

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação – FAC
Departamento de Audiovisual e Publicidade

Isabela Maria Silva Lobo

ANÁLISE DE MARKETING DA ZARA

ZARA

Brasília
Junho 2013

Isabela Maria Silva Lobo

ANÁLISE DE MARKETING DA ZARA

Monografia de conclusão de graduação apresentada ao curso Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Professor Edmundo Brandão Dantas

Brasília
Junho 2013

Ficha Catalográfica

LOBO, Isabela.

Análise de marketing da *Zara*.

Brasília, 2013. 91 páginas.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília, para a obtenção
do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Isabela Maria Silva Lobo

ANÁLISE DE MARKETING DA ZARA

Banca Examinadora

Prof. Edmundo Brandão Dantas
Orientador

Profa. Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu
Examinadora

Profa. Délcia Maria de Mattos Vidal
Examinadora

Brasília
Junho 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da minha vida e pela inteligência e fortaleza concedidas, essenciais para a conclusão de mais uma etapa. Agradeço aos meus familiares, principalmente aos meus pais, Bernardo e Gervânia, por me proporcionarem um lar repleto de amor e oportunidades ao longo da minha trajetória. Agradeço aos meus irmãos, Bee e Biel, que dividiram momentos de alegria e desafios. Agradeço ao meu namorado, Bê, por me apoiar e me incentivar, incansavelmente, e por ser meu fiel companheiro. Agradeço às minhas primas, Carol e Lu, por me acompanharem em todas as fases da minha vida. Agradeço também às minhas amigas de faculdade, principalmente à Robs e à Rê, que compartilharam comigo momentos inesquecíveis em Sevilha, na Espanha. Por fim, agradeço à 296, aos professores da FAC e da Unb, ao TCU, à Amcham e à Universidade de Sevilha, por possibilitarem meu crescimento e desenvolvimento ao longo desses anos de graduação. A todos, os meus mais sinceros votos de gratidão.

RESUMO

O marketing dentro das organizações tem um papel estratégico, principalmente na função de ajustar as ofertas às forças vigentes do mercado. Aliás, só sobrevivem aquelas empresas que tem uma preocupação em conquistar a satisfação e a fidelidade do consumidor, considerando as preferências do mercado que estão inseridas. A pesquisa em questão se propõe a analisar as estratégias de marketing empregadas pela empresa *Zara*, por meio de um estudo de caso. O estudo inicial, acerca do marketing e suas variáveis, permitiu conduzir a investigação sobre o esquema de negócio da companhia e suas principais estratégias, e posteriormente, permitiu auxiliar o processo de verificação da aproximação entre as estratégias de marketing da *Zara* com a teoria estudada. Dessa forma, buscou-se verificar as estratégias do marketing *mix* adotadas pela companhia e averiguar qual a orientação que a mesma possui, e de que forma a comunicação está incluída nessa orientação.

Palavras-chave: marketing, estratégias, *Zara*, marketing *mix*, comunicação, orientação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de Yanaze

Figura 2: Dimensões do produto

Figura 3: Principais tipos de organização no varejo corporativo

Figura 4: Tipos de localização do PDV

Figura 5: Gestão estratégica da Comunicação Integrada

Figura 6: Elementos típicos de um sistema de informação de marketing (SIM)

Figura 7: Lojas do grupo Inditex

Figura 8: Trajetória da *Zara* e do grupo Inditex

Figura 9: Quadro de análise comparativa entre a teoria e a prática das variáveis do marketing mix na *Zara*

Figura 10: Quadro comparativo da integração de marketing da *Zara*

Figura 11: Análise dos níveis de sofisticação de marketing da *Zara*

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Fábrica Inditex

Anexo 2: Lojas da *Zara* (parte externa)

Anexo 3: Lojas da *Zara* (parte interna)

Anexo 4: *Report* anual da Inditex e da *Zara*

Anexo 5a: Presença da *Zara* nas novas mídias

Anexo 5b: Presença da *Zara* nas novas mídias

Anexo 6: Publicidades

SUMÁRIO

1. Introdução	11
1.1. Tema	11
1.2. Problema de pesquisa	11
1.3. Justificativas	11
1.4. Objetivo geral	12
1.5. Objetivos específicos	12
1.6. Síntese da Metodologia	12
1.7. Limitações do tema	13
1.8. Estrutura do trabalho	13
2. Metodologia da Pesquisa	14
3. Fundamentação Teórica	17
3.1. O que é Marketing?	17
3.2. O que é Estratégia?	20
3.3. Os 4 Ps do Marketing e suas estratégias	22
3.3.1. Produto	23
3.3.2. Praça	27
3.3.3. Preço	31
3.3.4. Promoção	34
3.4. Orientação para o mercado e o Marketing	38
3.5. Sistema de informação de marketing (SIM)	41
4. Aprofundamento do Tema	44
4.1. A <i>Zara</i> e o grupo Inditex	44
4.1.1. Histórico da <i>Zara</i> e do grupo Inditex	45
4.1.2. Descrição do grupo Inditex	47
4.1.3. Descrição da <i>Zara</i>	48

4.1.3.1. O Fundador	49
4.1.3.2. A <i>Zara</i> no Brasil	51
4.1.4. As estratégias dos 4ps da <i>Zara</i>	52
4.1.4.1. Produto	52
4.1.4.1.1. Processo de criação do produto	53
4.1.4.2. Praça	54
4.1.4.3. Preço	55
4.1.4.4. Promoção	56
4.1.5. Estratégias de expansão da <i>Zara</i>	57
5. Análise e Discussão	59
5.1. Análise dos 4 Ps da <i>Zara</i>	59
5.1.1. Produto	59
5.1.2. Praça	61
5.1.3. Preço	64
5.1.4. Promoção	67
5.2. Análise da orientação da <i>Zara</i>	70
6. Conclusões e Recomendações	77
Referências	81
Anexos	84

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Cada empresa possui sua estrutura de negócio, sua trajetória e sua política de atuação. Para garantir a sobrevivência no mercado e o sucesso perante os consumidores, uma empresa deve ter um foco estabelecido e a busca incessante pela satisfação dos seus consumidores. Este trabalho aborda os principais conceitos e estratégias de marketing, com o propósito de conduzir o estudo de marketing por meio da análise do *case* da empresa *Zara*. Com isso, espera-se ter uma ideia mais clara a respeito do marketing e suas abordagens dentro de uma organização, de tal forma que seja possível reconhecer qual é a orientação que a empresa possui, e como a empresa se posiciona na comunicação dessa orientação.

1.1. Tema

Diagnóstico das estratégias de marketing da empresa *Zara*.

1.2. Problema

De que forma a empresa *Zara* estrutura sua estratégia de marketing?

1.3. Justificativas

A justificativa do problema de pesquisa se evidencia quando se identifica que a empresa *Zara* possui estratégias de marketing que a tornam aparentemente competitiva no ramo em que atua. Surge, então, o interesse em entender como essas estratégias estão relacionadas com o sucesso e o crescimento notável da empresa.

Um dos principais motivos para a escolha da empresa *Zara* como objeto de pesquisa foi o sucesso que a companhia tem obtido desde a sua inauguração, e o interesse em saber como suas estratégias de marketing são formuladas e executadas.

A presente pesquisa pretende contribuir, portanto, para o melhor entendimento dos principais conceitos de marketing e a importância deles no estabelecimento de estratégias de marketing e, por extensão, de comunicação.

Acredita-se que este trabalho servirá como ferramenta de auxílio no estudo dos principais conceitos de marketing, demonstrando, por meio do *case* da empresa *Zara*,

como as estratégias de marketing são implementadas e praticadas dentro da empresa. Os conceitos de marketing e as aplicações de suas estratégias possuem diversas abordagens teóricas. Para tanto, este trabalho tem como objetivo agregar com o estudo sobre estratégias de marketing, oferecendo abordagens que mostram o processo de construção e do estabelecimento dessa cultura de marketing dentro de uma empresa específica.

O interesse pessoal para elaboração deste trabalho tem sua origem no apreço da autora pelos temas relacionados ao marketing, na busca incessante pela satisfação do cliente. Considera-se que o presente estudo é apenas um ponto de partida para outros que podem surgir para entender melhor como as empresas se orientam, e de que forma a orientação para o mercado pode favorecer o crescimento e o faturamento das companhias.

1.4. Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é analisar a estratégia de marketing implementada pela empresa *Zara*.

1.5. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, vislumbra-se:

- Identificar e descrever diferentes abordagens do conceito de marketing.
- Relacionar os conceitos estudados com a gestão de marketing da *Zara*.
- Descrever e diagnosticar as estratégias de marketing adotadas pela *Zara*, no tocante a Preço, Praça, Produto e Promoção.

1.6. Síntese da Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa exploratória. Para sua elaboração foi feito um estudo do próprio marketing, o que permitiu a verificação de sua importância para as organizações e, em especial, para a empresa *Zara*. A pesquisa resultou na avaliação do marketing da *Zara* e de como ele funciona em relação à teoria utilizada.

O trabalho se dividiu em três etapas: entender o marketing e algumas abordagens dele; entender quais são as estratégias de marketing utilizadas pela *Zara* e analisá-las, e

verificar a importância do marketing na orientação que a *Zara* possui. Para tanto, foram utilizadas a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, baseadas no estudo de caso da referida empresa.

1.7. Limitações do tema

A grande limitação desta pesquisa foi a impossibilidade de colher dados resultantes da observação direta e de entrevistas feitas pelo pesquisador ao objeto de estudo (a empresa *Zara*), por isso os dados coletados pelas pesquisas foram oriundos apenas de pesquisas documentais, que tinham um viés claro de exaltação do sucesso da *Zara*. Isso fez com que houvesse muitas informações mostrando os pontos fortes da companhia e praticamente nenhuma mostrando os pontos negativos da mesma. Nesse aspecto, a pesquisa em questão poderia desenvolver-se melhor no sentido analítico e crítico, tratando de encontrar os pontos fortes e fracos da companhia.

Outra limitação foi uma grande oferta de dados bibliográficos sobre o marketing e suas estratégias, o que demandou um recorte bem planejado do material a ser estudado para auxiliar, posteriormente, no processo de análise das estratégias de marketing da *Zara*.

Por último, um fator limitante também, foi a pouca informação sobre os clientes da *Zara* e o que eles acham da empresa e das suas políticas de atuação, se satisfazem ou não a eles. Esses dados sobre a percepção do consumidor possibilitariam uma análise mais crítica das estratégias de marketing da *Zara*.

1.8. Estrutura do trabalho

Após este capítulo introdutório, no Capítulo 2 expõe-se a metodologia de pesquisa utilizada para a execução deste trabalho. O Capítulo 3 apresenta-se o referencial teórico utilizado como embasamento para a pesquisa. No Capítulo 4 é apresentado o aprofundamento do tema a ser desenvolvido neste trabalho, principalmente na descrição das estratégias de marketing da *Zara*. No capítulo 5 é feita a análise e discussão dos resultados da pesquisa, com os devidos comentários. No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações obtidas a partir do trabalho realizado. Por fim, colocam-se as Referências e os Anexos.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica é uma das formas de conhecimento, pela qual o pesquisador busca respostas, ciente de que essas não serão absolutas, já que o que caracteriza a ciência é a possibilidade de questionar e aperfeiçoar as teorias já estabelecidas. Segundo Gaston Bachelard (1996, p. 21), “o homem movido pelo espírito científico deseja saber, mas para, imediatamente, melhor questionar”, ou seja, a pesquisa científica é um modo de investigação que tem como objetivo o progresso da ciência.

Segundo Lakatos e Marconi (1996), o surgimento da escolha do tema de uma pesquisa provém de experiências pessoais, de estudos e leituras, de uma curiosidade científica, entre outras possibilidades. Após a escolha do tema, o pesquisador se depara com uma pluralidade de questões que podem ser estudadas. Surge, então, o desafio de delimitar o tema. A delimitação permite um recorte e conseqüentemente um assunto a ser pesquisado. Esse entusiasmo pela pesquisa culmina em uma pergunta, que tem o objetivo de solucionar o problema da pesquisa, e isso é o que mobiliza a mente humana a realizar pesquisas científicas, de acordo com Laville e Dionne (1999). A pesquisa científica, portanto, tem como finalidade oferecer um aprofundamento sobre o assunto escolhido.

Este trabalho em questão é uma pesquisa exploratória que se utilizou do estudo de caso da empresa *Zara*, totalmente baseado em fontes secundárias, por meio de dois métodos de coleta de pesquisa: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (1996), visa o levantamento da bibliografia já publicada - em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita etc. - do assunto. A sua finalidade é de fazer com que o pesquisador entre em contato com o assunto estudado, para poder assim, auxiliar o processo de análise dos dados e na manipulação das informações obtidas. Nesse sentido, de acordo com Mattar (1996), a pesquisa bibliográfica visa munir o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa para corroborar com o desenvolvimento da pesquisa em questão, ou seja, a pesquisa bibliográfica contribui com maior familiaridade para com o assunto abordado. A classificação desta pesquisa como exploratória se deve ao fato da análise do marketing da empresa *Zara* ser um tema

relativamente novo e pouco explorado. Além disso, a pesquisa é de cunho exploratório, pois ela implica em um estudo do marketing e seus principais conceitos, para assim, preparar o pesquisador para analisar o marketing da empresa *Zara*.

A pesquisa em questão utilizou se como estratégia de pesquisa o estudo de caso da empresa *Zara*. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), não é uma tática de coleta de dados, ele é uma estratégia, usada normalmente quando o problema central da pesquisa refere-se ao questionamento do *como* e do *porquê* de certo fenômeno, ou seja, quando o objetivo da pesquisa é aprofundar em um fenômeno específico e tentar explicá-lo.

Esta pesquisa tem o intuito de estudar o caso específico da empresa *Zara* para assim responder o seguinte problema de pesquisa: *De que forma a empresa Zara estrutura sua estratégia de marketing?* Nesse sentido, é possível perceber que o objetivo da pesquisa centra-se na análise das estratégias de marketing da *Zara* como forma de dar uma resposta para a problemática em questão.

O estudo de caso baseia-se em fontes variadas de informação. Segundo Yin (2005), uma das fontes do estudo de caso são as fontes documentais, que após serem coletadas e analisadas, corroboram com as evidências de outras fontes e adicionam informações úteis à pesquisa.

Como o estudo de caso se interessa por um caso individual, ele é considerado limitado, pois sua amostra é restrita. Yin (2005, p. 29) explica que:

Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a preposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso como experimento, não apresenta uma ‘amostragem’, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Dessa forma, percebe-se que o estudo de caso da empresa *Zara*, como estratégia da pesquisa, é um estudo limitado, e não deve ser interpretado como uma generalização científica, já que trata de um caso único com condições únicas.

As táticas da coleta de dados para a este trabalho são exclusivamente secundárias, isto é, são provenientes de teorias e estudos realizados por outros autores. Segundo Lakatos e Marconi (1996), a pesquisa de dados secundários é aquela que abrange toda a literatura pública em relação ao tema em estudo. Esta pesquisa utilizou, portanto, como método da coleta de dados, a pesquisa secundária de assuntos relacionados ao marketing e suas estratégias e às estratégias da empresa *Zara*, para

embasar a análise e discussão das referências estudadas com as estratégias de marketing da *Zara*.

Esta pesquisa utilizou-se da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental como fontes secundárias. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida, segundo Gil (2007, p. 64), “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para tratar do marketing e suas estratégias, os principais autores utilizados na pesquisa bibliográfica foram: Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006), Raimar Richers (2000) e Verdugo e Silva et al (2011). Utilizaram-se, ainda, os seguintes autores: Peter Drucker (1973), Angela da Rocha e Carl Christensen (1999), Alexandre Luzzi Las Casas (2006), Marcélia Lupetti (2007), Edmundo Brandão Dantas (2007), Regina Blessa (2002), Everardo Rocha (2006), Paco Underwill (1999) etc. O conhecimento dos autores em questão foram alocados no referencial teórico, o que permitiu o embasamento e a explanação dos conhecimentos de marketing essenciais para o processo de análise e discussão da pesquisa.

A pesquisa documental, segundo Gil (2007) se parece com a pesquisa bibliográfica, porém a diferença é que as fontes da pesquisa documental são arquivos que foram estudados, mas que podem receber distintas interpretações. Esses arquivos podem ser estudos, relatórios, documentos, matérias, reportagens, etc. Para entender e conhecer melhor as estratégias de marketing da *Zara* foram utilizadas as publicações dos seguintes autores: Paloma Díaz Soloaga e Mercedes Monjo (2010), Pankaj Ghemawat e Jose Luis Nueno (2006) e Josep Mateu Serra e María Calzado Ruíz (2002). Utilizou-se ainda informação de sites da Internet, tais como: site da *Zara*, site da Inditex, site da AMA e sites de notícias, como Exame, Forbes, Veja, Reuters, Uol e Interbrand. Essas fontes documentais permitiram o aprofundamento do tema, ao proporcionarem conteúdo acerca da *Zara* e das suas estratégias de marketing.

Após o embasamento, feito no referencial teórico, e o detalhamento da *Zara*, feito no aprofundamento do tema, foi possível analisar e discutir a teoria estudada e compará-la com as estratégias de marketing da companhia. Essa análise e discussão, teve como objetivo verificar até que ponto as estratégias de marketing da *Zara* se afastam ou se aproximam da teoria estudada. Por fim, nas conclusões e recomendações, a autora avaliou se os objetivos da pesquisa foram ou não atingidos e se o problema de pesquisa foi solucionado.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, foram estudados cinco assuntos: marketing, estratégia, os 4 Ps do Marketing, orientação para o mercado e sistema de informação de marketing, para buscar fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1. O que é Marketing?

O marketing está por toda parte, não só em um centro comercial ou em um veículo de comunicação, mas em tudo aquilo que as empresas fazem para atender às expectativas e necessidades dos seus clientes. É certo que a expressão marketing é bastante utilizada e que, muitas vezes, essa utilização não se adequa ao seu real significado. Por isso, é importante entender que o marketing vai além de ações de publicidade e promoção, e que essas são apenas algumas das atividades realizadas por ele (KOTLER e KELLER, 2006). Para Kotler e Keller (2006, p. 4), o marketing é “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

As atividades do marketing abrangem variadas decisões que devem ser tomadas, como por exemplo: quem são os clientes da empresa, quais são suas necessidades, que necessidades a empresa busca satisfazer, que produtos e serviços a empresa oferecerá, como será a definição de preços, que informação a empresa deseja transmitir e que informação deseja receber, que canais de distribuição serão utilizados, que parcerias serão estabelecidas, entre muitas outras questões que envolvem essa tomada de decisões (KOTLER E KELLER, 2006).

Em certas empresas, segundo Richers (2000), existem profissionais que não sabem o que fazer com o conceito de marketing, e simplesmente o colocam como posição de assessoria do departamento comercial da companhia, esquecendo-se que o marketing é um conceito muito mais amplo do que vendas. O marketing, portanto, ultrapassa as barreiras da atuação comercial e deve estar ligado à presidência e/ou diretoria, para poder, assim, contribuir e participar da tomada de decisões estratégicas (RICHERS, 2000).

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing não é apenas um departamento responsável por certas tarefas, mas uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. Por isso, as ações de marketing só terão êxito quando todos os departamentos da empresa buscarem atingir juntos, a meta estabelecida pelo departamento de marketing.

A essência do marketing é ajudar as empresas a manter em um contato mais íntimo com o mercado, para poderem se aproximar dele e, conseqüentemente, vender mais e melhor, contribuindo, portanto, com o aumento da produtividade e da rentabilidade da empresa, por meio da intenção de entender e atender o mercado (RICHERS, 2000).

O marketing pode ser empregado sob duas perspectivas: a gerencial e a social. A função gerencial é a que tem como objetivo ajustar a oferta da organização às demandas específicas do mercado; e a social é a que tem como objetivo regular a oferta e a demanda de bens serviços para atender as necessidades sociais (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). Segundo Kotler e Keller (2006), enquanto na função social o marketing pode ser visto como um papel na sociedade, na função gerencial o marketing está totalmente atrelado à venda.

Um dos principais teóricos da Administração, Peter Drucker (1973), nos explica essa função gerencial do marketing:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (DRUCKER, 1973, p. 64)

Em 2007, a *American Marketing Association* aprovou a seguinte definição para o marketing: “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral”, e cabe também ao marketing gerir esse relacionamento com o cliente, de tal maneira que tanto a organização como o cliente saiam da relação beneficiados.

