao redor do mundo estão conectadas por computador ao centro de distribuição na Galícia. Com o controle em tempo real sobre a demanda, o encalhe de peças foi reduzido à metade, garantindo um lucro maior sobre cada unidade. No restante da indústria de roupas, cerca de 35% de uma coleção precisa ser vendida a um preço abaixo da tabela porque fica parada no estoque. Na Inditex, essa sobra não passa de 15%.

Desde a abertura da primeira loja no exterior, na década de 80, a empresa só cresceu. Nos últimos cinco anos, saltou de um faturamento de 5 bilhões de euros para os atuais 10 bilhões. Se já pertencia ao grupo das empresas globais com crescimento mais rápido, ela agora se credencia a tomar parte numa lista ainda mais seleta — a das que sabem crescer em momentos de crise. ■

CAMISETAS POR CENTAVOS
A Lefties, loja de baixo custo do grupo: nova aposta na Europa

