

## **Evolução na Última Década das Redes Brasileiras de Lojas de Departamento**

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

A análise das mudanças empreendidas pelas 3 principais redes brasileiras de lojas de departamento ao longo da última década de 90, mostra que elas se engajaram numa corrida para ampliar as suas distribuições através do aumento do número de filiais, juntamente com a busca para melhorar o ambiente de suas lojas e os seus produtos.

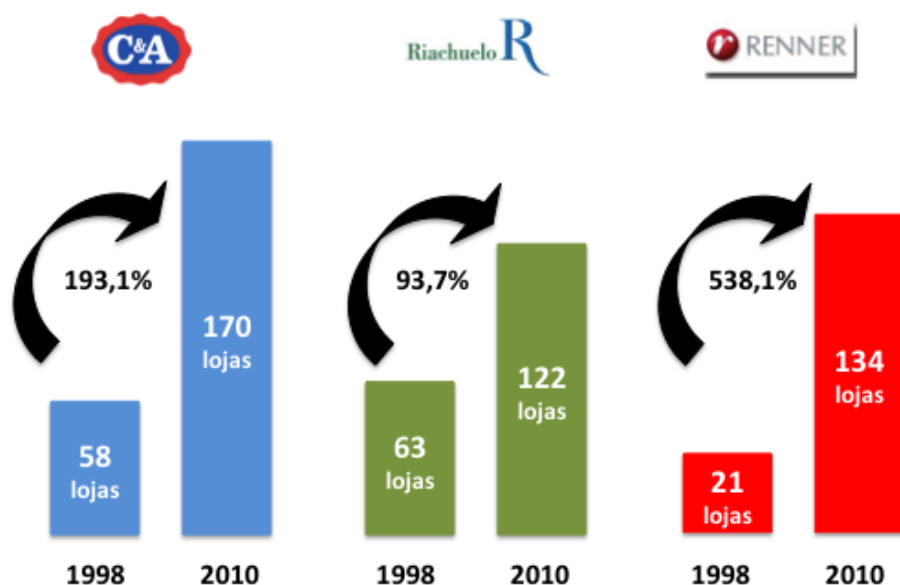
C&A, Lojas Renner e Lojas Riachuelo, as 3 empresas analisadas, em conjunto com a Pernambucanas e a Lojas Marisa, representam cerca de 16% do mercado formal de confecção, evidenciando a pulverização existente no mercado brasileiro e a oportunidade de expansão para as grandes redes.

No quesito de expansão, a vencedora da corrida foi a Renner que saindo em 1998 de um patamar de apenas 21 lojas regionais, encerrou o ano de 2010 com 134 unidades, representando um crescimento médio anual da ordem de 16,7%, ou seja, multiplicou o número de lojas por mais de 6 vezes, tornando-se uma rede nacional.

A C&A que em 1998 tinha 58 lojas, cresceu em média 9,4% ao ano alcançando 170 lojas ao final de 2010. Nesse mesmo período, a Riachuelo que tinha o maior número de lojas em 1998 (63 unidades), teve um aumento médio anual de 5,7% tendo atingido o número total de 122 lojas em dezembro de 2010.

A comparação entre as 3 redes fica mais evidenciada na Figura – I. Por trás desses números houve um grande esforço dessas redes em formar profissionais para gerenciar produtos e lojas, bem como em levar suas respectivas culturas corporativas para cada uma de suas novas unidades. Todas elaboraram, implantaram e melhoraram processos, e promoveram milhares de horas de treinamento, chegando no caso da Renner a constituir uma Universidade Corporativa com a ajuda da Fundação Getúlio Vargas.