Entende-se que o marketing tem como principal objetivo a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos e dos grupos sociais. A necessidade refere-se ao estado de carência, próprio da condição humana, enquanto o desejo refere-se a uma

forma determinada de satisfazer uma necessidade. As necessidades são limitadas, enquanto os desejos são infinitos e são condicionados pela cultura do indivíduo (KOTLER e KELLER, 2006).

Os produtos e/ou serviços caracterizam-se, portanto, como uma forma de satisfazer a necessidade ou desejo que o indivíduo possui. O que o consumidor está interessado não é no produto e/ou serviço em si mesmo, mas sim na função ou benefício principal que se pode obter com o seu consumo. Por isso, é importante que a empresa estude a oferta desde o ponto de vista do cliente, para poder, assim, entender o que este espera do produto e/ou serviço (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

A função organizacional do marketing tem duas principais características: 1) a organização material do intercâmbio entre produtores e consumidores; e 2) a organização da comunicação entre produção e consumo. Por isso, pode-se dizer que o marketing tem a função de conectar a produção com o consumo (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

A organização do intercâmbio refere-se à distribuição, ou seja, em possibilitar que os produtos/serviços estejam à disposição dos consumidores no lugar e no momento que estes o demandam. Porém, essa organização do intercâmbio, por si só, não garante que o consumidor esteja ciente da oferta. Para tanto, a organização da comunicação entre produção e consumo permite que os indivíduos e as organizações estejam informados das ofertas e demandas, respectivamente (VERDUGO e SILVA, 2011).

A definição de marketing da AMA de 2007 explica o marketing como uma função organizacional que busca beneficiar a própria empresa e o seu público de interesse. O marketing, após essa definição, tornou-se, portanto, uma forma de interligar todos os processos da empresa, isto é, o marketing passou a ser visto como uma gestão sistêmica (LUPETTI, 2007).

Essa ótica do marketing como uma gestão sistêmica, é proposta também por Mitsuru Higuchi Yanaze por meio do Fluxograma de Yanaze (YANAZE, 2000 apud LUPETTI, 2007, p. 13), mostrado na figura 1, a seguir:

EMPRESA		
INPUTS	THROUGHPUTS	OUTPUTS
Recursos financeiros	Processo de produção	Produtos
Recursos humanos	Sistema de administração	Serviços
Recursos materiais	Políticas da empresa	Preço
Infraestrutura	Cultura	Renumeração
Informações	Logística	Distribuição
Tecnologia		Vendas
		Comunicação

Figura 1 Fluxograma de Yanaze

Fonte: Adaptado de Lupetti (2007).

De acordo com Yanaze (2000 apud LUPETTI, 2007), o marketing vai além do departamento de marketing da empresa, sendo de responsabilidade de todos os que a compõem. De acordo com a figura, percebe-se que os *inputs* são todos aqueles elementos necessários à viabilização das operações da empresa, desde os recursos materiais, humanos e financeiros até às informações e tecnologias. Os *throughputs* são todos elementos trabalhados pela própria empresa, tal como o processo de criação e produção, o sistema de administração, as políticas da empresa, a cultura organizacional e a logística da mesma. Já os *outputs* são todos os resultados que a empresa teve nos procedimentos dos *throughputs*, ou seja, os produtos e/ou serviços, o preço, a distribuição, as vendas e a comunicação.

O marketing, portanto, tem como função delinear as atividades que a empresa realiza para poder entregar valor aos consumidores, de tal forma que todas as áreas da empresa estejam interligadas. Cabe aos profissionais de marketing saber lidar com essa multiplicidade de questões dentro da empresa e certificar que as decisões de uma área sejam coerentes com as decisões de outra (KOTLER e KELLER, 2006).

3.2. O que é Estratégia?

Para ter uma administração de marketing bem sucedida, deve ser necessário, além de buscar satisfazer ao cliente, traçar um planejamento estratégico que contenha

um plano de ação para a empresa, para poder assim alcançar os objetivos propostos (KOTLER E KELLER, 2006).

Para colocar em prática esse plano de ação é preciso estabelecer estratégias. O conceito de estratégia provém do grego, *strategos*, e refere-se à arte do general, arte da guerra (LAS CASAS, 2006). Estratégia, segundo Richers (2000), é a busca de um caminho para a empresa como um todo, ou seja, é a implementação das decisões tomadas e o direcionamento que envolve todas as áreas, processos e funções da companhia. A importância da elaboração e execução de estratégias dentro de uma empresa permite que a mesma alcance uma meta, um plano, para assim obter sucesso.

Zaccarelli (2000, p. 41) nos explicita algumas definições relevantes de estratégia:

Para Mintzberg estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Hamel e Prahalad acreditam que estratégia é como pensar. Para eles estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. Já para Dixit e Nalebuff, estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas.

Por meio dessas visões de estratégia percebe-se a importância de colher informações verdadeiras e relevantes acerca da própria empresa, do mercado e do segmento em que ela atua, para poder, assim, elaborar estratégias que as guiem. Porém não são apenas informações que vão permitir a criação de boas estratégias.

A esse respeito, Richers (2000) comenta que a informação está disponível para todos, mas apenas os que sabem usá-la eficazmente, ou seja, transformá-la em conhecimento, tirarão proveito de suas forças. Por isso, o desempenho corporativo não depende apenas de fatores como produtos, serviços ou localização, mas também do conhecimento: sobre clientes, produtos e mercados; que revela oportunidades promissoras e consegue avaliar ameaças pendentes; que estimula os lucros e reduz os custos (RICHERS, 2000).

A estratégia parte do pressuposto de que a empresa se torne capaz de servir o seu público estratégico de maneira mais eficaz ou eficiente do que competidores que competem de maneira mais ampla. Para Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve distintos conjuntos de atividades. Essas atividades devem ser diferentes da dos competidores ou então similares, mas realizadas de maneiras distintas.

A estratégia, segundo Las Casas (2006), pode ser relacionada com os exércitos. Pode-se comparar o ambiente empresarial com o campo de batalha, pela qual os comandantes estudam os pontos fortes e fracos do adversário, aproveitando as oportunidades e se defendendo das ameaças. No entanto, as estratégias devem ser primeiramente estudadas antes de ser implementadas, por isso é muito importante que haja um planejamento e uma constante avaliação do mercado, dos concorrentes e das próprias ações da empresa. Para tanto, é necessário que a empresa conte com uma estrutura de obtenção de informações (LAS CASAS, 2006).

Assim, na elaboração das estratégias a empresa deve levar em conta tanto os seus clientes como a concorrência, para poder assim satisfazer as necessidades e desejos do cliente de uma forma mais eficaz que a concorrência (VERDUGO e SILVA et al, 2011, p. 155).

3.3 Os 4 Ps do Marketing e suas estratégias

Entende-se que o marketing é responsável por criar, comunicar e entregar valor aos clientes, conforme visto na definição de marketing da AMA (2007). O marketing *mix*, ou composto de marketing, é o conjunto de ações controláveis que podem ser gerenciadas para ajustar a oferta que a empresa faz ao mercado com a demanda do mesmo, ou seja, o *mix* de marketing é composto por quatro variáveis que podem ser controladas para melhor atender às necessidades e desejos dos consumidores, de acordo com a realidade da empresa (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

As quatro variáveis que compõem o *mix* de marketing são:

- **Produto** (características, qualidade, marca, *design* etc.);
- **Praça** (canal de distribuição, transporte, PDV, armazenagem etc.);
- **Preço** (preço básico, descontos, prazos de pagamento etc.);
- **Promoção** (venda pessoal, propaganda, publicidade, relações públicas, *merchandising*, promoção de vendas, etc.).

A combinação dessas quatro variáveis permite ajustar e otimizar os recursos da empresa para o mercado. Cada empresa é substancialmente diferente e precisa ajustar esses instrumentos, ou seja, cada empresa precisa da sua própria “mixagem” de instrumentos, que são as variáveis (RICHERS, 1981). O *mix* de marketing, portanto, tem como objetivo desenvolver as ofertas do mercado através da política de produto e

de preço, possibilitar um entrega de valor para o consumidor por meio da praça e comunicar esse valor por meio da promoção.

3.3.1. Produto

Segundo Kotler e Keller (2006), o produto é a primeira e a mais importante variável do *mix* de marketing. Um produto é tudo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Os produtos podem ser “bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias” (KOTLER E KELER, 2006, p. 366). Alguns teóricos identificam a importância do produto na gestão de marketing, já que é sobre ele que são elaboradas todas as estratégias, e é sobre ele que a empresa gerará lucro e garantirá sua sobrevivência (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

Kotler e Keller (2006) explicam que os produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. Para Verdugo e Silva et al (2011), cada empresa estabelece uma política de produto, baseada no seu esquema de negócio, com o intuito de oferecer seu produto no mercado. No mercado, porém, o produto é visto pelo consumidor como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que ele acredita que pode satisfazer suas necessidades e desejos, ou seja, o produto pode ser qualquer bem, serviço ou ideia capaz de satisfazer e motivar um indivíduo (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

Baseado em Kotler e Keller (2006), Verdugo e Silva et al (2011, p. 218) propõem dimensões do produto que indicam como ele é percebido pelo consumidor. São cinco níveis que devem ser planejados segundo o mercado-alvo que a empresa deseja atingir. O produto básico é o benefício substancial do produto, ou seja, o benefício que realmente interessa ao cliente. O produto real mostra as características técnicas do produto. O produto esperado é um conjunto de características que o consumidor espera encontrar no produto. O produto incrementado são todas características adicionais que agregam valor ao produto, e o produto potencial refere-se a todas as inovações que o produto pode alcançar no futuro. A figura 2 ilustra essas dimensões:



Figura 2 Dimensões do produto

Fonte: Adaptado de Verdugo e Silva et al (2011).

Essas dimensões do produto são importantes no marketing, pois permitem identificar os benefícios que os consumidores estão interessados. Cabe à empresa identificar em quais benefícios seu público-alvo está interessado, pois existem clientes que se importam apenas com o produto básico, enquanto outros se importam com maiores benefícios e vantagens, além daqueles já esperados (KOTLER e KELLER, 2006).

Hoje em dia (2013), com as plataformas de *e-commerce*, as empresas podem identificar a preferência dos consumidores, podendo, assim, conhecer melhor suas preferências, para poder oferecer-lhes, posteriormente, estratégias de produto que se adequem aos seus interesses (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), os produtos podem ser classificados de diferentes maneiras. Em relação à durabilidade e confiabilidade, os produtos podem ser classificados em:

- Bens duráveis: são aqueles produtos tangíveis, consumidos rapidamente e comprados com certa frequência.

- Bens não-duráveis: são produtos utilizados durante certo período, tais como eletrodomésticos, aparelhos eletrônicos, vestuário etc.
- Serviços: são produtos intangíveis, tais como corte de cabelo, assessoria, algum atendimento etc.

Os produtos também podem ser classificados em termos de bens de consumo como:

- Bens de conveniência: são aqueles produtos comprados com maior frequência e com pouco esforço, tais como produtos de higiene, jornais, cigarro etc. Eles podem ser subdivididos em três categorias: básicos, bens de impulso e bens de emergência. Os produtos básicos são comprados regularmente, os bens de impulso são comprados sem nenhum esforço de busca e com nenhum planejamento e os bens de emergência são comprados quando surge uma necessidade urgente.
- Bens de compra comparada: são aqueles bens que o consumidor compara no processo de seleção e compra, tais como eletrodomésticos, vestuário, móveis. Essa comparação pode ser acerca da qualidade, do preço, do modelo, entre outros atributos. Os bens de compra comparada podem ser divididos em homogêneos e heterogêneos. Homogêneos são aqueles que possuem qualidades semelhantes, mas diferenças no preço. Os heterogêneos, além do preço, possuem diferenças relevantes no produto.
- Bens de especialidade: são aqueles bens que os consumidores têm que fazer certo esforço para comprar, pois eles possuem características singulares e são identificados pela marca, tal como um carro de luxo.
- Bens não procurados: são aqueles produtos que o consumidor não conhece ou não possui interesse em comprar, mas devido à propaganda, tomaram conhecimento acerca do mesmo.

Essa classificação dos produtos é necessária devido à grande variedade de bens que existe na sociedade. Mas, além de classificar os produtos, as empresas devem diferenciá-los, para que eles sejam percebidos pelos consumidores. Para Verdugo e Silva et al (2011), dois importantes atributos que o produto possui são a marca e a embalagem. A marca é responsável por identificar os produtos e diferenciá-los da concorrência. Além disso, a marca oferece certas vantagens competitivas e permite uma maior liberdade na política de preços da empresa.

Algumas funções que a marca possui, são, segundo Verdugo e Silva et al (2011):

- Identificação e diferenciação do produto; já que ela garante uma identidade e uma personalidade, capaz de dar um posicionamento perante o mercado, diferenciando-se, assim, o produto da concorrência. Além da credibilidade que o produto passa a ter, dando certa segurança para o consumidor;
- Ferramenta de publicidade e propaganda; pois o fabricante pode promover a marca, dando a conhecer a oferta no mercado.
- Proteção da empresa no mercado; já que a marca possui um mercado conquistado;
- Contribuição nos canais de distribuição; pois a marca orienta no processo de produção e distribuição, para que o produto chegue corretamente no local a ser consumido; e
- Estabilização dos preços; já que devido ao reconhecimento da marca, exista uma margem de preço que ela se enquadra.

Para o consumidor, a marca pode ser benéfica por vários motivos, como segurança, posicionamento no mercado; porém, o preço pode se tornar mais elevado, tornando-se, portanto, um inconveniente para o consumidor (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

A política de produto estabelece, portanto, algumas considerações que devem ser levadas em conta na elaboração das estratégias de marketing, segundo Verdugo e Silva et al (2011):

- As decisões de compra do consumidor se baseiam nos benefícios que o produto vai trazer, e não no produto em si;
- Produtos diferentes podem atender a uma mesma necessidade;
- Todo produto é um conjunto de atributos e características; e
- Um mesmo produto pode atender a necessidades diferentes.

Por isso qualquer mudança nas outras variáveis do *mix* de marketing fará diferença na percepção do consumidor sobre o produto, seja no preço, ou na forma que o consumidor tomou conhecimento do produto, ou até mesmo como o produto foi apresentado no ponto de venda (VERDUGO e Silva et al, 2011).

Segundo Kotler e Keller (2006), o *design* é considerado uma ferramenta poderosa do marketing, pois ele gera vantagem competitiva. O *design* é um “conjunto

de características que afetam a aparência do produto no que diz respeito às exigências do cliente”, ou seja, consiste em diferenciar e posicionar os produtos e serviços da empresa de uma forma mais atrativa para o consumidor, de tal modo que a experiência com a empresa, por meio do produto, se torne mais recompensadora. Acredita-se, ainda, que o *design* tem um poder emocional capaz de influenciar o consumidor e alterar sua percepção sobre os produtos e serviços da empresa (KOTLER e KELER, 2006, p. 371).

3.3.2. Praça

A variável praça ou distribuição é a variável do marketing *mix* encarregada de disponibilizar os produtos para os consumidores, em quantidade adequada, e no momento demandado pelos mesmos. Por isso, o sistema de distribuição tem como principal objetivo levar os produtos em boas condições para o cliente final, utilizando meios adequados para isso (VERDUGO e SILVA et al, 2011). De acordo com Verdugo e Silva et al (2011), para alcançar esse objetivo de oferecer os produtos para os consumidores, é necessário, anteriormente, o desenvolvimento de algumas tarefas, tais como transporte, armazenamento e apresentação dos produtos para os consumidores.

De acordo com Kotler e Keller (2006) as empresas devem definir se possuirão um canal de distribuição ou se oferecerão o produto diretamente para o consumidor final. O canal de distribuição consiste em intermediários, que podem ser outras empresas ou pessoas, entre o fabricante e o consumidor final, enquanto que o canal direto consiste em oferecer o produto diretamente para o consumidor, sem intermediários (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas usam intermediários quando não podem investir em um canal direto ou quando é necessário intermediários. O canal de marketing escolhido pela empresa deve ser o mais eficiente e que esteja mais de acordo com as necessidades do cliente. Para Kotler e Keller (2006), aquelas empresas que administram seus canais conseguem ter maior controle e resultado, além da relação mais próxima entre fabricante e consumidor final.

Todas as organizações que vendem para os consumidores finais (seja um fabricante, um atacadista ou um varejista), estão fazendo varejo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 500), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”, sendo

que o lucro provém da venda de pequenos lotes. Os varejistas podem oferecer quatro níveis de serviço, segundo Kotler e Keller (2006):

- Auto Serviço (o consumidor procura, compara e seleciona o produto);
- Seleção (o consumidor encontra e compra o produto, mas pode pedir ajuda);
- Serviço limitado (o cliente precisa de informação e ajuda); e
- Serviço completo (varejo de alto custo, pois os vendedores ajudam em todos os processos de compra: na procura, na comparação e na seleção).

As lojas de varejo podem ser independentes ou então fazer parte de alguma forma de varejo corporativo. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 501), “as organizações corporativas de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados”. A figura 3, a seguir, ilustra os tipos de organização no varejo corporativo, segundo Kotler e Keller (2006):

Tipos de Organização no varejo corporativo	
Rede corporativa	Duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle empregam um sistema central de compras e exposição e vendem linhas similares de mercadoria.
Rede voluntária	Um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, compra grandes volumes de mercadorias comuns.
Cooperativa de varejo	Varejistas independentes estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.
Cooperativa de consumidores	Empresa de varejo de propriedade de seus clientes, os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja.
Franquia	Associação contratual entre um franqueador e franqueados.
Conglomerado de comercialização	Cooperação que se forma livremente e combina várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, além de manter certa integração em termos de distribuição e administração.

Figura 3 Principais tipos de organização no varejo corporativo

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 503).

Além da política de produto e de preço, para se diferenciar e estimular o interesse do consumidor, os varejistas precisam investir em suas lojas para facilitar a venda. Estratégias de localização, de ambiente, de serviços pré e pós compra e de atendimento ao cliente, podem agradar o consumidor e conseqüentemente repercutir em maior lucro para a empresa (KOTLER e KELLER, 2006).

O ambiente é um aspecto essencial para a loja. Por isso, o layout físico deve facilitar e não atrapalhar a movimentação das pessoas no seu interior. Além disso, toda loja deve transmitir a imagem da empresa através do seu “visual”, ou seja, a loja precisa ser um ambiente planejado e adequado ao seu público-alvo, de forma que atraia os clientes e facilite o processo de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

O atendimento ao cliente é uma ótima oportunidade para gerar satisfação nos clientes. Se a experiência do cliente for positiva dentro da loja, o cliente tem grandes chances de voltar e realizar outra compra. Por isso, as empresas tem buscado oferecer treinamento para os seus funcionários como forma de estimulá-los a ajudarem os clientes e auxiliá-los no processo de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

A localização, como costumam dizer os varejistas, é a chave para o sucesso. A definição da localização do ponto de venda deve ser levada em conta principalmente em relação ao público-alvo da empresa. Além do fluxo de pessoas, outras características a serem levadas em conta são: o valor do aluguel, se a localização faz jus ao posicionamento da empresa, que tipos de loja já existem na região, quais são as vantagens para os clientes etc. (KOTLER e KELLER, 2006). O ponto de venda pode ser no centro da cidade, em uma galeria de bairro ou em um *shopping center* etc. De acordo com Kotler e Keller (2006, p.513), os varejistas devem definir cuidadosamente onde será o PDV. A figura 4 ilustra os tipos de localização do ponto de venda:

Tipos de localização do PDV	
Centros comerciais	Conhecido como centro da cidade ou até mesmo uma parte da cidade que concentra grande parte do comércio.
Shopping centers	São atraentes porque oferecem estacionamento, segurança, ambiente agradável e com variadas opções de lojas e formas de entretenimento. Podem ser de pequeno, médio ou grande porte.
Galerias de bairro	Prédio que abriga lojas que servem a vizinhança.
Dentro de uma loja maior	Loja dentro de aeroportos, escolas, lojas de departamento etc.

