

1

ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL

CASO: ZARA

A *Zara* está a mudar! Desde a abertura da sua primeira loja em 1975, a cadeia espanhola de retalho de roupa e acessórios *Zara* destacou-se sobretudo pelo enfoque no *design*. Atualmente a empresa já conta com mais de 300 designers de diversas nacionalidades que se deslocam por todo o mundo visitando lojas e observando montras, coleções e desfiles, para se inspirarem nas últimas tendências internacionais da moda. A *Zara* consegue assim desenhar 20.000 novos artigos por ano, que são produzidos e colocados à venda nas suas 2.300 lojas em apenas 6 semanas. Faturando quase 20 mil milhões de euros, a *Zara* é a líder mundial da *fast fashion*!¹ Mas o seu futuro é incerto...

De facto, para ser acessível ao mercado de massas, a *Zara* utiliza materiais baratos que duram pouco tempo, gerando todos os anos muito desperdício de roupa. Para reduzir ainda mais os custos, vários dos seus fornecedores do sudeste asiático são mesmo suspeitos de explorar mão de obra infantil. Por outro lado, os químicos usados na produção em grande volume provocam uma grave poluição ambiental em comunidades frágeis. E é estimado que a emissão de carbono por peças de roupa usadas menos de 5 vezes e mantidas apenas um mês seja cerca de 400% superior à de peças utilizadas 50 vezes e usadas por um ano inteiro.² Aliás, o setor do vestuário já é responsável por 20% das águas residuais e 10% das emissões de carbono no mundo (apenas atrás do setor petrolífero)!³

Entretanto, as gerações mais jovens – *Millennials*/Geração Y⁴ e Geração Z⁵ – são cada vez mais sensíveis à sustentabilidade das marcas de roupa que usam. E *influencers* das redes sociais como Marie Kondo estão a incentivar os adultos da Geração X⁶ a consumir menos e a conservar melhor as suas roupas.⁷

Em resposta, a *Zara* decidiu promover várias transformações no seu negócio:⁸

- Reforçar as vendas *online* e dinamizar o envolvimento nas redes sociais.
- Promover a reciclagem começando logo no *design* das roupas.
- Instalar recipientes para roupas usadas em todas as lojas.
- Eliminar os químicos perigosos na cadeia de abastecimento.
- Usar apenas linho e algodão sustentável e reciclar o poliéster.
- Utilizar 80% de energia renovável nas instalações.

Graças à nova estratégia, o líder da *Zara*, Pablo Isla, acredita que conseguirá corresponder melhor às mais recentes exigências do mercado e da indústria. Não admira pois que tenha sido recentemente considerado o melhor CEO do mundo!⁹



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Zara*.

QUESTÕES

Estratégia

1. Qual é a essência da estratégia da *Zara*? Quem são os seus clientes-alvo? Como é que a *Zara* se diferencia da concorrência? E como é que a sua estratégia é sustentável para os restantes *stakeholders*? (Referência: Figura 1.1 na página 19)
2. Identifique um exemplo de pensamento estratégico emergente na *Zara*. (Referência: Figura 1.2 na página 21)

Negócios Tradicionais e Digitais

3. Quais são as características de negócios tradicionais e/ou digitais que a *Zara* adota na sua estratégia e na sua atuação comercial e operacional? (Referência: Tabela 1.4 na página 24)
4. Dê um exemplo de iniciativa de transformação digital na *Zara*. (Referência: Tabela 1.6 na página 28)

Sustentabilidade

5. Ilustre a sustentabilidade da estratégia da *Zara* nas quatro vertentes. (Referência: Tabela 1.7 na página 29)
6. Em que fase de desenvolvimento da estratégia sustentável se encontra a *Zara*? (Referência: Figura 1.10 na página 31)

Criação de Valor Sustentável

7. Verifique se a estratégia da *Zara* (ou do grupo *Inditex*, detentor da *Zara*) está de facto a criar valor para os clientes e para os acionistas. (Referências: Tabelas 1.8 e 1.9 nas páginas 32 e 33)
8. Aplique ao grupo *Inditex* a fórmula da criação de valor sustentável para os próximos 5 anos. (Referência: Tabela 1.11 na página 37)

Mapa EGOS

9. Posicione Amancio Ortega, o fundador da *Zara* e do grupo *Inditex*, e Pablo Isla, o atual *chairman* e ex-CEO do grupo *Inditex*, no Mapa EGOS. (Referência: Mapa A1.1 na página 46)
10. Como é que as suas personalidades se refletiram na estratégia da *Zara*? (Referências: Tabelas A1.2 e A1.3 nas páginas 49 e 51)

¹ Segran, Elizabeth (2019). «Zara built a \$20B empire on fast fashion. Now it needs to slow down», *Fast Company* (<https://www.fastcompany.com/90379824/Zara-built-a-20b-empire-on-fast-fashion-now-it-needs-to-dismantle-it>) e Pitcher, Laura (2019). «What Zara's Sustainability Efforts Could Mean for the Fashion Industry», *TeenVogue* (<https://www.teenvogue.com/story/what-Zaras-sustainability-efforts-could-mean-for-the-fashion-industry>).

² Cline, Elizabeth L. (2012). *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*, Portfolio.

³ Ellen MacArthur Foundation (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future* (<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>).

⁴ A expressão «*Millennials*», também conhecida como «Geração Y», designa as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁵ A expressão «Geração Z» designa as pessoas nascidas após 1996. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁶ A expressão «Geração X» designa as pessoas nascidas entre 1965 e 1980. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁷ Stein, Sanford (2019). «How Could Changing Consumer Trends Affect Fast-Fashion Leaders H&M and Zara?», *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/sanfordstein/2019/02/10/how-could-changing-consumer-trends-affect-fast-fashion-leaders-hm-and-Zara/#7acac6196f48>).

⁸ *Zara's Sustainability Program* de 2019, disponível no Instagram (https://www.instagram.com/p/B0A_OdXFJ8Y/?utm_source=ig_embed).

⁹ Harvard Business Review Staff (2018). «The Best-Performing CEOs in the World 2018», *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2018/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2018>).