Figura – I – Evolução do Número de Lojas 1998 a 2010



Fontes: Apresentações da Renner e Riachuelo, e *press-release* da C&A

Também atrás de tais números estão as mudanças introduzidas em seus respectivos modelos de loja. A C&A, por exemplo, em 2000, lançou o chamado modelo *orgânico*. Uma loja com decoração mais *clean* e mais confortável, onde se destacava o espaço ofertado aos clientes no seu crediário. Esse modelo era fruto da filosofia “*Clientemania*” que visava dar um melhor atendimento. E tudo isso estava bem em linha com que as lojas internacionais H&M e Zara estavam fazendo na Europa e nos Estados Unidos. Também nesse mesmo ano, a C&A começou a melhorar os seus produtos, investindo em toda a cadeia de fornecimento, na qualificação de seus fornecedores, na modelagem, nos tecidos, nos aviamentos e nos *tags* dos produtos.

Para coroar os seus esforços, faltava associar sua marca à moda. E isto foi conseguido graças uma espetacular ação de marketing realizada em 2001: a contratação da modelo Gisele Bündchen. Os produtos anunciados por ela literalmente sumiram das araras. Ao final do mesmo ano, a C&A aproveitando o amplo espaço dos crediários e ao bom tráfego de clientes, começou a venda de produtos financeiros, que culminou com a criação mais tarde do Banco Íbis, posteriormente vendido ao Banco Bradesco.

Sob muitos aspectos a C&A foi pioneira. Ela formou uma grande leva de profissionais que ajudaram a criar metodologias para gerenciar moda. O seu foco na mulher e nos produtos infantis passou a estrategicamente atrair maiores contingentes de consumidores cada vez mais orientados ao valor. Por sua vez, o seu marketing evoluiu e conseguiu associar o promocional à imagem de moda.

Mas, em 2002 o seu foco foi alterado para uma maior redução de custo. Fato ressaltado pela contratação de um novo CEO que, logo depois, impôs mudanças salariais e cortou investimentos em marketing. Por outro lado, iniciou a venda de celulares e começou uma expansão acelerada que, então, a levou a implantar de forma pioneira um modelo compacto de loja, já que nessa ocasião não haviam grandes espaços disponíveis nos novos shoppings centers brasileiros.

Esse ciclo de mudanças foi iniciado em 2000 e terminou em 2003. Um novo ciclo somente veio em 2008 com a criação de um novo modelo que foi implantado no Shopping Morumbi na cidade de São Paulo e no Barra Shopping Sul na cidade de Porto Alegre. Em 2009, tal como no ciclo anterior, a empresa depois de alterar o ambiente de loja, voltou a melhorar produtos através da introdução de linhas desenvolvidas pelos estilistas Reinaldo Lourenço e Walter Rodrigues. O ano encerrou-se com a inauguração da 1ª. loja ecológica da C&A no Brasil, também na cidade de Porto Alegre.

O ano de 2010 começou com a troca do CEO que havia sido contratado em 2002. E esta mudança veio acompanhada pela inauguração de um novo modelo de loja, a *flagship* do Shopping Iguatemi em São Paulo, desenvolvida pelos excelentes arquitetos da empresa norte-americana Chute-Gerdeman, localizada em Columbus – Ohio. Junto com esse modelo, tal como nas vezes anteriores, a C&A continuou a melhorar os seus produtos e a buscar associação com a moda, agora através de estilistas como Glória Coelho, Isabella Capeto, Alexandre Herchcovitch e Stella McCartney.

A percepção é de que cada ciclo tem 3 partes sinérgicas: novo modelo de loja, melhoria nos produtos e associação da imagem à moda. E essas partes parecem estar num moto contínuo e vão pouco a pouco constituindo o DNA da empresa (Figuras II e III).