Figura 4 Tipos de localização do PDV

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

O surgimento dos *shopping centers* é um fato que merece destaque, especialmente no Brasil, já que com o surgimentos deles, muitas empresas encontraram um ambiente propício para seu desenvolvimento e para sua consolidação junto ao consumidor final. Em 1966 foi inaugurado o primeiro *shopping center* no Brasil, o

Shopping Iguatemi, em São Paulo. No ano de 2004, a Abrasce (ALVAREZ, apud KOTLER e KELLER, 2006) calculou cerca de 290 empreendimentos, o que representava, naquela época, 18% do varejo brasileiro. Os *shopping centers* surgiram com o objetivo de atender ao público de alto poder aquisitivo, porém, no decorrer dos anos, esse tipo de empreendimento passou a atender públicos diferenciados, inclusive a classe C (ALVAREZ, apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 497).

Tendo em mente essas constatações, percebe-se a importância das estratégias do ponto de venda como forma de diferenciação da concorrência e de maior atração perante o consumidor. Segundo Kotler e Keller (2006), a construção da imagem da empresa vai além da publicidade. Tudo o que funciona como experiência geradora de informação é relevante, seja ela a observação, a comunicação boca a boca, ou até mesmo o uso do produto e/ou serviço. Assim, a comunicação da empresa deve ultrapassar os meios tradicionais de comunicação e buscar transmitir através do próprio ponto de venda, do produto em si, do comportamento dos vendedores, da ambientação da loja etc., transmitir o posicionamento da empresa para os seus consumidores.

Segundo Underhill (1999), o ponto de venda não é somente um lugar de troca de mercadorias, ele é um lugar de estímulo para o consumidor, já que nele os clientes estão suscetíveis a informações e impressões obtidas. Muitas vezes a decisão de compra é tomada e/ou influenciada na própria loja. Além disso, a experimentação que o consumidor pode ter no ponto de venda, pode gerar maior confiança e apego com o produto. Não é estranho afirmar que muitas das compras não planejadas são resultado de que o cliente teve alguma forma de acesso ao produto, e essa interação foi positiva e resultou em uma compra (UNDERWILL, 1999).

Para Bessa (2010), o consumidor está mais informado e seletivo e o mercado está mais competitivo, o que incentiva, de certa forma, a valorização do PDV. Além disso, é no ponto de venda que o consumidor tem o maior contato com a empresa, ou seja, a loja é o local que o consumidor terá mais percepções da empresa e da marca. Por isso, atributos como iluminação, aromatização, música, disposição dos produtos, equipe de suporte de vendas - que saiba atender às necessidades dos clientes -, tudo isso se torna essencial para oferecer uma experiência de compra satisfatória. (BLESSA, 2010)

Uma forma muito usada para atrair os consumidores é o *merchandising*. De acordo com Sant'anna (2002, p. 21), o *merchandising* é “a preparação da mercadoria para torná-la adequada à necessidade do consumidor e ao seu caminhar pelos canais de

distribuição comercial”. Segundo Blessa (2010), o *merchandising* é a técnica, ação ou material promocional usado no PDV, com o intuito de influenciar os consumidores.

Underhill (1999, p. 143) explica que “não basta que os produtos estejam ao alcance do freguês – este precisa alcançá-los. E tendo-os alcançado, precisa então querer possuí-los”, por isso é preciso adaptar o PDV às necessidades do consumidor, de forma a planejar o ambiente, levando em consideração o momento de compra, buscando criar soluções para que não deixem de comprar por não conseguirem manipular os produtos ou visualizá-los. Desde o caminho a ser percorrido à altura correta do posicionamento dos produtos, tudo deve ser adaptado para melhor atender ao cliente.

O *design* da loja, a iluminação, as cores, o aroma, a navegabilidade, a arquitetura da loja, a temperatura, a disposição dos produtos, tudo deve contribuir para estimular o consumidor a comprar. A loja deve ser pensada e adaptada ao cliente, desde a sua localização, a forma de acesso e ao público-alvo que a empresa deseja atingir. Hoje em dia (2013), uma tendência são as lojas de *boutiques*, que buscam adaptar os produtos de acordo com a coleção apresentada ou a tendência da estação, com o intuito de envolver ainda mais o consumidor no momento da compra (BLESSA, 2010).

3.3.3. Preço

O estabelecimento do preço é uma decisão complexa e difícil, mas que deve ser a mais coerente com a estratégia da empresa, o mercado-alvo e o posicionamento que a empresa deseja ter no mercado (KOTLER e KELLER, 2006). O preço de venda representa o valor de intercâmbio de um produto ou serviço expressado em moeda (VERDUGO e SILVA *et al*, 2011). De acordo com Richers (1981, p. 49), “o preço é uma função bem mais ampla que a simples identificação de um montante de dinheiro que deve ser desembolsado para a compra de um produto”, o preço realça os valores subjetivos da oferta; ou seja, ele agrega valor ao produto, e a sua determinação influencia na reação dos clientes e da concorrência.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis; pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca (KOTLER e KELLER, 2006, p. 428).

Para o estabelecimento de preços, Verdugo e Silva et al (2011, p. 252) expõem alguns fatores que devem ser levados em conta:

- A política de preços deve ser definida com base na estratégia empresarial;
- A variável preço deve estar relacionada com as outras variáveis do marketing *mix*: produto, praça e promoção. Portanto, a política de preços deve ser coerente com as políticas das demais variáveis;
- Não é possível fixar o preço de venda sem considerar o tipo de produto para vender, o tipo de negócio da empresa e as características dos clientes-alvo da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006), o preço é um dos principais determinantes na escolha dos consumidores. Embora hoje em dia, muitos outros fatores influenciem a decisão de compra do consumidor, o preço pode ser caracterizado como o esforço econômico que um indivíduo teve que fazer para adquirir certo produto ou serviço, e também como o grau de satisfação que o consumidor alcançou ao decidir comprar tal bem (VERDUGO e SILVA et al, 2011).

Os consumidores processam as informações de preço ativamente, interpretando preços em termos do conhecimento que adquiriram em experiências de compras anteriores, e também por meio da informação que receberam de comunicações formais (propagandas) e informais (boca a boca), das experiências no ponto de venda e das informações na Internet (KOTLER e KELLER, 2006).

Apesar das experiências anteriores, os consumidores muitas vezes não se recordam com precisão dos preços específicos dos produtos. Para tanto, os consumidores utilizam preço de referências. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 431), os preços de referência podem ser de uma referência interna (memória) ou externa (outro preço praticado no varejo, por exemplo). Possíveis preços de referência para o consumidor podem ser:

- Preço “justo” (quanto o consumidor acredita que deveria custar);
- Preço padrão (preço normalmente adotado);
- Último preço pago (último valor pago pelo produto);
- Limite máximo de preço (que o consumidor está disposto a pagar);
- Limite mínimo de preço (que o consumidor está disposto a pagar);
- Preço do concorrente (preço adotado pela concorrência); e
- Preço com desconto (preço com desconto já abatido).

Segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores passaram a ter maior acesso a informações sobre preço, promoções e descontos; por isso, os consumidores tornaram-se mais críticos no assunto, e muitos deles fazem uma pesquisa de preços antes de realizar uma compra. Porém, não são todos os consumidores que possuem essa sensibilidade ao preço. Por isso, a empresa deve estar atenta ao seu público-alvo, para saber se realmente os seus consumidores são sensíveis ao preço, pois, dependendo da política de preço que a empresa adotar, ela pode deixar de ganhar dinheiro.

Para Kotler e Keller (2006, p. 436), alguns fatores que influenciam em uma menor sensibilidade ao preço são:

- O produto ser exclusivo;
- Os compradores terem menos consciência da existência de substitutos;
- Os compradores não poderem comparar facilmente a qualidade de substitutos;
- A despesa ser uma pequena parte da renda total do cliente;
- O produto ser usado em conjunto com bens comprados anteriormente;
- O produto possuir mais qualidade, prestígio ou exclusividade;
- Os compradores não poderem estocar o produto.

O preço tem uma grande importância na lucratividade da empresa, mas as empresas devem ser cautelosas na determinação da política de preços. Segundo George E. Cressman Jr., gerente de política de preços da *Strategic Pricing Group* (DONATH, 2003 apud KOTLER E KELLER, 2006, p. 438), as empresas devem estabelecer preços que aumentem a participação no mercado e gerem lucros. Para isso, a pergunta correta a se fazer seria “A que fatia do mercado podemos atender com maior lucratividade?”, e não buscar alcançar a meta de vendas regulando o preço do produto. Além disso, para Cressman, a empresa deve buscar estabelecer preços que atendam às exigências dos clientes, para assim obter lucro. Reduzir os preços apenas para reter os clientes e sair ganhando da concorrência, pode acostumar mal os clientes, que passarão a exigir descontos e concessões aos vendedores.

Para estimular as compras, as empresas podem oferecer preços promocionais. Esse tipo de estratégia normalmente é utilizado a curto prazo, com o intuito de ter melhores resultados nas vendas. Algumas dessas estratégias são, segundo Kotler e Keller (2006):

- Preço isca (baixar o preço para aumentar as vendas, geralmente de produtos com o preço mais elevado);
- Preço de ocasião (preços estabelecidos em certas épocas do ano, com intuito de atrair mais clientes em momentos específicos);
- Formas de pagamento (prazo de pagamentos mais longos ou opções de financiamento);
- Descontos psicológicos (oferecer preços altos e depois baixá-los, para que os consumidores acreditem que houve um desconto substancial).

Além disso, para Kotler e Keller (2006), as empresas podem estabelecer preços diferenciados para um mesmo produto. Dependendo do canal de distribuição e do ponto de venda, se é um lugar mais ou menos sofisticado, os preços podem ser mais altos ou mais baixos. Dependendo do período, também, conforme a temporada ou estação, os preços de certos produtos podem ter um preço diferenciado.

Com o desenvolvimento da Internet e de *softwares*, algumas empresas já contam com a ajuda de sistemas que auxiliam na determinação de preços. São programas com uma Intranet corporativa, com uma enorme base de dados, que é capaz de orientar que preços colocar e em que momento oferecer tal preço para os consumidores (KOTLER e KELLER, 2006).

3.3.4. Promoção

O quarto elemento do marketing *mix*, também conhecido como promoção, pode ser definido como a comunicação de marketing. Para Kotler e Keller (2006, p. 532), a comunicação de marketing é “o meio pela qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e marcas que comercializam”, ou seja, é a voz da marca, é o meio pela qual ela se comunica com seus consumidores.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a comunicação de marketing inclui a propaganda, a promoção de vendas, o *merchandising*, o marketing direto, os eventos, as relações públicas etc. A propaganda é um meio de apresentação utilizado pelo marketing para disseminar mensagens, desenvolver uma preferência pela marca ou até mesmo para instruir as pessoas, geralmente por anúncios nas mídias tradicionais (tv, mídias impressas, rádio, mídias exteriores, novas mídias etc.) (KOTLER e KELLER, 2006). Enquanto a propaganda visa levar o comprador ao produto, a promoção visa

levar o produto ao consumidor, ou seja, a propaganda propaga e a promoção promove, visto que ela é um incentivo de curto prazo, que estimula a compra mais rápida (amostras, sorteios, descontos, brindes, prêmios, displays de ponto-de-venda, demonstrações etc.) (KOTLER e KELLER, 2006). Já o marketing direto é uma forma de chegar ao consumidor por meio de envio de mala direta, catálogos, telemarketing, quiosques, etc. ou então por meio da força de vendas, ao contar com vendedores que atuam com esse elo pessoal entre a empresa e o cliente (KOTLER e KELLER, 2006). Os eventos são atrações que as empresas promovem como forma de atrair os consumidores e aprofundar no relacionamento com os mesmos, permitindo oportunidades de divulgação da própria empresa (KOTLER e KELLER, 2006). As relações públicas, de acordo com Kotler e Keller (2006), permitem uma monitoração dos diversos públicos que a empresa se relaciona, por meio de divulgação de informações e boletins, que permitem a construção e o mantimento de um bom relacionamento.

Shultz e Barnes (2001, p. 32 apud LUPETTI, 2007, p. 12) acreditavam que no século XXI, a principal vantagem competitiva que as empresas desenvolveriam seria o valor perceptivo da marca, não só a de produtos, mas a percepção institucional. Nesse sentido, a comunicação tornou-se, portanto, algo estratégico, e passou a ser melhor desenvolvida dentro das empresas.

Segundo Lupetti (2007), a relação entre a empresa e seu público de interesse está intermediada pela comunicação, não só a comunicação no sentido mercadológico, mas a comunicação como um todo. Lupetti (2007) caracteriza a comunicação na ótica da gestão estratégica como a “comunicação integrada”, que inclui:

- A comunicação institucional;
- A comunicação administrativa;
- A comunicação interna; e
- A comunicação mercadológica.

A “comunicação integrada” tem, como principal objetivo, a sinergia da empresa no sistema de comunicação, ou seja, a unificação da linguagem empresarial, por meio da integração das ações empresariais. A partir dessa integração, a empresa estaria melhor preparada competitivamente (LUPETTI, 2007, p. 16). A figura 5 sintetiza a gestão estratégica da comunicação integrada:

GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA			
Comunicação Institucional	Comunicação Administrativa	Comunicação Interna	Comunicação Mercadológica
<ul style="list-style-type: none"> ○ Identidade e imagem ○ Propaganda institucional ○ Jornalismo empresarial ○ Assessoria de imprensa ○ Editoração multimídia ○ Marketing social, cultural e esportivo ○ Relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fluxos: redes formal e informal (normas, instruções, portarias, memorandos, regulamentos, avisos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programas sociais ○ Incentivos ○ Desenvolvimento de pessoas ○ Padrões culturais ○ Endomarketing 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propaganda ○ Promoção de vendas ○ Venda pessoal ○ <i>Merchandising</i> ○ Eventos ○ Marketing direto de relacionamento

Figura 5 Gestão estratégica da Comunicação Integrada

Fonte: (LUPETTI, 2007).

A comunicação institucional é responsável por estabelecer confiança e credibilidade perante os consumidores e o público de interesse da empresa, ou seja, é responsável por disseminar a missão, a visão, os valores e a filosofia da própria empresa, difundindo, portanto, um conceito público para a empresa. Dentre as práticas mais recorrentes da comunicação institucional estão: a propaganda institucional, a assessoria de imprensa, a editoração multimídia e as relações públicas. A editoração multimídia, principalmente devido às novas tecnologias de comunicação, tem especial atenção nos dias atuais. Os sites e *hot-sites*, a Intranet, os vídeos digitais e os perfis da empresa nas mídias sociais, todos devem possuir uma linguagem única e que condiga com os objetivos gerais da comunicação empresarial, preservado, assim, o posicionamento da empresa. As relações públicas atendem a todos os públicos de interesse da organização, seja o governo, os fornecedores, os colaboradores internos e externos, a própria sociedade, os investidores etc. Um dos principais objetivos das relações públicas é defender os “valores, conceitos e princípios da empresa, bem como gerenciamento de crises para a construção da identidade e imagem da empresa” (LUPETTI, 2007, p. 20).

A comunicação administrativa envolve os assuntos do dia a dia da empresa, tais como informações técnicas, avisos, regulamentos, instruções e comunicações da gerência para com os colaboradores a fim de orientar e coordenar as atividades da empresa (LUPETTI, 2007).

Já a comunicação interna abrange todos os colaboradores da empresa, desde a diretoria até os auxiliares, com o intuito de integrar os objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores. A comunicação interna é um estímulo à troca de informações e experiências. Uma das principais ferramentas da comunicação interna é o endomarketing. Saul Bekin (1995, p. 35 apud LUPETTI, 2007, p. 21), criador do termo endomarketing, acredita que o mesmo é voltado ao “público interno das organizações para que este ‘compre’ a empresa, com a finalidade de promover entre os colaboradores valores destinados a servir o cliente”. Já Kotler aponta o endomarketing como o “marketing interno”, responsável por “contratar, treinar e motivar os funcionários que desejam atender bem aos clientes” (KOTLER, 2000, p. 44 apud LUPETTI, 2007, p. 21).

Por fim, a comunicação mercadológica tem como objetivo divulgar os produtos e/ou serviços da organização, visando o aumento de vendas ou simplesmente sua estabilização no mercado. As principais ferramentas da comunicação mercadológica são a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, a venda pessoal, o *merchandising*, os eventos e o marketing direto de relacionamento (LUPETTI, 2007, p. 27).

Para Ferracciù (2007), o *merchandising* é a operacionalização do marketing, e é no ponto de venda que essa operacionalização se concretiza. Enquanto o marketing define o que vender e para quem vender, o *merchandising* trata de oferecer o produto da melhor forma para o consumidor. “O *merchandising* usa a loja como extensão de veículo publicitário e promocional, como um meio de comunicação com o consumidor, no momento crítico que a decisão de compra está sendo tomada” (FERRACCIÚ, 2007, p. 47), ou seja, o *merchandising* é uma forma de comunicar ao cliente, e pode ser considerado, a forma de comunicação no PDV.

Segundo Rocha (2000), a comunicação, em especial a publicidade, tem função de socializar o consumo, pois ela quebra as barreiras e permite o encontro entre produção e consumo. Isso acontece já que a publicidade é capaz de atribuir identidade, conteúdo, representação e significado, particularizando o produto para que ele saia da dinâmica da produção e entre na dinâmica do consumo.

Nos seus estudos sobre cultura e consumo, Everardo Rocha (2006, p. 92) explica como a mídia faz com que a produção passe a ter sentido e possa ser percebida como consumo, ou seja, as “narrativas produzidas pelo sistema da mídia, têm como um dos seus papéis predominantes ser um instrumento *pedagógico*, explicando a produção e transformando produtos e serviços em necessidades, desejos e utilidades”. Segundo Rocha (2006), qualquer experiência de consumo necessita de um processo de

socialização, e o marketing, nas suas diversas facetas, permite que essa relação viabilize o ato de consumo. O marketing é, portanto, capaz de transformar objetos em significados, serviço/produto em utilidade, mercadoria em necessidade, e marca em desejo dotado de emoção.

Além disso, de acordo com Rocha (2006), a publicidade permite, por meio dos anúncios, não só vender produtos e serviços, mas também abrir mercados e aumentar o consumo. De fato, a publicidade possui essa característica de abrir mercados, já que ela expande a informação publicitária além do espaço físico que ela está inserida. A publicidade, portanto, ordena o mundo dos bens, já que ela dá significação e posiciona o produto/serviço de alguma forma na mente do consumidor. Ela é capaz de apresentar um produto/serviço desconhecido, dando assim, personalidade para o mesmo (ROCHA, 2006).

3.4. Orientação para o mercado e o Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006), todas as empresas encontram uma filosofia para se orientar, ou seja, para realocar seus esforços. Existem alguns tipos de orientação que essas empresas podem ter: orientação para a produção, orientação para o produto, orientação para as vendas e orientação para o marketing. A orientação para a produção é mais antiga e está relacionada com a eficiência da produção, ou seja, produzir em grande número por baixo custo com uma distribuição em massa. Já a orientação para o produto tem como objetivo produzir produtos de qualidade, garantindo para o consumidor produtos com alto desempenho e características inovadoras. A orientação para as vendas se baseia em um esforço agressivo de vendas e promoção, com o fim de obter maiores lucros. Já a orientação para o marketing é centrada no cliente, ou seja, o objetivo não é encontrar clientes para os produtos, mas sim produtos para os clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Assim, entende-se que a diferença de uma empresa orientada para o marketing e uma empresa orientada para vendas, é que a orientada para o marketing busca atender os desejos e as necessidades do consumidor a longo prazo, ou seja, não apenas vender por vender, mas vender para obter maior sucesso para a empresa, seja por meio de lucros, prestígio, imagem etc. Já a empresa orientada para venda se utiliza do composto promocional (todas as formas de divulgação dos produtos/serviços da empresa) para simplesmente vender (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

Como visto anteriormente, de acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing tem a função de delinear as atividades que a empresa realiza para poder entregar valor aos consumidores, de tal forma que todas as áreas da empresa estejam interligadas. Nesse sentido, uma empresa que se orienta para o marketing deve atender alguns requisitos, pois o marketing não envolve apenas algumas tarefas, mas sim iniciativas que envolvem toda a empresa. Kotler (1982 apud DANTAS, 2007, p. 43) propõe três questões para avaliar se uma organização é ou não integrada em termos de marketing:

- (1) Há integração e controle de alto nível das principais funções de marketing que afetam os diversos públicos?
- (2) A alta gerência está de acordo com os empregados e gerentes de diversas áreas?
- (3) A empresa faz bom uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes?