Figura – II – Ciclo com 3 Partes Sinérgicas

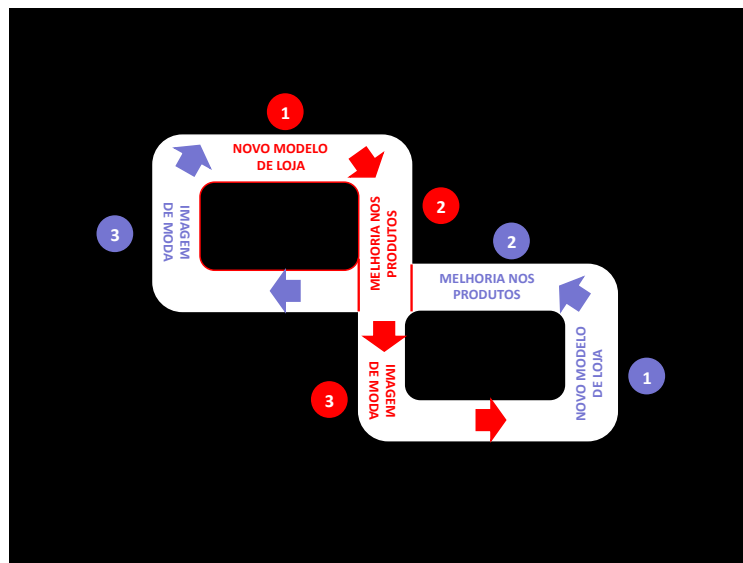
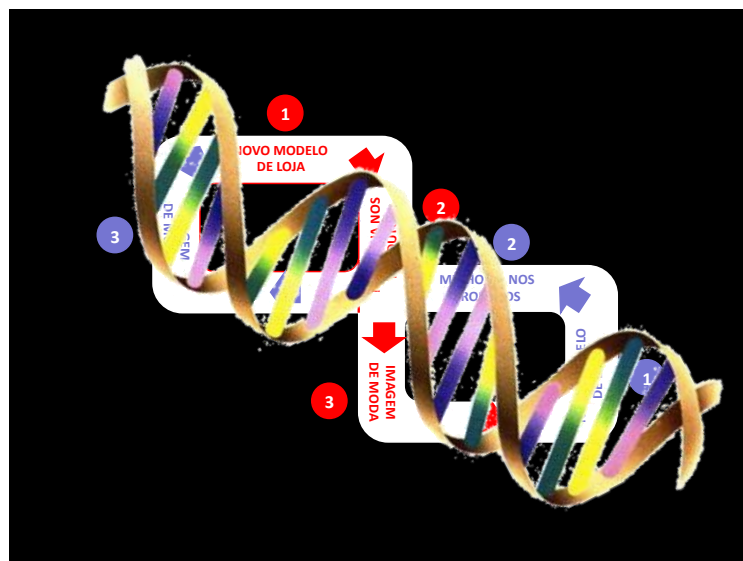


Figura – III – Ciclo como DNA das Empresas



Os dois ciclos da Riachuelo são diferentes daqueles citados para a C&A. O primeiro começou no ano 2000 com a adoção de modo compulsório a um rápido processo de expansão provocado pelas falências das redes Mesbla e Mappin, que fizeram com que ocorresse um grande vazio nos principais shoppings centers brasileiros. O preenchimento foi feito parte pela Riachuelo e parte pela Renner. Mas, em ambos os casos, talvez devido ao imprevisto e à velocidade que tiveram de empreender, essas 2 redes não apresentaram

nenhum novo modelo de loja, ao contrário, em muitas das lojas assumidas elas aproveitaram algumas das antigas instalações.

O movimento seguinte da Riachuelo ocorreu em 2002 com o lançamento de novo modelo de loja e a introdução de modo pioneiro de uma linha de produtos desenvolvida pelo estilista Fause Hatén, exposta nas lojas com novos equipamentos. E isto novamente confirmou a ideia do ciclo com 3 partes sinérgicas (Figura – II).

A partir desse ponto, a percepção é de que a Riachuelo voltou-se para dentro e para outros negócios (abertura de shopping center). Mas, ela aproveitou esse momento para refletir sobre o seu modelo de negócio e passou a preparar o caminho para o seu novo posicionamento. A preparação a levou a investir em 2006 na confecção própria (Guararapes), focando-a em produtos básicos e tornando as suas lojas mais agressivas na venda desses produtos.

No ano seguinte, a Riachuelo prosseguiu investindo em estampa e equipamentos para viabilizar na Guararapes a confecção de produtos mais elaborados e de moda. Como consequência disso, em 2008, ela transferiu para a cidade de Natal os seus núcleos de Estilo e Compras, e mostrou que estava pronta e integrada para oferecer ao mercado um modelo de negócios voltado à *Fast Fashion*.