A partir dessas questões propostas por Kotler (1982 apud DANTAS, 2007, p. 43), percebe-se a importância da informação como forma de integração, tanto para saber se as funções de marketing afetam os diversos públicos que a empresa se relaciona, como na relação entre a alta gerência, os gerentes e empregados da empresa, como também na utilização das informações que os empregados recebem dos clientes. A informação torna-se, portanto, estratégica, já que a partir dela serão estabelecidas as direções que a empresa deve tomar. Nota-se que a integração que Kotler apresenta como essencial em uma empresa orientada para o marketing refere-se à comunicação e ao entendimento entre as diversas partes da organização, de tal forma que todos tenham um objetivo único, o cliente.

As expressões “orientação para o mercado” e “orientação para o marketing” são consideradas sinônimas por Kohli & Jaworski (1990, p. 6 apud DANTAS, 2007, p. 51). Para eles a definição de orientação para o mercado é:

(...) a geração de inteligência de mercado em toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores e clientes, à disseminação desta inteligência por meio dos departamentos e à reação de toda a organização a ela.

De acordo com Kohli & Jaworski (1990, p. 6 apud DANTAS, 2007, p. 48), essa inteligência de mercado deve ser disseminada para todas as áreas da empresa, de tal forma que a tomada de decisões seja embasada por essa inteligência e não somente em opiniões verbalizadas pelo consumidor. Por isso, essa inteligência não se refere somente

à percepção e indicação dos consumidores, mas a uma série de questões, tais como a concorrência e a legislação, que afetam as necessidades e preferências do cliente/consumidor, e das necessidades atuais e futuras deles.

Se a empresa deseja adotar a orientação para o mercado, terá que, além de desenvolver seus produtos e serviços baseado no que o cliente necessitar, avaliar constantemente as informações sobre a satisfação desses clientes. Esse pressuposto é reforçado por Levitt (1960, p. 47 apud DANTAS, 2007, p. 18), que afirma que as “organizações voltadas para o mercado acreditam que a chave para atingir seus objetivos consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-los de modo mais efetivo do que os competidores”.

Segundo Kohli & Jaworski (1990 apud DANTAS, 2007), a orientação para o mercado deixa os consumidores satisfeitos. Esses disseminam comentários positivos a outros consumidores potenciais e geralmente voltam à empresa para fazer outras compras. Dessa forma, “quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação do consumidor e maior a repetição de compras pelos consumidores” (KOHLI & JAWORSKI, 1990, p. 10 apud DANTAS, 2007, p. 52).

Por meio de estudos e pesquisas acerca das organizações que são ou não orientadas para o mercado, Kohli & Jaworski (1990, apud DANTAS, 2007, p. 48) sugeriram alguns requisitos para que uma empresa se enquadre na orientação para o mercado, tais como:

- (1) um ou mais departamentos engajados em atividades cujo objetivo seja desenvolver um entendimento acerca das necessidades atuais e futuras dos clientes/consumidores e dos fatores que as afetam;
- (2) compartilhamento desse entendimento com todos os departamentos;
- (3) diversos departamentos engajados em atividades destinadas a atender as necessidades de clientes/consumidores seletos.

A partir dessas condições percebe-se como a orientação para o mercado está atrelada à disseminação da inteligência de mercado entre os diversos departamentos da organização bem como à reação a essa inteligência por toda a empresa. A orientação para o mercado deixa de ser, portanto, uma responsabilidade apenas do departamento de marketing e passa a abranger toda a empresa, contribuindo com a propagação do conhecimento adquirido pelos sistemas de informação de marketing e demais pesquisas da organização.

Com base nos estudos de Kohli & Jaworski (1990, apud DANTAS, 2007) é possível concluir que a orientação de marketing é conduzida dentro da empresa pela inteligência de mercado, capaz de difundir as informações importantes para a tomada de decisão dos diversos departamentos. Assim, todos, e não apenas o departamento de marketing fica responsável pela satisfação das necessidades dos clientes e consumidores.

3.3.Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Um SIM, sistema de informação de marketing, ou sistema de informação mercadológica, é um conjunto integrado de coleta de dados, modelos e instrumentos que uma empresa reúne para facilitar a sua tomada de decisões (RICHERS, 1981). O SIM deve possuir informações sobre os ambientes externo e interno à empresa. O principal objetivo da coleta de informações externas é de manter a empresa continuamente informada sobre: as oportunidades que surgem no mercado, as ameaças que podem criar barreiras aos planos da empresa, as tendências externas, os concorrentes, os fornecedores, os próprios clientes, a legislação, o sistema financeiro etc. A coleta de informações internas tem como objetivo fazer uma avaliação contínua dos resultados das operações mercadológicas da empresa, tais como resultado das vendas e *performance* de alguns produtos, e também de entender melhor o cliente da empresa, tais como motivos e hábitos de compra dos clientes, eficácia das vias de distribuição etc. (RICHERS, 1981).

A necessidade de ter um fluxo constante de informações dentro da empresa é fundamental para acompanhar resultados e para desempenhar outras atividades, como criação, planejamento e controle. Segundo Richers (2000), no século XXI, as empresas estariam mais propensas a acumular conhecimento e poder, assim, atender melhor seus consumidores, agregando valor aos produtos, e se sairão melhores aquelas que conseguirem implementar isso de maneira mais eficaz e veloz. Na figura 6 são ilustrados os elementos típicos de um sistema de informação de marketing, segundo Richers (1981, p. 41):

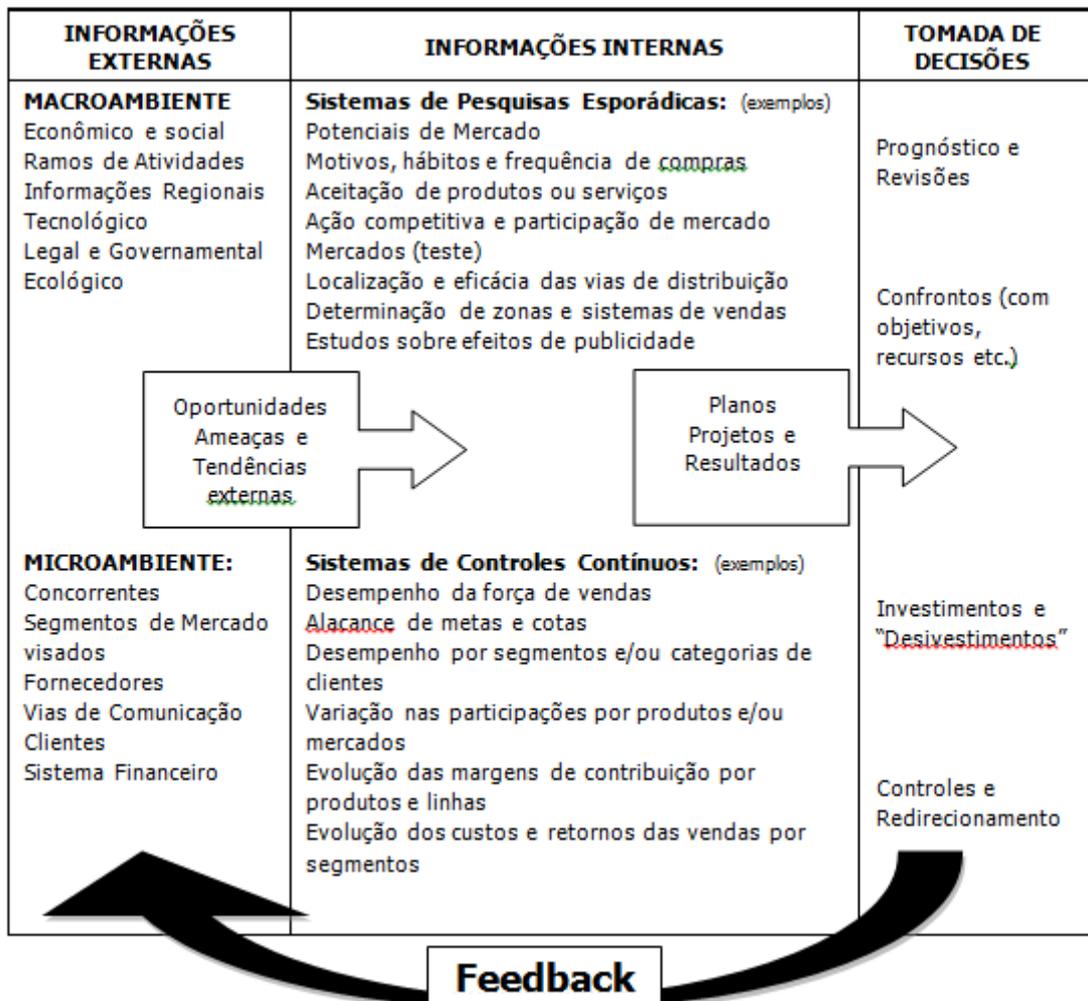


Figura 6 Elementos típicos de um sistema de informação de marketing (SIM)

Fonte: Adaptado de Richers (1981).

De acordo com Richers (1981), o SIM permite uma constante avaliação e consequentemente um maior controle sobre as ações mercadológicas. O *feedback* é uma das fases mais importantes do SIM pois ele utiliza tudo aquilo que o SIM permitiu recolher e repassa para a empresa, ou seja, através da experiência o SIM tem uma função pedagógica, que orienta os processos futuros da empresa. A informação transformada em conhecimento é, portanto, um ativo estratégico para a empresa.

Por fim, com o desenvolvimento da Internet, as informações tornaram-se abundantes, e as empresas passaram a ter um grande desafio em filtrar essas informações, para captar somente aquelas que sejam relevantes. Por isso, qualquer que seja o método e sistema que a empresa se utiliza para manter-se informada, é preciso que ela formule bem à sua coleta e triagem de informações, para obter assim uma

organização racional quanto às ameaças, oportunidades, mudanças e tendências do mercado (RICHERS, 1981).

Após a exposição e o entendimento das ideias apresentadas e estudadas na Fundamentação Teórica, tais como: os conceitos de marketing e estratégia, as quatro variáveis do marketing *mix*, a orientação para o mercado e o sistema de informação de marketing; a pesquisa se concentrará em traçar as conexões entre os temas tratados e o seu objeto de pesquisa, a análise das estratégias de marketing da *Zara*.

CAPÍTULO 4

APROFUNDAMENTO DO TEMA

Tendo exposto a metodologia e as bases teóricas usadas na realização desta pesquisa, inicia-se o aprofundamento do estudo e a discussão em torno da empresa *Zara*. Para tanto, descreve-se a trajetória da *Zara* desde a sua criação, ressaltando os principais componentes do marketing *mix* - produto, preço, praça e promoção.

4.1. A *Zara* e o grupo Inditex

A empresa *Zara* faz parte do grupo Inditex (*Industria de Diseño Textil*) da Espanha. A Inditex, além de ser dona da *Zara* e de outras cadeias de varejo de vestuário, possui uma trajetória notável, de crescimento rápido e lucrativo (SERRA e RUÍZ, 2002). A *Zara* é uma das principais empresas de moda internacional e a Inditex é um dos maiores grupos de distribuição do mundo (GHEMAWAT e NUENO, 2006). A figura 7 ilustra a quantidade atual (2013) de lojas do grupo:

LOJAS Inditex	
Zara	1.751
Zara Kids	174
Pull & Bear	816
Massimo Dutti	630
Bershka	885
Stradivarius	780
Oysho	524
Zara Home	357
Uterqüe	92
TOTAL	6.009

Figura 7 Lojas do grupo Inditex

Fonte: (INDITEX, 2013)

A *Zara* é uma empresa têxtil que produz e vende vestuário com tendências para o público feminino, masculino e infantil. O diferencial da *Zara* no ramo em que atua é oferecer uma moda com o *design* parecido com as roupas de grife, a preços acessíveis, por essa razão, a companhia é conhecida internacionalmente por "popularizar a moda" (SERRA e RUÍZ, 2002).

4.1.1. Histórico da *Zara* e do grupo Inditex

Para compreender a *Zara*, é importante observar a trajetória do grupo e da empresa e seu processo de expansão e crescimento, que continua até os dias atuais. A figura 8, a seguir, ilustra essa trajetória com os principais destaques ao longo dos anos:

TRAJETÓRIA DA ZARA E DO GRUPO INDITEX

PERÍODO	FATO(S)
1963-1974	Amancio Ortega Gaona, presidente e fundador da Inditex, inicia sua carreira como um fabricante de roupas. O negócio cresce bastante durante a década.
1975	Inauguração da primeira loja da <i>Zara</i> , no centro da cidade de La Coruña, na Espanha.
1976-1984	A <i>Zara</i> é bem recebida pelo público, e novas lojas são inauguradas nas principais cidades espanholas.
1985	A Inditex é fundada como empresa holding do grupo de empresas que operavam até aquele ano.
1986-1987	Fabricantes do grupo dedicam toda a sua produção para a <i>Zara</i> . O grupo lança as bases de um sistema de distribuição para poder atender às necessidades, com um ritmo mais acelerado.
1988	A <i>Zara</i> abre sua primeira loja fora de Espanha em dezembro de 1988 na cidade do Porto, em Portugal.
1989-1990	O grupo inaugura lojas nos Estados Unidos e na França, em Nova York (1989) e Paris (1990).
1991-1994	A <i>Pull & Bear</i> , outra rede do grupo, é fundada em 1991, e a Inditex compra 65% do grupo <i>Massimo Dutti</i> . A Inditex inaugura lojas no México, em 1992, na Grécia, em 1993 e na Bélgica e na Suécia, em 1994.
1995-1996	A Inditex adquire 100% da <i>Massimo Dutti</i> . Além disso, o grupo lança sua primeira loja em Malta, em 1995, e em Chipre, em 1996.
1997 - 1998	A Inditex lança a <i>Bershka</i> , uma varejista destinada a jovens mulheres e meninas adolescentes. São abertas lojas em novos mercados, como: Reino Unido, Turquia, Argentina, Venezuela, Emirados Árabes Unidos, Japão, Kuwait e Líbano. A Inditex expande-se também para a Noruega e Israel.
1999	A Inditex adquire a <i>Stradivarius</i> , a quinta varejista do grupo. Lojas são inauguradas em novos mercados, como: Holanda, Alemanha, Polônia, Arábia Saudita, Bahrain, Canadá, Brasil, Chile e Uruguai.
2000	A sede da Inditex passa para um novo edifício em Arteixo (La Coruña, Espanha). Além disso, o grupo entra em quatro novos mercados: Andorra, Áustria, Dinamarca e Qatar.

Continuação na página seguinte.

Continuação da página anterior.

TRAJETÓRIA DA ZARA E DO GRUPO INDITEX

PERÍODO	FATO(S)
2001	Ocorre o lançamento da varejista de lingerie, <i>Oysho</i> . A Inditex começa negociação no mercado de ações em 23 de Maio de 2001. Além disso, o grupo abre suas primeiras lojas na Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, República Tcheca, Porto Rico e na Jordânia.
2002	A <i>Zara</i> inova com seu novo centro de distribuição em Zaragoza, na Espanha. O grupo abre suas primeiras lojas na Finlândia, Suíça, El Salvador, República Dominicana e Cingapura.
2003	São inauguradas as primeiras lojas <i>Zara Home</i> , marcando o lançamento da Inditex varejista de nº 7. Além disso, o grupo abre o segundo centro de distribuição da <i>Zara</i> (Plataforma Europa) em Zaragoza, na Espanha, para complementar o centro de distribuição em Arteixo (La Coruña, Espanha). O grupo também inaugura lojas na Eslovênia, Eslováquia, Rússia e Malásia.
2004 - 2006	O Grupo lança a loja nº 2.000 (em Hong Kong), expandindo sua presença global para 56 países ao redor do mundo. São inauguradas as primeiras lojas no Marrocos, na Estônia, na Letuânia, na Romênia, na Hungria, na Lituânia, no Panamá, em Mônaco, na Indonésia, na Tailândia, nas Filipinas, na Costa Rica, na Sérvia, na China e na Tunísia.
2007	A <i>Zara Home</i> inaugura sua primeira loja <i>online</i> . Dois novos centros de distribuição na Espanha começam a operar: em Meco (Madrid) e em Onzonilla (León). Além disso, a <i>Zara</i> celebra o lançamento, em Florença (Itália) da loja nº 1.000 da rede. O grupo abre estabelecimentos em quatro novos mercados: Croácia, Colômbia, Guatemala e Omã.
2008	Lançamento da <i>Uterqüe</i> , varejista especializada em acessórios e artigos de moda. A Inditex atinge a marca de 4.000 lojas, com uma abertura em Tóquio. O número de países em seu mapa global sobe para 73, após a abertura de lojas na Coreia, na Ucrânia, em Montenegro, em Honduras e no Egito.
2009	A Inditex assina uma aliança comercial com o <i>Grupo Tata</i> para abrir lojas na Índia a partir de 2010. São inauguradas lojas na Síria, enquanto as varejistas <i>Stradivarius</i> , <i>Bershka</i> e <i>Pull & Bear</i> abrem suas primeiras lojas na China. Um novo centro de distribuição começa a funcionar em Palafolls (Barcelona), ao lado da plataforma logística existente em Tordera.
2010	A Inditex abre suas primeiras lojas na Bulgária, Índia e Cazaquistão, trazendo sua presença para 77 países. O grupo atinge a marca da loja de nº 5.000 com o lançamento de uma tecnologia de ponta, uma loja eco eficiente no coração do centro de Roma (Itália). A <i>Zara</i> começa a vender seus produtos <i>online</i> , disponível para 16 países europeus. Na Assembleia Geral Anual de Acionistas, o Sr. Pablo Isla, vice-presidente da Inditex, apresenta um novo plano do grupo baseado em estratégia ambiental: "Inditex Sustentável 2011-2015".

Continuação na página seguinte.

Continuação da página anterior.

TRAJETÓRIA DA ZARA E DO GRUPO INDITEX

PERÍODO	FATO(S)
2011	Novas lojas são abertas em Taiwan, Azerbaijão, Austrália, África do Sul e Peru, trazendo a presença comercial do Grupo Inditex para os cinco continentes. A Inditex ultrapassa, assim, a marca da loja de nº 5.500, com lojas em 82 mercados. Com base na sua estratégia multicanal de varejo, a empresa lança lojas <i>online</i> para todas as marcas do Grupo e abre lojas <i>online</i> da Zara nos Estados Unidos e no Japão. Na Assembléia Geral de Acionistas da empresa, Pablo Isla é nomeado o novo Presidente e <i>CEO</i> da Inditex.
2012	A <i>Zara</i> mostra a sua imagem renovada baseada em quatro princípios: beleza, clareza, funcionalidade e sustentabilidade. Simplicidade é a palavra de ordem em toda a loja, como parte da missão da <i>Zara</i> para trazer os clientes em contato direto com a moda. Inditex abre suas primeiras lojas na Armênia, Bósnia-Herzegovina, Equador, Georgia e na antiga República Iugoslava da Macedônia e chega ao nº de 6.000 lojas em todo o mundo.

Figura 7 Trajetória da *Zara* e do grupo Inditex

Fonte: Adaptado de INDITEX (2013).

Segundo o site da revista Exame (2013), a Inditex permaneceu com a política de expansão em 2012, abrindo mais de 480 lojas. Isso permitiu superar em número os 6.000 pontos de venda do grupo, que criou mais de 10.000 novos postos de trabalho no mesmo ano. De acordo com a Exame (2013), o grupo continua colocando maiores atenções na Ásia, já que das mais de 480 lojas abertas durante o ano, 121 localizavam-se na China. A Exame (2013) abordou a importância da *Zara*, não só como pioneira, mas como a cadeia mais rentável do grupo, que detém dois terços das vendas.

A consultoria britânica *Interbrand* (2012) também ressaltou o crescimento da *Zara* durante o ano de 2012. Acredita-se que, parte desse crescimento, esteja atrelado às vendas *online*, que passaram a ser acessíveis nos EUA, em março de 2012. Por enquanto, as vendas online da *Zara* se concentram basicamente na Europa, no Japão e nos Estados Unidos. Além disso, a *Zara* inaugurou sua primeira loja sustentável na Quinta Avenida de Nova York, um fato marcante para a companhia, e ampliou sua presença na China, onde também lançou uma loja *online* (INTERBRAND, 2012).

4.1.2. Descrição do grupo Inditex

O grupo Inditex opera como indústria têxtil, que elabora o *design*, fabrica e distribui os produtos. Cada uma das cadeias do grupo trabalha de modo autônomo e

responsável pela sua própria estratégia, *design* de produto, fornecimento, fabricação, distribuição, imagem, gestão do pessoal, gestão financeira e resultados. O grupo Inditex é responsável pela gestão do grupo, na definição da visão estratégica, da coordenação de atividades, além da parte administrativa e relações com investidores (ZARA, 2013).

Em 2001, o grupo Inditex passou por uma reformulação e foram implementadas estratégias de incentivo ao diálogo dentro e fora da empresa, entre funcionários, fornecedores, subcontratados, organizações não governamentais e as comunidades locais. Além disso, foi instituída a criação de um departamento de responsabilidade corporativa, e o grupo se uniu, em agosto de 2001, à causa do Pacto Global, uma iniciativa liderada por Kofi Annan, Secretário Geral das Nações Unidas, que teve como objetivo melhorar o desempenho social das empresas globais (GHEMAWAT e NUENO, 2006).

Atualmente (2013), a fábrica da Inditex – que engloba as fábricas de todas as cadeias do grupo e que fica localizada a aproximadamente 20 minutos de carro da cidade de La Coruña, mais especificamente, em Arteixo – comporta uma área equivalente a onze campos de futebol, onde as fábricas estão conectadas por um túnel que integra tudo o que é produzido (REUTERS, 2013) (Anexo 1).

4.1.3. Descrição da Zara

A Zara, segundo a consultoria britânica *Interbrand* (2012), é a 37ª marca mais valiosa do mundo. Apesar da crise econômica que vem afetando a economia mundial nos últimos anos, a *Zara* continuou crescendo não só em tamanho e faturamento, mas perante seus consumidores, pois, segundo a *Interbrand* (2012), a companhia tem mantido os clientes satisfeitos ao oferecer moda e tendência no momento certo e a um preço acessível.

Em 1990, após seu estabelecimento no mercado espanhol, a *Zara* começou seu projeto de expansão. Devido à expansão e à abertura de capital, a companhia recebeu grandes investimentos em logística de produção e tecnologia da informação, principalmente na elaboração de um sistema de produção ágil, de um armazém de 130 mil metros quadrados perto da sede, em Arteixo, e de um avançado sistema de telecomunicações para ligar a sede (produção) aos pontos de venda. A *Zara* passou, portanto, por fortes desenvolvimentos nas áreas de: logística, varejo, finanças e sistemas de informação. O resultado desses investimentos originou o sistema de produção, pelo

qual, dentro de poucas semanas os produtos já estão disponíveis nas lojas, de quatro a cinco semanas, no caso de projetos totalmente novos, e duas semanas para as modificações de produtos já existentes (GHEMAWAT e NUENO, 2006).

A presença internacional da companhia e seu constante crescimento geraram curiosidade em alguns estudiosos. Foi o caso de pesquisadores de Harvard, que se interessaram pela companhia e elaboraram um estudo da mesma. Segundo um dos deles, Pankaj Ghemawat (2006), após a pesquisa e as análises, foi possível perceber que a *Zara* possui foco no cliente, porque ela busca entender o que o cliente quer para depois produzir. Em vez de tentar adiantar com doze meses qual será a próxima tendência, ela produz aquilo que o cliente quer no momento que ele demanda. Isso é, portanto, um exemplo de resposta rápida que a empresa consegue dar, muito mais rapidamente do que outras companhias do setor podem conseguir (SERRA e RUÍZ, 2002).

Também segundo a Interbrand (2012), a *Zara* possui um sistema de troca de informação invejável para suas concorrentes, já que ela permite que os gerentes e/ou encarregados das lojas possam se comunicar diretamente com os *designers*, na matriz – fornecendo-lhes informações valiosas sobre o que está e o que não está vendendo.

Outro fator importante é o ponto de confiança que os encarregados de lojas possuem dentro da companhia. Para escolher um gerente é feita uma rígida seleção e, após a seleção, o encarregado passa por um processo de treinamento para conhecer melhor a cultura organizacional e suas principais funções. Os encarregados devem ter uma boa percepção dos seus clientes e do bairro e/ou cidade em que se localizam, para poderem transmitir as informações corretas para a matriz (INTERBRAND, 2012). Segundo Castellano, ex-vice presidente da *Zara*, o valor humano é um dos principais pontos dentro da companhia. A comunicação horizontal é uma das características da *Zara*, que busca ouvir seus funcionários, principalmente aqueles que estão em constante contato com os consumidores (SERRA e RUÍZ, 2002).

4.1.3.1. O Fundador

Amancio Ortega Gaona, o fundador do grupo Inditex, proprietário da *Zara*, é um empresário espanhol reconhecido pela revista Forbes (2013) como o terceiro homem mais rico do mundo. Ortega, apesar de ser o fundador do grupo e um dos homens mais ricos no mundo, não possui uma vida pública e geralmente não participa de eventos

públicos. Sua imagem é sempre preservada e, até mesmo dentro da empresa, a figura do fundador não é exaltada. Além do mais, ele nunca dá entrevistas (REUTERS, 2013).

Alguns biógrafos que já tiveram contato com Amancio, contam que a história de vida dele é impressionante, pois vai da miséria à riqueza. Ortega deixou a escola quando tinha 12 anos para trabalhar como entregador de uma pequena fábrica de camisas, para ajudar a sustentar sua família, que era pobre. Ele aprendeu rápido e quando amadureceu, começou a fazer vestidos e lingerie em sua sala de estar junto com sua primeira mulher, Rosalia Mera (REUTERS, 2013).

Ortega percebeu que os clientes queriam versões acessíveis de tendências de passarela e abriu sua primeira loja *Zara* na cidade de La Coruña, em 1975. Ao longo dos anos, ele acrescentou outras cadeias para o negócio, como a marca *Bershka*, voltada para o público adolescente e à marca *Massimo Dutti*, com produtos e artigos de moda sofisticados (REUTERS, 2013).

Segundo conhecidos de Ortega, ele é um homem criativo por natureza e gosta de criar novas soluções. No início das atividades da empresa, as operações englobavam apenas quatro fábricas e duas lojas e, desde daquela época Amancio já possuía interesse pela armazenagem de dados, pois o que os consumidores realmente queriam era diferente daquilo que estava sendo produzido nas fábricas. O apreço de Ortega por tecnologia da informação o colocou em contato com professor Jose Maria de Castellano, que tinha um doutorado em economia empresarial e experiência profissional em tecnologia da informação, vendas e finanças. Em 1985, Castellano tornou-se o vice-presidente do conselho de administração, auxiliando nos processos de investimentos em fabricação, em logística e em tecnologia da informação (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

Amancio entregou a presidência da empresa em 2011, para Pablo Isla. Apesar de ter deixado o cargo diretivo, Ortega continua tendo um papel ativo no negócio, onde a segurança é rígida, e ele pode circular tranquilamente entre os departamentos (REUTERS, 2013). Segundo funcionários da empresa, Amancio Ortega passa a maior parte do dia no centro estratégico da empresa, onde acontece toda a parte da criação, e ele quase nunca fica dentro do seu escritório (SERRA e RUÍZ, 2002).

4.1.3.2. A Zara no Brasil

No Brasil, a *Zara* possui 41 lojas, localizadas nas principais cidades brasileiras, das quais 11 delas ficam na cidade de São Paulo. A inauguração da primeira loja foi em 1999, em São Paulo. A *Zara Home* foi a segunda rede do grupo Inditex a abrir lojas no mercado brasileiro. De fato, a primeira loja da *Zara Home* no hemisfério sul foi inaugurada no Brasil, na cidade de São Paulo, em junho de 2012.

A *Zara* possui um centro de distribuição nos arredores de São Paulo, e produz algumas peças em território brasileiro, fato que gerou um escândalo em que ficou evidenciado que a *Zara* mantinha trabalhadores escravos no Brasil.

Segundo a Revista Exame (2011), após o escândalo na mídia do flagrante de *ateliers* no Brasil que mantinham trabalhadores escravos para produzir produtos da *Zara*, a mesma assinou um TAC (Termo de Ajuste de Conduta) em que se comprometeu a combater o trabalho escravo em sua cadeia produtiva no Brasil (EXAME, 2011).

Após uma avalanche de notícias acerca da irregularidade encontrada, a Inditex divulgou uma nota na qual afirmava que o flagrante de trabalho escravo no *atelier* "representa uma grave infração de acordo com o Código de Conduta para Fabricantes e Oficinas Externas da Inditex". A empresa, então, se prontificou a tomar conhecimento dos fatos, e exigiu que o fornecedor responsável pela terceirização regularizasse a situação dos trabalhadores (VEJA, 2011).

De acordo com o procurador Luiz Fabre, o acordo foi estabelecido após a *Zara* modificar esses pontos irregulares. A empresa assumiu juridicamente a responsabilidade pelos trabalhadores, inclusive com o pagamento de multa. Além disso, a *Zara* optou por realizar um investimento social de R\$ 3,4 milhões em ações preventivas e corretivas no setor de produção. Segundo o procurador Luiz Fabre (EXAME, 2011), a *Zara* foi coerente com a punição, e se anteriormente ela já dizia que tinha responsabilidade social, com o acordo assinado ela realmente demonstrou isso.

Segundo dirigentes do grupo Inditex, a assinatura do acordo foi algo positivo para a *Zara*, pois mostra o compromisso e a responsabilidade social da empresa, que tem como objetivo avançar no sistema de controle da cadeia produtiva, melhorando as condições de trabalho dos funcionários nos *ateliers*. No Brasil, a *Zara* tem 46 fornecedores diretos e 313 oficinas subcontratadas, totalizando mais de 11 mil funcionários (EXAME, 2011).

4.1.4. As estratégias dos 4 Ps da Zara

A *Zara* utiliza o mesmo sistema de negócios em todos os países em que opera, mas, dependendo do local, há variações no sistema de operações de varejo, por isso a empresa busca se adaptar ao mercado em que se inseriu. A primeira loja inaugurada no país, na região ou na cidade, na maioria das vezes em grandes cidades, desempenha um papel particularmente crítico no refinamento do *mix* de marketing, proporcionando conhecimentos detalhados sobre a demanda local. Após a experiência do primeiro ponto de venda, o *mix* de marketing estabelecido é aplicado aos outros estabelecimentos do país, da região ou da cidade (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

4.1.4.1. Produto

A *Zara* possui quatro linhas de produto – para mulheres, para as jovens, para os homens, e para as crianças. Cada linha possui uma equipe criativa composta por *designers* e especialistas em desenvolvimento de produtos. As equipes criativas trabalham simultaneamente na criação de produtos, criando uma variedade de peças que dão continuidade ao desenvolvimento da temporada, e escolhendo os tecidos e *mix* de produtos, que fará parte da coleção seguinte, de forma que estejam sempre focados na interpretação cuidadosa das tendências de passarela, com as tendências de rua, adequando-as para o mercado de massa (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

Os *designers* de produto da *Zara* frequentam constantemente comércios, feiras, desfiles de moda em Paris, Nova York, Londres, Milão etc. Eles buscam em catálogos de coleções de marcas luxo e revistas, trabalham com gerentes de loja para desenvolverem os esboços iniciais para novas criações. Além do mais, se utilizam dos dados de vendas capturados pelo sistema de TI da *Zara*. Também utilizam outras fontes de informações nas mídias, e buscam conteúdo na Internet. São observadores de tendências que desempenham um papel fundamental na ligação entre a criação e as lojas. Essas equipes estão continuamente rastreando as preferências dos clientes e utilizando informações sobre as vendas, apoiadas por um sistema de informações sobre o consumo nas lojas, para repassar a informação para a criação (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

A *Zara* é reconhecida por especialistas como a empresa que revolucionou a venda de roupa no mundo, que oferece a moda de forma rápida e acessível. Segundo o

estilista italiano Elio Fiorucci (SERRA e RUÍZ, 2002), existem muitos tipos de desenho de moda, e cada indivíduo escolhe aquele com que mais se identifica, de acordo com sua personalidade. Para o estilista, a *Zara* compreendeu isso e não faz uma moda específica, uma moda que atende a um tipo apenas; a *Zara* faz uma moda que todos podem usar, “uma moda fresca e no momento que o cliente deseja” (SERRA e RUÍZ, 2002).

Segundo os estudiosos da companhia, as lojas da *Zara* adaptam os seus produtos às culturas e aos locais que estão inseridas, no tocante às diferenças físicas, culturais ou climáticas. No Japão, por exemplo, vendem-se mais roupas com tamanhos menores. Já nos países árabes ou de maioria muçumana, os estilos e comprimentos das roupas são diferentes das do ocidente. Na América do Sul, devido ao clima, as roupas também são diferentes, adaptando-se às pequenas diferenças de temperaturas. A *Zara* possui um cardápio amplo de ofertas, porém, ela não desenvolve produtos para atender a apenas uma necessidade do país. Existe, para tanto, um gerenciamento dos produtos, as peças de roupa ou acessórios que não tiveram sucesso de vendas em um mercado são repassadas para outro lugar, para que possam ser vendidas (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

4.1.4.1.1. Processo de criação do produto

Segundo os próprios estilistas da *Zara*, além da técnica e do gosto pessoal, é preciso ter um pouco de intuição, para criar aquilo que o cliente quer. Na *Zara*, o fato de o departamento de criação estar intimamente ligado com o departamento comercial, favorece no processo da tomada de decisão para saber o que pode ser vendido e o que não pode ser vendido, para que, assim, só seja produzido aquilo que os clientes realmente irão comprar. O trabalho do estilista é, portanto, a busca de informação, ver o que está nas ruas e também se adiantar ao que vai estar nas ruas, e adaptar isso ao cliente. Os estilistas da *Zara* adaptam: a tendência, a venda e o que demanda o cliente em uma só peça. A peça de roupa só pode ser produzida depois que o departamento comercial aprovar (SERRA e RUÍZ, 2002).

Nas fábricas da Inditex a roupa é cortada, passada e etiquetada. Há uma otimização no aproveitamento do tecido, mas a confecção é feita fora, em *ateliers* na Europa e fora dela, onde a mão de obra é mais barata. O fluxo de provedores não acaba nunca, e dentro da fábrica existe um sistema de cabines numeradas que permite recebê-

los de maneira confidencial. O importante na hora da escolha do material é que o tecido ajude a fazer qualquer tipo de modelagem. Primeiro decide o tecido, o modelo é o último a ser decidido (SERRA e RUÍZ, 2002).

4.1.4.2. Praça

Uma das principais estratégias da *Zara* é a localização das lojas. O ponto de venda é o local em que o consumidor tem a experiência com os produtos da *Zara* e deve ser um local de fácil acesso e que esteja inserido em um ponto nobre da cidade, região ou país. O processo de escolha e definição do ponto de venda é articulado de uma forma discreta, para não atrair os concorrentes e os especuladores imobiliários. O chamariz da *Zara* é o seu ponto de venda, por isso, a companhia trata de planejá-lo com certo cuidado (SERRA e RUÍZ, 2002) (Anexo 2).

Um fato interessante é que dentro do complexo das fábricas da Inditex, em Arteixo, existe um *shopping* que inclui uma loja da *Zara* e outra do mobiliário da marca *Zara Home*. Nesse espaço, cada vitrine e *layout* criados são meticulosamente testados e fotografados, a fim de que todas as lojas possam replicar o que foi planejado. (REUTERS, 2013).

Na *Zara* existe um departamento de combinação que se ocupa de colocar as roupas da melhor forma na loja, para que elas sejam vendidas com maior facilidade. Segundo os coordenadores da disposição dos produtos, o que a *Zara* busca é “facilitar a venda, pois se o cliente encontra tudo desordenado, ele não poderá ver a roupa e consequentemente não comprará”, mas se os produtos estão organizados e coordenados, ele conseguirá ver o produto e já identificar com que tipo de peça ele pode combinar aquela roupa. É mais fácil para as pessoas coordenarem se uma roupa está do lado da outra, afinal, nem todos sabem combinar bem as roupas (SERRA e RUÍZ, 2002) (Anexo 3).

Na *Zara*, é fundamental que o gerente conheça o seu perfil de clientes e o bairro ou região que a loja se encontra. É importante também ir às ruas, ver outras lojas, e coordenar tudo de acordo com a perspectiva do cliente. De acordo com um dos especialistas de coordenação de lojas da *Zara*, “não se trata de copiar as pessoas, mas de copiar aquilo que as pessoas querem”. Por isso, é muito importante estar atento ao que o cliente gosta, não ver somente o que ele provou, mas tentar escutar os clientes e entender suas preferências (SERRA e RUÍZ, 2002). Segundo a encarregada de uma loja da *Zara* em Paris:

É muito importante conhecer o bairro e saber como podemos ser mais atrativos, entender se o cliente gosta de preços mais acessíveis ou se gosta de preços mais altos. Demora em torno de um ano para entender como é a clientela, mas assim é possível oferecer o que as pessoas querem. Assim as vendas dispararam, e isso é o que nos interessa (SERRA e RUÍZ, 2002).

Os encarregados das lojas, bem jovens na maioria das vezes, atuam com autonomia. Eles possuem um canal de comunicação direto com Amancio Ortega e com a equipe de criação, e são os responsáveis pelo faturamento do seu ponto de venda, escolhem as roupas que querem receber da fábrica, quais são essas roupas e em que quantidade.

4.1.4.3. Preço

O preço estabelecido pela *Zara* é mais baixo na Espanha e em Portugal. Em outras localidades, o preço é, em média, 40% maior em países do norte da Europa do que na Espanha, 10% maior em outros países europeus, 70% mais altos nas Américas, e 100% maior no Japão. Isso se deve aos custos extras de fornecê-lo a partir de Espanha e ao seu posicionamento em cada país. Com o estabelecimento do *Euro* na Europa, no início de 2002, a *Zara* simplificou suas etiquetas de preço para listar apenas os preços nos mercados locais em que uma peça em particular podia ser vendida (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

Os preços mais altos fora da Espanha implicam em um posicionamento diferente para a *Zara* no exterior, especialmente nos mercados emergentes. Cerca de 80% dos cidadãos espanhóis podem pagar pelos produtos da *Zara*, o que não ocorre quando vamos para o México ou o Brasil, por exemplo. Por razões econômicas e culturais, a base de clientes-alvo é bem mais estreita, e o público-alvo, geralmente, são as classes superiores. Acontecem também algumas diferenças no posicionamento sobre como os produtos são vendidos. Por exemplo, na América do Sul, a *Zara* tinha que apresentar um *high-end*, ou seja, um foco no local de origem do produto. Por isso optaram por colocar que os produtos foram “feitos na Europa” (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

4.1.4.4. Promoção

A *Zara* é uma empresa que vende imagem, mas que tem mínimos esforços em publicidade e ações promocionais, em todo o mundo. A imagem da marca são praticamente suas vitrines e o ambiente do ponto de venda. Por esse motivo, a localização de cada loja é fundamental. A decisão de um local se dá de forma estratégica e, muitas vezes, se mantém em segredo para não atrair os concorrentes e os especuladores imobiliários (SERRA e RUÍZ, 2002, p. 13). Segundo Louis Blanc, um dos diretores internacionais da Inditex:

Nós investimos em locais privilegiados. Nós colocamos muito cuidado na apresentação das nossas lojas. É assim que nós projetamos nossa imagem. Queremos que os nossos clientes entrem em uma loja bonita, onde são oferecidas as últimas modas e tendências. Mas o mais importante, queremos que os nossos clientes saibam que, se gostam de algo, eles devem comprá-lo agora, porque não estará nas lojas na semana seguinte. É tudo sobre a criação de um clima de escassez e oportunidade (GHEMAWAT e NUENO, 2006, p. 13).

Os funcionários que trabalham na loja ficam responsáveis por colocar a roupa bem disposta para o cliente, por isso, na maioria das vezes eles estão ocupados com a organização da loja e com as peças de roupa – como, por exemplo: ver se faltam cores, tamanhos etc. Mas isso não os isenta de serem simpáticos e oferecerem ajuda quando necessário. Portanto, outra função que os funcionários possuem é de atender cordialmente aos clientes, cumprimentando e perguntando se precisam de alguma ajuda, além de estarem sempre bem arrumados (SERRA e RUÍZ, 2002).

A *Zara* conta com um canal de comunicação entre a central do grupo Inditex e as lojas, o TGT (*terminal de gestión de tienda*, ou terminal de gestão de loja, em português). Esse sistema recebe todas as informações relativas aos produtos, às vendas, aos recursos humanos, às novas peças de roupa etc. As informações desse sistema são valiosas, tanto para os funcionários da loja como para a equipe de criação e o departamento comercial, responsáveis pelas peças que serão produzidas (SOLOAGA e MONJO, 2010).