Vale aqui mencionar que a Riachuelo se diferencia das outras 2 redes deste estudo por ter uma cadeia integrada de fornecimento e por oferecer a linha de CMB – Cama, Mesa e Banho.

Novamente, para confirmar o ciclo citado, a Riachuelo em 2010 apresentou um novo modelo de loja com a inauguração de sua unidade no Novo Shopping na cidade de Ribeirão Preto e introduziu com muito sucesso sua nova linha de produtos denominada Rio de Janeiro, desenvolvida pelo estilista Oskar Metsavaht.

A Renner, como dito logo no início deste artigo, foi a empresa que mais cresceu em termos de número de lojas. De média empresa regional com 21 lojas, ela chegou ao final de 2010 como a segunda maior rede brasileira de lojas de departamentos, com 134 unidades espalhadas por quase todos os estados brasileiros.

Inicialmente, no ano de 2000, ela – tal qual a Riachuelo – aproveitou e ocupou o vazio deixado nos shoppings centers pelas falências da Mesbla e do Mappin. Ela encerrou o ano de 2000 já com 49 lojas. Mas, na montagem de várias delas, aproveitou parte das instalações existentes, e ainda manteve o seu antigo modelo de negócio com CMB – Cama, Mesa e Banho, Bazar e Utilidades Domésticas.

Em meados de 2001, a Renner – seguindo o ciclo citado (Figura – II) – apresentou um novo modelo de loja, o seu Projeto Itaguaçu no Shopping Itaguaçu localizado na cidade de São José em Santa Catarina. Inicialmente com CMB – Cama, Mesa e Banho, esse projeto foi rapidamente alterado para suprimir tal linha. Com isso, a Renner começou o processo de retirada de suas lojas das linhas de CMB, Bazar e Utilidades Domésticas, e no espaço deixado por elas passou a oferecer acessórios femininos, liderados por uma forte, inovadora e estratégica seção de lingerie que contava, por exemplo, com exposição feita através de blocos de cores.

Sua propaganda, até esse momento, somente institucional, teve uma forte guinada e passou a ser mais promocional, mas associada à moda. Em paralelo a isso, ela reformulou os seus núcleos de Estilo e Compras, introduziu o setor de *Visual Merchandising*, e, finalmente, apresentou ao mercado em 2003 a adoção da gestão inovadora de produtos por Estilos de Vida.

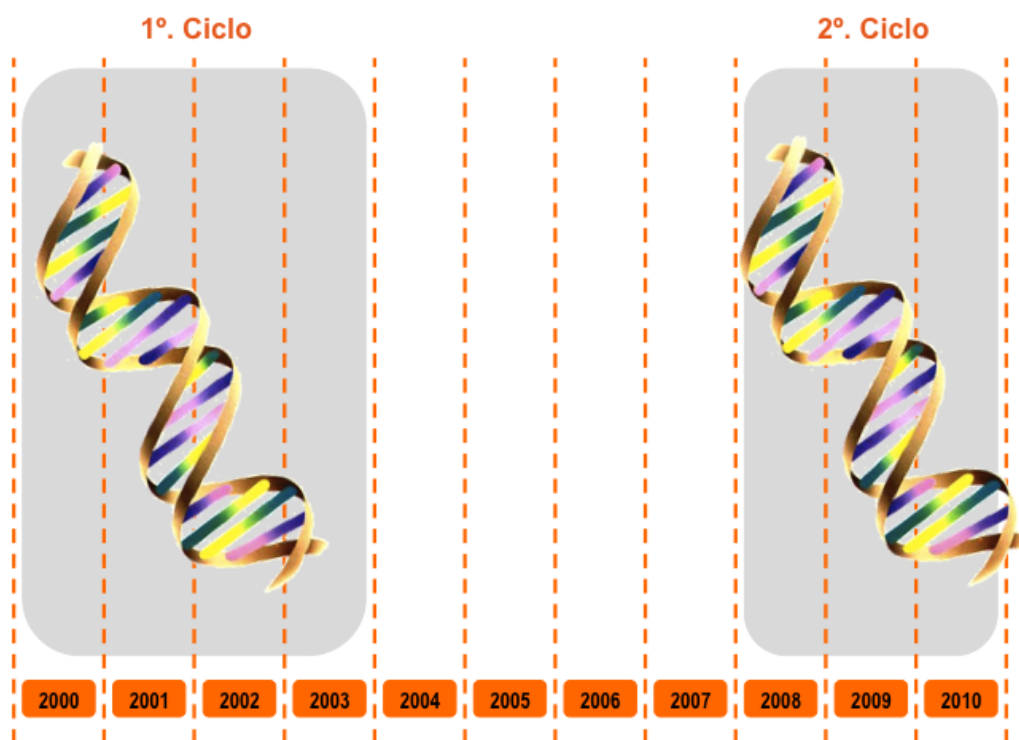
Seu próximo passo ocorreu em 2004 com o começo da venda de celulares que, mais tarde (em 2006) foi encerrada. No ano seguinte, 2005, a JC Penney – seu acionista – resolveu alienar as suas ações através de uma inusitada oferta pública que, bem sucedida, acabou por tornar a Renner a 1ª. Corporação Brasileira do Novo Mercado da Bolsa de Valores. Em 2006, iniciou a venda de produtos financeiros.