Apesar de não investir em publicidade, a *Zara* fez uma campanha publicitária em 2001, quando abriu o capital para o mercado financeiro. Na ocasião, a companhia contou com a ajuda da agência BBDO que elaborou uma campanha em nível internacional para mostrar o potencial financeiro da *Zara* e do grupo Inditex. A

campanha consistiu em mídias impressas, principalmente de atualidades e do mercado financeiro, e um vt para TV. Além disso, a cada estação, a Zara elabora um catálogo e escolhe uma *top model*, geralmente a *top model* do momento, para poder fazer a seção de fotos. Algumas imagens são selecionadas e postas nas lojas da Zara, ao redor do mundo, como forma de impactar os consumidores, e transmitir o posicionamento da empresa (SOLOAGA e MONJO, 2010) (Anexo 6).

4.1.5. Estratégias de expansão da Zara

A expansão internacional da Zara, que passou de um pequeno *atelier* familiar na Galícia para um império global, começou no final dos anos 1980, quando o modelo já estava bem estabelecido na Espanha. A partir de então, o objetivo da principal cadeia da Inditex passou a ser: “vender a cada dia mais por todo o planeta”, e por essa razão a Zara é reconhecida por um modelo de expansão no mundo todo (SERRA e RUÍZ, 2002).

Essa expansão deve-se também ao sucesso da internacionalização que a empresa tem tido, e à sua forma de se adequar ao novo mercado de atuação. Em muitos casos, a Zara teve que se aliar a grupos econômicos dentro do país em que estava se inserindo, como é o caso da entrada da Zara na Itália, um mercado muito protecionista. Para entrar no mercado italiano, o grupo Inditex optou por estabelecer uma *joint venture*, ou seja, um empreendimento em conjunto, uma espécie de aliança estratégica – muito utilizada por aquelas empresas que tem objetivo de chegar a mercados estrangeiros que pedem investimentos e um *know-how* específico. Algumas das razões para essa aliança estratégica foram os regulamentos de planejamento e de varejo na Itália e as dificuldades em conseguir uma boa localização e licenças necessárias para abrir uma loja no país (SERRA e RUÍZ, 2002).

De acordo com Jaggi e Satomi apud Richers (2000, p. 297), “fincar bandeira em um novo país realmente não é fácil”. Para isso, é preciso investigar hábitos, legislação, burocracia, potencial de crescimento, ou seja, a internacionalização é algo que consome tempo, dinheiro e paciência da empresa que deseja conquistá-la. Em 2001, a Inditex estabeleceu uma aliança com o grupo *Percassi*, um grupo italiano especializado em propriedade e instalações de varejo de moda e uma das maiores licenciadas da *Benetton*, para permitir a expansão da Zara na Itália. O resultado dessa aliança foi a abertura da

primeira loja da *Zara* em Milão, em abril de 2002, com 2.500 metros quadrados, a maior loja da companhia naquela época (GHEMAWAT e NUENO; 2006).

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após o embasamento teórico e a descrição do marketing *mix* da Zara, a análise e discussão tem, como objetivo, relacionar a teoria com a realidade da empresa e verificar até que ponto elas se aproximam ou se distanciam.

5.1. Análise dos 4 Ps da Zara

5.1.1. Produto

Conforme visto no referencial teórico, o produto é a principal variável do marketing *mix*, pois sobre ele são construídas as estratégias da empresa (VERDUGO e SILVA et al, 2011). Dessa forma, podemos perceber a importância do produto na Zara, que produz e vende vestuário e acessórios com tendências de qualidade para os públicos feminino, masculino e infantil. De acordo com as dimensões de produto, baseado em Kotler e Keller (2006), que Verdugo e Silva et al (2011) propuseram, o produto da Zara pode ser classificado nos seguintes níveis como:

- Produto básico: É o vestuário ou o acessório em si, uma roupa para vestir em alguma ocasião específica ou no dia a dia;
- Produto real: É o produto com suas características técnicas, tais como, o tecido, o corte, o tamanho, a cor, o *design* etc.;
- Produto esperado: É tudo aquilo que o consumidor espera daquele produto da Zara, tal como *design*, tendência e preço acessível;
- Produto incrementado: É tudo aquilo que incrementa o produto, como a experiência do consumidor no PDV, o atendimento ao cliente, as facilidades de pagamento, as opções de troca, a garantia da roupa caso tenha algum defeito de fabricação etc.
- Produto potencial: São as inovações que o produto pode incorporar ao longo da sua vida útil. No caso dos produtos da Zara, seria uma possibilidade de uso no futuro. Nesse ponto, o produto da Zara não pode ir muito além, pois ele é apenas um bem de consumo durável.

O que se observa é que a *Zara* busca oferecer um produto que satisfaça o seu consumidor, principalmente em relação ao custo benefício, ou seja, o *design* das roupas e acessórios que a *Zara* comercializa é de agrado do consumidor, baseado no preço que este terá que pagar pelo produto. Porém, muitas vezes, a *Zara* deixa a desejar na incrementação do produto, pois ela oferece apenas as coisas básicas, que praticamente todas as lojas oferecem, como: facilidades no pagamento, opções de troca, garantia da roupa caso tenha algum defeito de fabricação etc. Não existem políticas que gerem maiores benefícios para os consumidores. Além disso, se for um cliente novo, que não está habituado com a *Zara*, ele poderá estranhar a forma de atendimento dos funcionários da loja, que são solícitos quando o cliente pede, mas que não têm a função de auxiliar no processo de compra do consumidor. A função deles é organizar e ordenar os produtos da melhor forma possível, para que o consumidor possa ver e tocar o mesmo.

Como foi visto no aprofundamento do tema, um dos grandes diferenciais da *Zara* é a rapidez com que um produto pode passar do nível de criação e produção para o nível de consumo, ou seja, em poucas semanas, um produto que se tornou tendência já está nas prateleiras. Observa-se, então, a atuação da *Zara* frente a sua vantagem competitiva, que “é a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 148), ou seja, a *Zara* aproveita a oportunidade do mercado para se sobressair frente aos seus concorrentes, já que seus processos, produtivo e de distribuição são ágeis, comparados aos dos seus concorrentes.

Caso a *Zara* e um dos seus concorrentes detessem a mesma agilidade, talvez a *Zara* não contasse com tal vantagem, já que seu produto pode ser classificado em termos bens de consumo, segundo Kotler e Keller (2006), como um bem de compra comparada, ou seja, um bem que o consumidor compara no processo de seleção e compra, mas que conta com a avaliação do consumidor acerca da qualidade, do preço, do modelo, entre outros atributos. Nesse sentido, caso um concorrente da *Zara* também já obtivesse o produto disponível na loja, o consumidor poderia comparar a qualidade, o preço, o modelo etc. e optar pelo produto da empresa que melhor o satisfizesse.

Acerca dessa diferenciação da concorrência, Verdugo e Silva et al (2011) explicam que a marca é um dos atributos do produto que permite diferenciá-lo da concorrência. A marca permite a identificação e a diferenciação do produto, já que

garante uma identidade e uma personalidade, capazes de dar um posicionamento perante o mercado, diferenciando, assim, o produto da concorrência. Nesse sentido, percebe-se que a *Zara* é bem reconhecida no mercado, mas ela não se utiliza dos seus produtos como forma de divulgação da sua marca, muito pelo contrário, ao ver um produto da *Zara* muitas vezes as pessoas não sabem de qual marca é. Para o consumidor, isso tem o lado positivo e o lado negativo. O lado positivo é que o produto pode se parecer com um produto de uma marca de grife, de tal maneira que o consumidor seja visto usando uma roupa ou um artigo de grife, mas que na verdade é da *Zara*, ou seja, a imagem do consumidor pode ser realçada. O lado negativo é que muitas vezes o produto da *Zara* não tem uma personalidade. Como a *Zara* produz tendências, ela não se enquadra em um estilo específico de produto, e por isso, muitas vezes, não é possível diferenciar o seu produto com o da concorrência.

Outro ponto importante que pode ser analisado é o *design* dos produtos da *Zara*. De acordo com Kotler e Keller (2006), o *design* é um “conjunto de características que afetam a aparência do produto no que diz respeito às exigências do cliente”, ou seja, consiste em diferenciar e posicionar os produtos e serviços da empresa de uma forma mais atrativa para o consumidor. Pode-se perceber, portanto, a atenção que a companhia dá ao *design*, não só como fator de diferenciação do produto, mas como forma de estar mais ligada ao cliente, como forma de atender às expectativas do mesmo, adaptando a oferta às preferências dos consumidores.

5.1.2 Praça

Conforme visto no referencial teórico, cada empresa busca um canal de distribuição que se adeque mais às suas necessidades e às necessidades dos clientes (VERDUGO e SILVA et al, 2011). A *Zara*, nesse aspecto, possui um canal de distribuição direto, visto que ela oferece o produto para o consumidor, sem intermediários (VERDUGO e SILVA et al, 2011). Nesse sentido, pode-se dizer que a *Zara* consegue ter maior controle e resultado, dado que é a própria companhia que se encarrega dessa parte logística de fornecer os produtos aos consumidores. Acredita-se que esse é um dos pontos fortes da *Zara*, posto que ela tem uma política de entrega de mercadoria, que duas vezes por semana entrega novos produtos em todos os seus pontos de venda ao redor do mundo. Apesar de ser um dos pontos fortes, isso também demanda

muito trabalho e um alto custo para a empresa, o que pode resultar em menos investimentos em outros projetos que aumentariam a satisfação do consumidor.

Para ter uma distribuição eficiente é necessário que a logística seja bem estruturada, mas, além disso, é preciso que os pontos de venda estejam bem localizados. Uma das maiores preocupações dos diretores da *Zara*, quando definem abrir mais um estabelecimento da companhia, é conseguir pontos estratégicos no bairro, cidade ou país que desejam inaugurar a nova loja. Os centros comerciais, que geralmente ficam no centro da cidade, e os *shopping centers*, são locais atraentes por terem um grande fluxo de pessoas, principalmente o público estratégico que a *Zara* deseja alcançar e no caso dos *shoppings centers*, por oferecem estacionamento, segurança, ambiente agradável e com variadas opções de lojas e formas de entretenimento (KOTLER e KELLER, 2006). Percebe-se, portanto, a importância do ponto de venda para a companhia, que busca uma localização estratégica para a empresa, geralmente perto de marcas de grife e locais com um grande fluxo de pessoas que se enquadrem no público-alvo da companhia. Dessa forma, observa-se que a *Zara* faz jus ao que Kotler e Keller (2006) apontam como importante para uma empresa varejista, a definição cuidadosa da localização do PDV. Essa estratégia traz vários benefícios para o cliente e para própria companhia, mais pessoas conseguem ir à loja, porém, essa estratégia traz também malefícios para a própria companhia, como um valor de aluguel bem alto.

No Brasil, todas as lojas da *Zara* estão em *shoppings centers*. Esse fato é uma característica da economia brasileira, visto que, de acordo com Alvarez, apud Kotler e Keller (2006, p. 497), com o surgimento dos *shoppings centers* no país, a partir da década de 1960, muitas empresas encontraram um ambiente propício para o desenvolvimento e para sua consolidação junto ao consumidor final. Observa-se, então, que a *Zara* buscou se adaptar ao estilo do consumidor brasileiro, optando por instituir seus pontos de venda em um local de agrado para os seus potenciais consumidores no país.

Pode-se dizer que as lojas da *Zara* são a principal publicidade da companhia. Elas representam a imagem que a *Zara* quer passar, desde a arquitetura, o *design*, a disposição dos produtos, a iluminação, a música etc. De acordo com Kotler e Keller (2006), toda loja deve transmitir a imagem da empresa através do seu “visual”, ou seja, a loja precisa ser um ambiente planejado e adequado ao seu público-alvo, de forma que

atraia os clientes e facilite o processo de compra (KOTLER e KELLER, 2006). Além disso, a *Zara* conta um departamento de combinação que se ocupa de colocar as roupas da melhor forma na loja, para que elas sejam vendidas com maior facilidade.

Apesar de contar com um departamento que cuida da disposição dos produtos na loja, os funcionários da companhia possuem função de organizadores dos produtos, para que eles estejam distribuídos e apresentados da melhor forma para o cliente. Por mais que a *Zara* se enquadre em uma empresa de varejo, ou seja, que vende produtos diretamente para o consumidor final, para o uso pessoal desse (KOTLER e KELLER, 2006), o seu nível de serviço pode ser classificado como sendo de seleção, ou seja, o consumidor vai ao ponto de venda, procura o produto, encontra-o e o compra. O consumidor pode até pedir ajuda no ato da compra, mas a própria dinâmica da *Zara* não atribui aos funcionários a função de vendedores, eles não estão na loja com a função de vender diretamente para o consumidor, eles organizam os produtos para que os clientes possam ter uma experiência de compra positiva. Nesse sentido, podemos relacionar que o esforço de marketing proposto pela *Zara* no seu ponto de venda se aproxima do objetivo do marketing que Drucker (1973, p.64) propôs, de “tornar supérfluo o esforço de venda”. Nota-se que a *Zara* se utiliza do *merchandising* para atrair os consumidores, pois ela se preocupa com certos atributos, como a iluminação, a música, a disposição dos produtos, tudo com o intuito de deixar a mercadoria preparada para que o consumidor a compre, de acordo com Sant’anna (2002).

Conforme visto, a *Zara* não possui o cargo de vendedores, e sim o cargo de atendentes. De acordo com Kotler e Keller (2006), o atendimento ao cliente é uma ótima oportunidade para gerar satisfação nos clientes. Nota-se que a *Zara* se preocupa em atender bem as pessoas que entram em suas lojas. Para isso, investe no treinamento dos seus funcionários e na disseminação da sua cultura organizacional. As regras básicas dos funcionários de qualquer loja *Zara*, segundo a reportagem elaborada por Serra e Ruíz (2002), são: sorrir sempre, olhar nos olhos e ser ágil. Nesse sentido, percebemos que a *Zara* busca estimular seus funcionários para que eles possam ajudar os clientes e auxiliá-los no processo de compra.

O fato de ter o cargo de atendente e não de vendedor, para alguns clientes, pode ser um fator negativo da empresa, pois existem alguns tipos de clientes que gostam de receber uma atenção especial e exclusiva, de tal forma que não encontrarão isso na *Zara*,

já que a companhia prioriza que o atendente seja apenas simpático e solícito com o cliente, e não que o atendente acompanhe o cliente durante todo o momento em que ele estiver no ponto de venda.

Por fim, o varejo da *Zara*, de acordo com Kotler e Keller (2006, p.501), pode ser classificado como Varejo Corporativo, já que a *Zara* se enquadra em um tipo de empresa com “grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados”. Além disso, dentro do conceito de varejo corporativo, de acordo com Kotler e Keller (2006), a *Zara* faz parte de uma Rede corporativa, pois ela é uma das cadeias de um grupo, que possui várias cadeias. Esse grupo (Inditex) é responsável pelo controle de todas as demais cadeias, que vendem mercadorias similares - vestuário e acessórios.

5.1.3. Preço

A *Zara* é conhecida por oferecer produtos que são tendência, com um *design* aprimorado, a um preço acessível. Percebe-se que a definição do valor da mercadoria da *Zara* está intimamente ligada com o custo de produção e distribuição das mercadorias. Nesse sentido, nota-se como a política de preços da companhia é, na maioria das vezes, coerente com as políticas das demais variáveis, como proposto por Verdugo e Silva et al (2011). Além disso, é possível perceber que o estabelecimento de preço demonstra o posicionamento que a empresa deseja ter no mercado, proposto por Kotler e Keller (2006), de oferecer aos consumidores uma moda que eles querem a um determinado preço que eles estejam dispostos a pagar.

Apesar de ser conhecida por oferecer preços acessíveis, a *Zara* possui uma política de preço diferenciada para cada país, cidade ou bairro. Percebe-se que a companhia se aproxima ao que Kotler e Keller (2006) consideram, de que as empresas podem estabelecer preços diferenciados para um mesmo produto, dependendo do canal de distribuição e do ponto de venda. Se é um lugar mais ou menos sofisticado, os preços podem ser mais altos ou mais baixos. O preço das mercadorias da *Zara* podem variar também, devido ao poder de compra do mercado-alvo, por exemplo, em uma mesma cidade é possível encontrar lojas da *Zara* com preços distintos, pois a empresa embasa seus preços no poder de compra do mercado-alvo, no preço da concorrência e na

margem de lucro que a companhia quer trabalhar. Nota-se, portanto, preocupação com o desempenho da empresa, já que, de acordo com Richers (2000), o desempenho não depende apenas de fatores como produtos, ou localização, mas também do conhecimento: sobre clientes, produtos e mercados; que revela oportunidades promissoras e consegue avaliar ameaças pendentes; que estimula os lucros e reduz os custos, ou seja, a *Zara* reconhece a variável preço como fundamental nos resultados da empresa, e busca, dessa forma, adequar o valor de suas mercadorias de acordo com as demais variáveis do marketing *mix*. Essa adequação de preços em alguns países como Estados Unidos e Japão pode ser vista como exagerada, pois o preço diverge muito do preço adotado na Europa.

Acerca da menor sensibilidade ao preço, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 436), pode-se perceber que a *Zara* se utiliza de algumas estratégias de preço para atrair seus consumidores, tais como:

- O produto ser usado em conjunto com bens comprados anteriormente, ou seja, a *Zara* trata de não repetir as peças de roupas, para que qualquer produto recente na loja se pareça com um produto novo, que o consumidor não possui. Assim sendo, o consumidor terá mais interesse em adquirir um produto totalmente novo para poder utilizar com outros produtos, outras peças de roupa, que já possui;
- O produto possuir mais qualidade, prestígio ou exclusividade; ou seja, ela preza por uma escolha de tecido de qualidade, dessa maneira, não só pelo preço, mas pela sua qualidade e *design*. Busca atrair seus consumidores. Além disso, a *Zara* produz em grande quantidade, mas devido à sua quantidade de pontos de venda, e distribuído um número pequeno de cada modelo de roupa ou acessório para cada loja. Assim, a *Zara* preza por uma política de exclusividade e escassez, ou seja, o consumidor sabe que os produtos que chegam na loja, acabam rápido.
- A despesa ser uma pequena parte da renda total do cliente; ou seja, os preços acessíveis que a *Zara* oferece é para o consumidor um benefício, já que o cliente vai obter uma roupa com design parecido de uma loja de grife, mas por um custo menor que o da loja de grife.

A *Zara* também utiliza outras estratégias de preço, baseada nos preços de referência que os seus clientes possuem. Os preços de referência, de acordo com Kotler e Keller (2006), podem ser de uma referência interna (memória) ou externa (outro preço praticado no varejo, por exemplo) do cliente:

- Preço “justo”, quando o cliente está disposto a pagar por um produto da *Zara*, pois ele acredita que o preço é justo, vale pelo benefício que ele próprio (o cliente) vai ganhar.
- Preço padrão, um preço que a *Zara* normalmente adota para um tipo de produto.
- Limite máximo de preço; um preço mais elevado, mas que está dentro da margem que o cliente espera encontrar e quer pagar pelo produto.
- Preço do concorrente; a *Zara* avalia, em cada localidade, o preço que os seus concorrentes adotam, para definir o seu preço de acordo com o posicionamento que a companhia possui naquele lugar.
- Preço com desconto; preço utilizado pela *Zara* nas épocas de promoção e liquidação (duas vezes ao ano).

Acerca das estratégias de preço promocional adotadas na época de liquidação, segundo Kotler e Keller (2006), nota-se que a *Zara* utiliza:

- O preço de ocasião, ou seja, são preços que a *Zara* estabelece em certas épocas do ano, com intuito de atrair mais clientes. A companhia aproveita para oferecer produtos que não foram vendidos como se esperava por um preço mais baixo, além de colocar alguns tipos de produtos para ser vendidos nessa época, pois são produtos que o cliente acredita que está barato, mas na verdade, eles somente são oferecidos na época de promoção.
- Os descontos psicológicos, isto é, no início da coleção os preços são bem mais elevados, e na época da promoção os preços caem substancialmente. Logo, o cliente acredita que possui um desconto, sendo que na verdade, o preço inicial que era bem superior. A *Zara* geralmente coloca na etiqueta do produto o novo valor atribuído ao mesmo. Essa estratégia é muito utilizada para que o consumidor acredite que o desconto é maior do que realmente é na verdade.

Pode-se dizer, portanto, que a *Zara* se utiliza dessas estratégias de preço para atrair os clientes e para aumentar seu volume de vendas nessas épocas determinadas do

ano. Porém, é possível perceber que a companhia “mascara” que está oferecendo uma promoção, sendo que na verdade, o valor de produto é realmente aquele que está atribuído, ou então cria um contexto para o que consumidor acredite que aquele produto está em promoção, sendo que na verdade não está.

5.1.4. Promoção

Conforme visto no embasamento teórico, a comunicação de marketing é “o meio pela qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e marcas que comercializam” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 532). A comunicação adotada pela *Zara* se enquadra parcialmente nessa definição de Kotler e Keller, pois ela não é uma comunicação tradicional, já que a companhia investe muito pouco em publicidade e preza por utilizar o mínimo possível dos meios de comunicação como forma de divulgação dos seus produtos. A *Zara* tem estado cada vez mais presente nas novas mídias, porém de forma discreta ainda. Dessa forma, percebe-se que a *Zara* não preza pelo desenvolvimento de relações com seu público de interesse por meio dos meios de comunicação tradicional, podendo ser menos reconhecida em comparação com a concorrência, caso essa tenha uma política de comunicação agressiva.

Segundo Everardo Rocha (2006), a publicidade permite, por meio dos anúncios, não só vender os produtos, mas também abrir mercados e aumentar o consumo. É possível verificar, no caso da *Zara*, que a companhia não se utiliza da publicidade como forma de abrir mercados, ou seja, a *Zara* não realiza nenhuma atividade publicitária fora do seu espaço físico, exceto em alguns casos específicos e pontuais, como lançamento de loja em um mercado novo ou no caso da abertura de capital ao mercado financeiro. A forma de divulgar seus produtos são as vitrines da loja, localizadas em pontos estratégicos. Assim sendo, é perceptível que a *Zara* não conta com as narrativas produzidas pela mídia tradicional, ou seja, a *Zara* não se utiliza da mídia tradicional como instrumento pedagógico, estimulando necessidades e criando desejos nos consumidores que entram em contato com a mídia, de acordo com Rocha (2006). O instrumento pedagógico da companhia é o seu próprio ponto de venda. Percebe-se, então, que a *Zara* se utiliza do *merchandising* como forma de comunicar ao cliente, ou seja, a comunicação da companhia é no PDV (FERRACCIÚ, 2007).

Nesse sentido, a construção da imagem da *Zara*, de acordo com Kotler e Keller (2006), se concentra na experiência geradora de informação, seja pela observação, pela comunicação boca a boca, ou até mesmo pelo uso do produto. Logo, a comunicação da *Zara* não se utiliza dos meios tradicionais de comunicação e busca transmitir através do próprio ponto de venda. O ponto de venda da *Zara* é muito mais que um lugar de troca de mercadorias, de acordo com Underhill (1999). Ele é um lugar de estímulo para o consumidor, posto que nele os clientes estão suscetíveis a informações e impressões obtidas.

Assim, de acordo com Lupetti (2007), a comunicação mercadológica, que tem o objetivo de divulgar os produtos da companhia, visando o aumento de vendas ou simplesmente sua estabilização no mercado, no caso da *Zara*, conta com poucas ferramentas, já que das principais ferramentas da comunicação mercadológica (propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, *merchandising*, eventos e o marketing direto de relacionamento), a única ferramenta que a *Zara* tem grande preocupação é o *merchandising*. Este, segundo Ferraciú (2007, p. 47), “usa a loja como extensão do veículo publicitário, como um meio de comunicação com o consumidor, no momento crítico que a decisão está sendo tomada”.

De acordo com Lupetti (2007), a comunicação não se concentra apenas no sentido mercadológico. Dessa maneira, pode-se dizer que a relação entre a *Zara* e seu público de interesse está intermediada também pela comunicação institucional, que tem como objetivo estabelecer confiança e credibilidade perante os consumidores e o público de interesse da empresa, além de disseminar a missão, a visão, os valores e a filosofia da mesma. Observa-se que em termos de comunicação institucional, a *Zara* possui uma preocupação com o público de empresários e investidores. No final de cada ano, o grupo Inditex produz um *report* com todas as informações e atividades relevantes sobre *Zara* e sobre o grupo, que ocorreram naquele ano em questão. Apesar de terem um grupo de comunicação reduzido, a companhia conta com assessoria de imprensa e relações públicas (Anexo 4).

Assim sendo, nota-se que a *Zara* não mantinha grande contato com seus clientes e potenciais consumidores sem ser pelo seu ponto de venda. À vista disso, com as novas tecnologias de comunicação, a *Zara* teve que se adaptar ao consumidor, em termos das novas mídias. Hoje em dia (2013), a *Zara* já possui o site, os perfis nas mídias sociais:

no *Facebook*, no *Instagram* e no *Youtube*, além do aplicativo *mobile* e da loja *online*, que fica no próprio site. Apesar de não divulgar esses perfis nas mídias sociais e tampouco divulgar a sua loja *online*, com o desenvolvimento dos blogs e das redes sociais, que buscam compartilhar todo tipo de informação, inclusive moda e tendências, a *Zara* pode se beneficiar desse sistema, já que seus produtos passaram a ser divulgados pelos próprios usuários da Internet, sem que a companhia fizesse esforço qualquer. Nesse sentido, ao se deparar com tal situação, a *Zara* optou por oferecer maiores informações e mais facilidades para que o consumidor consiga obter o produto da *Zara* acessando o site e comprando (a loja *online* funciona só em alguns países). Esse passo que a companhia deu permitiu maior aproximação com o consumidor e, conseqüentemente, mais relação com o mesmo e maior conhecimento acerca dos seus interesses (Anexos 5a e 5b).

Segundo Lupetti (2007), a comunicação interna abrange todos os colaboradores da empresa, desde a diretoria até os auxiliares, com o intuito de integrar os objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores. Observa-se que a *Zara* possui uma Intranet, pela qual há troca de informações e experiências, entre a matriz e os pontos de venda. Além de permitir essa troca de informações, a comunicação interna ajuda a promover entre os colaboradores da empresa, os valores que devem ser transmitidos ao cliente (LUPETTI, 2007). Nesse aspecto, nota-se que o sistema de comunicação entre os departamentos permite uma sinergia entre as equipes e os departamentos.

No caso da *Zara*, deve-se tomar certo cuidado para que a comunicação interna não se transforme em uma comunicação administrativa, apenas repassando as informações técnicas, os avisos e regulamentos, as instruções e comunicações da gerência para com os colaboradores a fim de coordenar as atividades da empresa. A *Zara*, apesar de buscar atender ao cliente e oferecer aquilo que ele quer, possui uma política de vendas agressiva. Observa-se isso pelo próprio esquema de negócio da companhia, que não conta com grande armazenagem de produtos e que recebe, duas vezes por semana, novas mercadorias para serem comercializadas. Dessa forma, a comunicação interna deve disseminar a cultura organizacional e auxiliar nos processos da companhia, e não ser uma forma de cobrança dos funcionários, que passariam a estar focados na venda, e não nos consumidores.

5.2. Análise da orientação da *Zara*

A partir dessa análise, pode-se observar que as estratégias do marketing *mix* da *Zara* se adequam à realidade do negócio da mesma, de tal forma que se aproximam, em alguns pontos, da teoria estudada e se afastam em outros pontos. Assim sendo, foi elaborado um quadro, com o objetivo de demonstrar em quais pontos o marketing adotado pela *Zara* é pertinente ou não com a teoria. A figura 9, na página seguinte, ilustra isso:

Variável de marketing	O que diz a teoria?	Como a variável é tratada na <i>Zara</i> ?	Até que ponto se aproxima ou se distancia da teoria (muito, pouco, razoavelmente)?	Observações:
Produto	O produto é a variável mais importante do marketing mix. Ele entrega algum conceito ou benefício para o consumidor. Sobre ele são desenvolvidas as demais estratégias do marketing mix. Dois importantes atributos do produto são a marca e a <i>design</i> .	Na <i>Zara</i> , o produto oferece benefícios e um conceito de moda e tendência. Apesar de oferecer benefícios e de possuir um design atrativo para o consumidor, o produto da <i>Zara</i> não se enquadra em um tipo específico, podendo ser difícil de diferenciá-lo da concorrência.	A variável produto se distancia razoavelmente da teoria.	A <i>Zara</i> pode oferecer mais benefícios para seus clientes na compra dos produtos. A companhia pode incrementar o produto, agregando mais valor para o mesmo. É perceptível a preocupação da <i>Zara</i> com a distribuição e o PDV. Porém, a companhia deve estar atenta para não focar somente nesse aspecto e se esquecer dos clientes.
Praça	Responsável por disponibilizar o produto para o consumidor, em quantidade adequada e no momento certo. A localização é a chave para o sucesso e a distribuição deve atender às necessidades dos consumidores.	O ponto de venda da <i>Zara</i> é o chamado empresa. As lojas representam a imagem que a empresa busca passar, com design e coordenação da disposição dos produtos. O sistema de distribuição é ágil e constante.	A variável praça se distancia pouco da teoria.	Apesar da política de preços se adaptar ao mercado-alvo, a <i>Zara</i> deve estar atenta para não passar a imagem de uma empresa exploradora, que oferece preços muito diferentes para um mesmo produto.
Preço	O preço deve ser coerente com a estratégia da empresa, o mercado-alvo e o posicionamento que a empresa deseja ter no mercado.	A <i>Zara</i> possui preços diferenciados, dependendo da localidade. Isso depende do posicionamento que a empresa quer ter na localidade.	A variável preço se distancia pouco da teoria.	Apesar do baixíssimo investimento em publicidade, a política de comunicação tem evoluído. A presença da <i>Zara</i> nas novas mídias é um exemplo disso.
Promoção	Pela comunicação a empresa busca informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos que comercializam. A publicidade permite que o produto saia da dinâmica da produção e entre na dinâmica do consumo.	A publicidade da <i>Zara</i> é praticamente nula. A empresa tem um departamento de comunicação, mas este é responsável pelas relações públicas e por cuidar que a comunicação interna favorece os procedimentos e dissemine a cultura organizacional da empresa.	A variável promoção se distancia muito da teoria.	

Figura 9 Quadro de análise comparativa entre a teoria e a prática das variáveis do marketing mix na *Zara*

Elaborado pela autora

Por meio dessa análise de marketing foi possível diagnosticar as estratégias utilizadas pela *Zara*. Em relação à variável produto, identificou-se que o produto oferece benefícios para os clientes, como a moda e a tendência, e que, além disso, possui um *design* atrativo. Porém, o produto da *Zara* não possui notável diferenciação da concorrência, ou seja, não existe uma diferenciação pela marca. Ademais, o produto pode ser melhor incrementado ao se agregar maior valor a ele, por meio de políticas que beneficiem o consumidor e programas de fidelização para o cliente.

Em relação a variável praça, identificou-se que a *Zara* busca oferecer o produto para o cliente no momento que este o deseja, por meio de uma produção e distribuição rápida. Além do mais, verifica-se que o PDV é o chamariz da empresa, sendo a localização das lojas um fator estratégico para a companhia. A *Zara* conta com design específico para o seu PDV e uma coordenação de produtos, de modo a facilitar que o produto esteja disponível pelo cliente.

Sobre a variável preço, identificou-se que a *Zara* preza por oferecer o produto a um preço acessível e de acordo com o mercado-alvo. O preço depende, portanto, do posicionamento que a companhia possui na localidade em que está inserida. Entretanto, os preços em determinados lugares, como no Japão e nos Estados Unidos, se distancia relativamente do preço adotado na Europa, por exemplo. Dessa forma, a *Zara* deve estar atenta para não passar uma imagem de empresa exploradora, já que podem existir grandes diferenças de preços para um mesmo produto, em diferentes lugares.

Por fim, em relação a variável promoção ou também a comunicação de marketing, identificou-se que a comunicação da *Zara* com seus consumidores se concentra basicamente no PDV, e que a companhia tem estado cada vez mais presentes nas novas mídias, por meio do site, da loja online (apesar de estar apenas na Europa, nos EUA e no Japão), e dos perfis nas mídias sociais, porém de uma forma ainda discreta. Identificou-se também que a *Zara* tem uma preocupação em se comunicar com seus investidores. Ademais, a comunicação interna é essencial para o funcionamento da empresa, por isso, a *Zara* conta com a participação dos seus colaboradores no processo de criação, produção e venda dos seus produtos.

Em relação à orientação da *Zara*, conforme visto na fundamentação teórica, uma empresa que se orienta para o marketing deve atender alguns requisitos, pois o marketing não envolve apenas algumas tarefas, mas sim iniciativas que envolvem toda a empresa. Kotler (1982 apud DANTAS, 2007, p. 43) propõe três questões para avaliar se

uma organização é ou não integrada em termos de marketing. O quadro abaixo faz essa comparação da situação da *Zara*.

CONDIÇÃO	SITUAÇÃO DA ZARA
<p>Há integração e controle de alto nível das principais funções de marketing que afetam os diversos públicos?</p>	<p>Apesar de ter um departamento de comunicação e marketing reduzido, a <i>Zara</i> possui um sistema de integração entre seus departamentos, com o objetivo de oferecer o produto de acordo com a demanda do cliente. Apesar de a <i>Zara</i> prezar por concentrar seus esforços de comunicação nos empresários e investidores, ela mantém canal de comunicação com seus consumidores pelo site e pelos perfis nas mídias sociais. Percebe-se, portanto, que há uma preocupação com os diversos públicos, porém é uma preocupação moderada, já que a <i>Zara</i> não demonstra isso no seu posicionamento e na sua comunicação.</p>
<p>A alta gerência está de acordo com os empregados e gerentes de diversas áreas?</p>	<p>A <i>Zara</i> possui uma estrutura de negócio pela qual a comunicação e participação dos seus colaboradores é essencial para o processo de criação e entrega do produto para o consumidor. Sem a comunicação entre as partes, o essa estrutura de negócio não seria possível, já que a parte estratégica da empresa se concentra na matriz. Além do mais, os encarregados dos pontos de venda possuem autonomia e confiança da matriz para gerirem e coordenarem a loja. Nota-se, portanto, que a <i>Zara</i> está de acordo com seus colaboradores e gerentes de diversas áreas.</p>
<p>A empresa faz bom uso das críticas e opiniões de empregados e pessoas que lidam diretamente com seus clientes?</p>	<p>Conforme estudo no aprofundamento do tema, a <i>Zara</i> tem uma preocupação em atender e satisfazer o seu cliente. Apesar de não ser claramente explicado o que a <i>Zara</i> faz exatamente com as críticas e opiniões dos empregados e pessoas que lidam diretamente com o cliente, nota-se que os empregados têm voz na companhia e que a matriz tem interesse em escutá-los. Espera-se, portanto, que a <i>Zara</i> dê relevância as críticas e oriente seus processos de acordo com as percepções que seus colaboradores têm dos consumidores.</p>

Figura 10 Quadro comparativo da integração de marketing da *Zara*

Elaborado pela autora

Segundo Kotler e Keller (2006), uma empresa que se orienta para vendas possui um esforço agressivo de vendas e promoção, percebe-se que a *Zara* não que enquadra nesse tipo de orientação, já que ela não tem uma grande preocupação em promover os seus produtos para vendê-los, apesar de ter foco em vendas. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), uma empresa que se orienta para o de marketing é centrada no

cliente, ou seja, o objetivo não é encontrar clientes para os produtos, mas sim produtos para os clientes. Nesse sentido, é possível perceber que a *Zara* se aproxima mais desse tipo de orientação, já que o objetivo dela não é buscar potenciais clientes para o seu negócio, e sim oferecer aquilo que o seu consumidor está interessado em comprar, apesar da sua política de expansão agressiva.

De acordo com Levitt (1960, p. 47 apud DANTAS, 2007, p. 18), as “organizações voltadas para o mercado acreditam que a chave para atingir seus objetivos consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-los de modo mais efetivo do que os competidores”. Observa-se, então, que a *Zara* se aproxima de uma orientação para o mercado, já que com sua política de produto (criação e produção que envolve os departamentos de criação e o departamento comercial) e com a sua política de praça (através da distribuição, que preza pela agilidade e através do PDV, que é pensado estrategicamente em termos de localização e apresentação do produto para o cliente), é possível perceber a preocupação da companhia em atender às necessidades e desejos do mercado de modo mais efetivo.

Pode-se considerar que a política de preço é variável e depende da localidade, portanto, nem sempre ela busca satisfazer de modo efetivo os consumidores. A política de comunicação, apesar de se adequar ao esquema de negócio da companhia, não é considerada uma comunicação efetiva, já que o PDV é considerado o principal meio de comunicação entre a *Zara* e o consumidor. Apesar de já ter papel ativo nas novas mídias e com a loja *online*, a *Zara* ainda não disponibiliza a loja online para todos os mercados em que está inserida. Dessa forma, sua comunicação não garante relacionamento efetivo com o seu consumidor.

Baseado em Philip Kotler, Richers (2000) propôs um quadro de análise da situação de marketing que as empresas se encontram. São três níveis distintos, começando pelo baixo desempenho até chegar ao excelente desempenho. Esse quadro é um auxílio para que os profissionais de marketing possam consultar constantemente e avaliar em que estágio sua empresa se encontra, para assim, poder estabelecer estratégias que possam melhorar o desempenho de marketing. Esse quadro foi adaptado para exemplificar os níveis de sofisticação do marketing que a *Zara* possui de acordo com a análise feita e com a teoria estudada. Estão em destaque os níveis que a *Zara* se encontra de acordo com a análise. A figura 11 ilustra isso:

Níveis de Sofisticação do Marketing da Zara		
BAIXO	BOM	EXCELENTE
Pesquisa mediante dados secundários	Pesquisa de dados primários e <i>data-base</i>	Pesquisa mediante TI e Internet
O produto é o ponto de partida e referencial	O mercado é referencial	O indivíduo é referencial
Os produtos oferecidos são padronizados	Tem produto(s) para cada segmento	Os produtos são feitos por encomenda
A qualidade do produto depende da tecnologia	A qualidade varia com a demanda	A qualidade é função do gosto do indivíduo
Cada produto é ofertado pronto	O produto é modulado e flexível	O produto é adaptado ao gosto do freguês
Os serviços são medianos	Os serviços são amplos e específicos	Os serviços variam com a demanda individual
A motivação é por preço e descontos	A motivação é por qualidade e serviços	A motivação é por valores e atendimento
A marca é para diferenciar produtos	A marca deve fortalecer a imagem	A marca é um símbolo de status e poder pessoal
Para comprar o consumidor vai às lojas	A compra é feita por <i>home shopping</i>	A compra é feita por encomenda virtual
A empresa é organizada em chefe/subordinados	A empresa opera por processos e times	A empresa opera a partir de especificações do cliente
Exploração de múltiplos fornecedores	Triagem e negociação com fornecedores	Limitação e proximidade de parceiros-fornecedores
Ação por reação de concorrentes	Ação competitiva por <i>benchmarking</i>	Competir é antecipar-se aos concorrentes
A hierarquia domina	<i>Network</i> se impõe	Passa para a organização em times
A empresa é integrada verticalmente	A organização consiste de unidades de negócios	As linhas divisórias são rompidas e as alianças dominam
Ordens são escritas e lentas	Ordens são dadas por telefone e fax	Comunicação é feita verbal e virtualmente

Figura 11 Análise dos níveis de sofisticação de marketing da Zara

Fonte: Adaptado de Kotler (1997 apud RICHERS, 2000, p. 370).

Por meio da análise observa-se que a Zara se enquadra em níveis baixos, bons e excelentes de sofisticação do marketing. Tendo em mente essas constatações, nota-se que a companhia possui real preocupação com o cliente, apesar da empresa se adaptar em parte às necessidades do consumidor, ou seja, a companhia tem se adaptado gradativamente às necessidades do mesmo, oferecendo facilidades de compra pela internet e expandindo seu canal de comunicação com os consumidores através das novas mídias.