O ano de 2008 não foi favorável à Renner, pois ela tentou sem sucesso, comprar a sua concorrente fluminense Leader, e ela encerrou o ano apresentando ao mercado um novo modelo de loja, Projeto Itaguaçu II, localizado no Barra Shopping Sul na cidade de Porto Alegre. Tal modelo, no entanto, se mostrou pouco atraente, sem inovação.

Mais adiante, em 2009, a Renner introduziu 3 novas marcas e em 2010 começou a vender através de E-Commerce. Também nesse ano, ela apresentou o seu modelo

compacto de loja, a Renner Mulher, prometendo iniciar com ele um novo ciclo de expansão acelerada para tentar chegar à liderança.

Figura – IV – Visão dos Ciclos



Em paralelo às ações dessas 3 redes, a Pernambucanas e a Lojas Marisa também apresentaram mudanças significativas. A Pernambucanas que vendia tecidos, mudou completamente as suas lojas, investiu na formação de coleções e na melhor exposição de produtos, mas manteve as linhas de eletrodomésticos e CMB – Cama, Mesa e Banho.

A Lojas Marisa, por sua vez, prosseguiu os seus esforços de profissionalização e criou em 2002 o modelo Marisa Família, passando a também oferecer uma linha masculina. Ao longo desses anos, ela se desenvolveu e também abriu o seu capital, e em 2010 mostrou ao mercado seu excelente modelo de loja somente de lingerie.

Tentando fazendo uma abstração sobre todos os movimentos das 3 principais redes na última década, se pode visualizar o citado ciclo de 3 partes sinérgicas (Figura – II), onde a cada ciclo, elas procuram obsoletar o modelo e o ciclo das concorrentes, contando com um mercado que reage de forma positiva às inovações. Dessa forma, as suas lojas estão cada vez melhores e passaram a também ofertar melhores produtos, e todas elas estão



cada vez mais associadas à moda. Como resultado disso, além do crescimento orgânico (mesmas lojas), elas demonstram a cada ano crescimento de suas margens brutas e do EBITDA, denotando maior maturidade de suas gestões, servindo de *benchmarking* para as demais empresas varejistas.

Num momento em que as cadeias de Hipermercados estão elaborando suas estratégias para melhor aproveitamento do espaço existente em suas grandes lojas e pensando sobre vir a competir seriamente no segmento de confecções, e considerando a boa fase econômica onde a Classe C se destaca no mercado brasileiro, essas redes de lojas de departamento estão cada vez melhores e parecem juntas tentar validar o ditado do Joãozinho Trinta: “*quem gosta de pobreza é intelectual*”. Quem venham, então, melhores lojas, melhores produtos e muito mais moda.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “*Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro*”. Também é co-autor do livro “*Varejo: Administração de Empresas Comerciais*”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro



“Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.