Segundo Jack Trout (2005), desde a Segunda Guerra Mundial, quando o conceito de marketing passou a ser utilizado, o cliente passou a ser considerado como

rei. E hoje, mais do que nunca, pode-se dizer que toda empresa está voltada, em parte, para o consumidor. Isso pode ser exemplificado na *Zara*, que procura dar ao cliente o que ele quer. Porém, o relacionamento com o cliente é ainda pouco aproveitado. Dessa forma, acredita-se que através da política de comunicação a *Zara* pode desenvolver melhor relacionamento com os públicos que a companhia se relaciona, garantindo assim, maior fidelização do consumidor, frente à futuras ameaças que possam surgir.

Nesse mesmo sentido, de acordo com Kotler e Keller (2006), correm risco aquelas empresas que não possuem um bom monitoramento dos seus clientes e dos seus concorrentes e não procuram aperfeiçoar suas ofertas de valor. Segundo os autores, para satisfazer os clientes, os funcionários, os investidores, os fornecedores e os parceiros é preciso assumir uma visão de longo prazo e estabelecer estratégias que desenvolvam o relacionamento com os públicos que a empresa se relaciona.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O marketing é um só, mas cada empresa trata de enquadrá-lo segundo a sua estrutura de negócio. A função de cada empresa é atender a um nicho específico do mercado, oferecendo algo que os consumidores demandam e necessitam. Cada empresa está inserida em um ramo e possui suas características individuais, desde sua estruturação, sua administração, sua produção, sua logística, sua distribuição até sua comunicação com os consumidores. Tudo isso faz parte da essência do negócio e é representado através do marketing *mix* e da sua cultura organizacional.

O marketing entra no âmbito estratégico, pois produzir por produzir qualquer empresa é capaz de fazer. Porém, produzir para gerar satisfação no consumidor e garantir sucesso para a empresa, somente aquelas que se preocupam com o consumidor e com a melhoria dos seus processos, e que, além disso, têm uma preocupação com os diferentes públicos com que se relacionam. São essas as empresas que possuem uma orientação para o marketing.

O marketing surge, portanto, como a forma de conduzir a empresa, de tal forma que ela se oriente para o cliente. Existem empresas que não possuem orientação para o marketing, mas realizam atividades de marketing. Porém, esse não é o interesse da pesquisa. O intuito desta pesquisa é um estudo dos conceitos de marketing, para assim, poder analisar a cadeia de vestuário *Zara*. O interesse não foi de estudar a *Zara* como um fenômeno de moda, ou como uma forma de consumo e, conseqüentemente, de comunicação, o intuito desta pesquisa foi analisar a *Zara* e o marketing que ela pratica, relacionando-o com a teoria estudada, para chegar a uma conclusão: De que forma o marketing da *Zara* se aproxima da teoria estudada? E, o marketing que a *Zara* pratica pode ou não ser considerado uma orientação de mercado, segundo a teoria estudada?

Partindo desse pressuposto, nota-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, já que foi possível investigar e analisar as estratégias de marketing da empresa *Zara* por meio de pesquisas bibliográficas (os conceitos de marketing e suas variáveis estudados) e pesquisas documentais. Essas, apesar do viés de ressaltar o sucesso da companhia, proporcionaram conhecimento e maior detalhamento acerca da *Zara*.

Em relação ao problema de pesquisa: “*De que forma a empresa Zara estrutura sua estratégia de marketing?*”, é possível perceber que grande parte do problema foi solucionado, posto que a investigação permitiu o conhecimento e posteriormente uma decomposição das estratégias de marketing da companhia. Porém, acredita-se que, se a pesquisa contasse com informações resultantes da observação atenta dos vários processos e do funcionamento da estrutura de negócio da *Zara* poderia desenvolver-se melhor no sentido analítico e crítico, tratando de encontrar os pontos fortes e fracos da companhia.

Foi verificada, portanto, a relevância do consumidor e da relação com o mesmo no processo de produção e criação da *Zara*, porém, identificou-se que a empresa explora pouco algumas variáveis do marketing, como as estratégias de comunicação e de produto. Segundo Trout (2005, p.80), “no mundo dos negócios, o terreno é o mercado, o inimigo é a concorrência, o objetivo é o cérebro do consumidor e as armas são a mídia”. Tendo em mente essa constatação, é possível perceber, no caso da *Zara*, que:

- ela identifica o mercado como o terreno, ou seja, ela procura saber onde atua e como ela deve se adaptar ao meio em que está;
- ela reconhece o inimigo como a concorrência e o tempo, e luta por oferecer seus produtos de maneira ágil e atrativa;
- ela sabe que o consumidor é quem vai lhe dar subsídios para o processo de criação e de escolha das mercadorias a serem produzidas;
- ela não aposta nas mídias como arma do seu negócio, apesar de estar cada vez mais presente por meio das novas mídias, a *Zara* não se preocupa em comunicar seu posicionamento e de estabelecer maior contato com o consumidor através do meio midiático.

Além da variável de comunicação, nota-se também que, na sua política de produtos, a empresa não tem inovações que incrementam o produto, ou seja, a *Zara* não possui programas de fidelização e descontos para o cliente fidelizado, a *Zara* também não possui uma embalagem inovadora, sua sacola não varia de acordo com a estação ou coleção, entre outras questões.

Acredita-se que devido ao grande porte da companhia, talvez tais estratégias de comunicação e de produto seriam complicadas de serem aplicadas. Devido a isso, a *Zara* muitas vezes não inova, pois ela possui uma centralização, ou seja, a sede da

companhia é em Arteixo, e apesar da autonomia dos pontos de venda, a empresa perderia o controle de tais ações.

Particularmente, acreditamos que a *Zara* não se incomoda em não investir em publicidade e que ela inclusive acredita que esse é um dos diferenciais da concorrência. Porém, as empresas que não se adaptarem ao mercado podem ficar para trás, por isso, é preciso estar atento e, sobretudo, refletir sobre como operar e atuar em um novo ambiente de marketing. Hoje em dia (2013), com a Internet, as empresas podem ter um amplo canal de vendas e de informações. Além de poder ampliar o alcance geográfico, ir além das fronteiras, as empresas podem coletar de informações sobre mercados, clientes atuais, potenciais, e inclusive sobre concorrentes.

Dessa forma, se a *Zara* preza por não investir em publicidade, acreditamos que ela deve potencializar suas estratégias do PDV e se utilizar da sua presença nas novas mídias para estabelecer uma melhor comunicação com seus consumidores, colaborando assim com o fortalecimento da marca *Zara* e proporcionando um relacionamento mais próximo com o cliente.

Outro ponto importante é a questão da função do marketing dentro das organizações. Apesar de ter focado em um exemplo específico, o case da *Zara*, por meio dos estudos de marketing e seus principais conceitos, notou-se que existe um certo distanciamento entre a teoria e a prática nas empresas, ou seja, o marketing segundo as teorias se posiciona como um modelo ideal de empresa e não como um produto do capitalismo, que visa a obtenção do lucro. Nesse sentido, surgiram alguns questionamentos como:

- (1) Até que ponto o marketing é influenciado pela ética empresarial?
- (2) Como as empresas podem se utilizar do marketing, que tem origem capitalista, já que algumas teorias condenam atitudes capitalistas como sendo contrárias ao marketing?
- (3) O marketing busca servir à empresa ou ao consumidor? Ou será que o equilíbrio seria a resposta correta?

Percebe-se, por fim, que a pesquisa suscitou questionamentos acerca do posicionamento do marketing dentro das organizações. As recomendações para estudos futuros seriam não só de pesquisas que aprofundariam no estudo do marketing e sua forma de atuação dentro das empresas, mas pesquisas que confrontariam teorias do marketing e seus principais conceitos. Além disso, acerca da *Zara*, outras

recomendações fruto da pesquisa em questão, seriam pesquisas qualitativas, como uma forma de entender o cliente da Zara e saber quais melhorias a empresa poderia fazer, ou então, até que ponto a companhia agrada ou não seus clientes.

REFERÊNCIAS

BACHELARD, Gaston. *A formação do espírito científico*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto de venda*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão. *Gestão da Informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado*. Tese de doutoramento. Brasília, UnB: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2007.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nova York: Harper and Row, 1973.

FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. *Marketing Promocional: a evolução da promoção de vendas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj; NUENO, Jose Luis. *ZARA: Fast Fashion*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006. Disponível em: <<http://researchingsustainability.files.wordpress.com/2012/01/zara-harvard-case.pdf>> Acesso em 03/06/2013 às 18h25.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnica de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

LAVILLE, Christina; DIONNE, Jean. *A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Artmed, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

LUPETTI, Marcélia. *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael. *What is strategy?* Harvard Business Review, 1996.

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócios, 2000.

RICHERS, Raimar. *O que é Marketing?* São Paulo: Brasiliense, 1981.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Everardo. *Representações do consumo: estudos sobre a narrativa publicitária*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Mauad, 2006.

SANT'ANNA, Armando. *Propaganda: Teoria – Técnica – Prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOLOAGA, Paloma Díaz; MONJO, Mercedes. *Caso Zara: la empresa donde todo comunica*. Ediciones Deusto, 2010. Disponível em : <http://www.academia.edu/1110163/Caso_Zara_la_empresa_donde_todo_comunica>, Acesso em 15/04/2013 às 14h27.

TROUT, Jack. *Estratégia de marketing*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2005.

UNDERWILL, Paco. *Vamos às compras!:* a ciência do consumo. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERDUGO, M.C.; SILVA, F.J et al.; *Apuntes sobre Introducción al Marketing*. Sevilla: Mergablum, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SITES CONSULTADOS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>, Acesso em 07/06/2013 às 19h24.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/inditex-zara-anuncia-lucro-recorde-em-2012>>, Acesso em 06/05/2013 às 10h48.

SERRA, Josep Mateu; RUÍZ, María Calzado. *Planeta Zara*: Canal Plus, 2002. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>>, Acesso em: 24/05/2013 às 17h52.

FORBES. Disponível em <<http://www.forbes.com/global/2001/0528/024.html>>, Acesso em: 23/04/2013 às 09h36.

INDITEX. Disponível em: http://www.inditex.com/es/quienes_somos/cadenas/zara/, Acesso em: 04/06/2013 às 20h25.

INTERBRAND. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Zara>>, Acesso em: 11/06/2013 às 21h57.

ZARA. Disponível em: <http://www.zara.com/pt/pt/empresa-c11112.html>, Acesso em: 30/05/2013 às 14h09.

REUTERS. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2013/03/04/us-billionaires-list-ortega-idUSBRE9230RL20130304>> Acesso em 03/06/2013 às 11h12.

UOL. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2011/12/19/zara-assina-termo-de-combate-ao-trabalho-escravo-que-preve-multa-de-r-50-mil-para-cada-fornecedor-irregular.htm>>, Acesso em 14/05/2013 às 14h27.

VEJA. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/trabalho-escravo-encontrado-na-rede-da-zara>>, Acesso em 11/06/2013 às 23h36.

ANEXOS

Anexo 1
Fábrica Inditex

Complexo Industrial em Arteixo



Sede Inditex



Centro de distribuição



Anexo 2

Lojas da Zara (parte externa)

Publicidade apenas na loja da Zara



Localização e fachada de uma loja da Zara na Austrália



Vitrine de uma loja da Zara no Brasil



Anexo 3

Lojas da Zara (parte interna)

Disposição dos produtos e iluminação



Coordenação das peças de roupa e acessórios



Coordenação das peças de roupa e acessórios



Anexo 4

Report anual da Inditex e da Zara

Report 2011

Marcadores

- index
- Letter from the Chairman
- Business model
- A look back over 2011
- Retail formats
- Customers
- Suppliers
- Employees
- Community
- Shareholders
- Annex: Sustainability Balance Sheet
- Verification of the audit of Global Reporting Initiative Indicators
- Global Reporting Initiative Indicators
 - 1. Strategy and analysis
 - 2. Organizational profile
 - 3. Report parameters
 - Report profile
 - Report scope and boundary
 - GRI content index
 - Assurance
 - 4. Governance, commitments and engagement
 - 5. Management approach and performance indicators
 - Performance indicators
 - Contact Details

Evolution of the main indicators

	2011	2010
Turnover of the main markets		
Sales	8,938	8,109
Results and cash flows		
Operating profit (EBIT)	1,725	1,644
Operating profit (EBIT)	1,691	1,594
Net income	1,041	1,246
Net income attributable to the parent company	1,028	1,239
Cash flow	1,543	1,244
Financial and management ratios		
ROE	24%	20%
ROCE	27%	23%
Other relevant information		
Number of stores	1,830	1,644
Net opening	413	437
Number of openings with commercial presence	19	37
Number of employees	119,014	109,224
Manpower	114,079.97	104,970.97
Overall energy consumption (tE)	3,214	3,243
Number of suppliers	1,300	1,237
Social investment in millions of euros	14	11

Business model

Over 21 million followers on Facebook

customers

Over 109,000 professionals

employees

Over 1,300 suppliers

suppliers

Over 600,000 beneficiaries of social programmes

community

Over 60,000 investors who trust Inditex's business model

shareholders

store

5,627 stores in 107 countries, of which 4,817 are stores of retail sale of clothing and accessories.

These stores are organized into 117 brands, which are managed by 117 brand managers. Each brand has its own team, which works to understand and respond to the needs of its customers in the most efficient way possible.

design

In our marketing of over 1.9 billion organic cotton garments.

Our 1000 professionals, located in the design and development departments, work to create garments that are both functional and aesthetically pleasing.

manufacturing

Over 1000 industrial manufacturers produce 2.5 billion pieces of clothing and accessories. As the end of 2011, Inditex had 1200 the suppliers, with whom it maintains a long-term relationship, which is renewed annually. The responsibility of the industrial manufacturers and suppliers is to ensure the quality of the products and their commercial relationship with the Group.

distribution

35,000 of our total 2,300 outlets.

The logistical system designed to ensure correct inventory levels is available in all stores.

Every store in the world is managed through the central headquarters of the chain, which is located in Spain. From the logistic center, the merchandise is distributed to the 20,000 stores in the rest of the world.

Highlights

Sales by geographic area

Net profit

Weeks of selling types

Participação da Zara no grupo Inditex – Report/2011

Principal indicators 2011 (in million of euros)

Net sales	EBIT
8,938	1,725

Contribution to the total sales

64.8%

Number of stores at the close of the financial year

1,830

Net store openings in the year

113

Months

82

New months in the 2011 financial year

5

The sales of the largest chain in the Inditex Group grew in 2011 by 10% up to 8,938 million euros. In this period, Zara began its commercial activity in the new markets: Taiwan, Azerbaijan, Australia, South Africa and Peru. With the entry into these last three countries in the Southern Hemisphere, the strategy of global appeal is reinforced, apart from achieving a presence on the line continents, given the diverse difference with the stores located in the Northern Hemisphere. Zara has a team of designers who create specific fashion proposals for women, men and children. The latest trends are thus reflected in garments and textiles that are suitable for both hemispheres, its options which are continually renewed.

For entry into these new markets, Zara selected emblematic stores in outstanding locations such as Pitt Street in Sydney, Burke Street in Melbourne, Garden City in Johannesburg or the Taipei 101 building in the capital of Taiwan. In total, Zara opened 113 stores during the financial year, 20 of which were in China, where the chain already had over 100 stores.

If the previous financial year was the year of the launch of the online store, in 2011, Zara took a qualitative leap in this channel with the start of online sales in the United States and Japan. In September and October, respectively, with the 'Dear America' and 'Dear Japan' campaigns, made up of a collection of photographs of each one of the regions of each country taken by local artists, Zara presented its new online store directly to its customers in both countries, receiving a warm welcome. At the close of the financial year, the Zara online store was operating in eight countries with over a million visits daily. Zara.com has become one of the brand's most popular storefronts thanks to the permanent presence of the Lookbook, where the latest of the chain's collections are shown, or 'Style' an initiative in collaboration with the customers, who send photos of their own fashion style from the latest Zara trends.

www.zara.com

Anexo 5a

Presença da Zara nas novas mídias

Perfil da Zara no Facebook



Site da Zara

ZARA

ÚLTIMA SEMANA

MUJER
TRF
HOMBRE
NIÑOS
LOOKBOOK
MAGAZINE
CATALOGO
VIDEO
TIENDAS
NEWSLETTER
PRENSA
EMPRESA
CONTACTO

Buscar...

FASHION'S
NIGHT
OUT
SEPT.
2010



IDENTIFICARTE | GUÍA DE COMPRA

CESTA DE COMPRA (0)

ISSUE #11
MAGAZINE

&

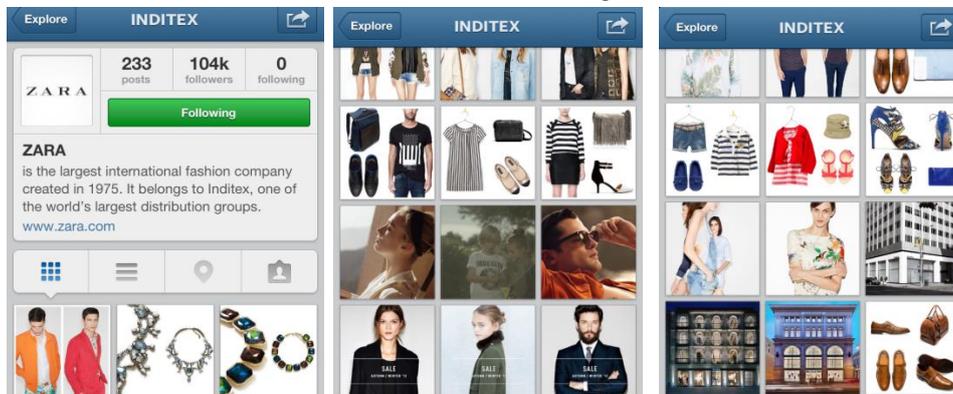
OCTOBER
LOOKBOOK

CATALOGUE AUTUMN WINTER 2010
ZARA IPAD / IPHONE
ZARA IN FACEBOOK

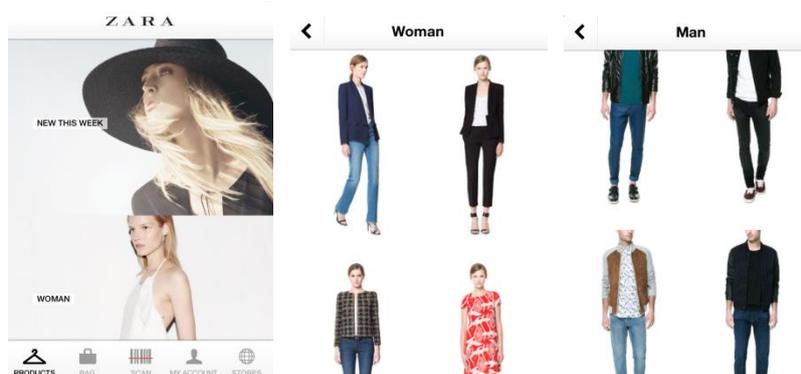
Anexo 5b

Presença da Zara nas novas mídias

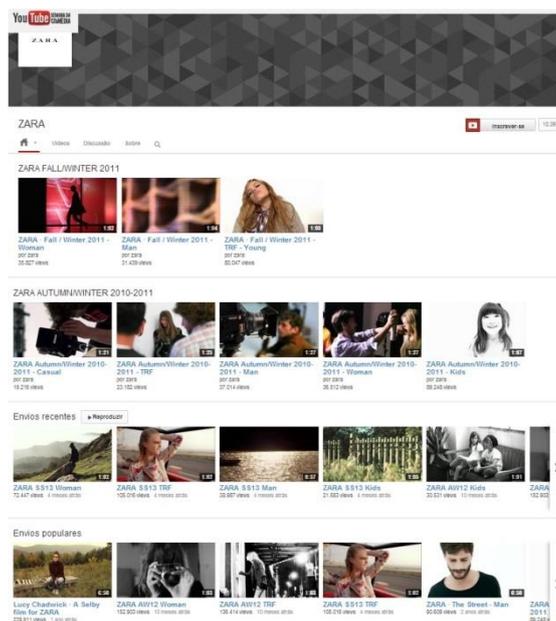
Perfil da Zara no Instagram



Aplicativo mobile da Zara



Perfil da Zara no Youtube



Anexo 6

Publicidades

Peça do anúncio da abertura de capital do grupo Inditex



Modelos para campanhas antigas da Zara



Gisele Bündchen (summer 2000), Kate Moss (winter 2003-04), Daria Werbowy (summer 2005).

Modelo para Campanha Zara 2013 – Cara Delevingne

