

## Iscas Mercadológicas

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

O mercado varejista norte-americano, caracterizado por não haver limitação de espaço físico e pelos tradicionais juros baixos praticados pelo sistema financeiro, fez surgir a teoria do “Acordeão” para explicar as mudanças provocadas pelos movimentos cíclicos de expansão e contração na composição da variedade dos sortimentos das lojas.

No movimento de expansão, tais redes agregaram novas linhas de produtos e, conseqüentemente, as lojas tornam-se maiores para acomodá-las. Esta opção foi adotada por diversas redes norte-americanas de lojas de departamentos que, ao longo do tempo, foram acrescentando várias linhas de produtos e marcas – algumas consagradas – necessitando de espaço adicional, culminando com os atuais modelos de loja com metragem média acima dos 10.000 m<sup>2</sup>.

Por outro lado, vários operadores perceberam que uma boa porcentagem de consumidores parecia preferir – pelos mais diversos motivos – lojas mais especializadas, o que os motivou a adotar o modelo de contração, o chamado formato de loja de departamento de linha limitada.

O movimento contínuo de expansão e contração da variedade do sortimento dessas redes é que deu origem ao termo “Acordeão” segundo o professor Juracy Parente em seu bom livro *Varejo no Brasil*<sup>1</sup>.

O mercado varejista europeu, por sua vez, limitado pelo espaço disponível, principalmente nos centros históricos de suas capitais, impeliu suas redes ao formato de loja de departamento de linha limitada, cujos melhores exemplos são a H&M e a Zara. As redes que optaram pelo tradicional modelo, como a El Corte Inglés e a La Rinascente,

---

<sup>1</sup> PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

tiveram crescimento mais lento e não conseguiram expandir suas operações na velocidade das demais.

Aqui no Brasil, a principal limitação existente foi e continua sendo a dos altos juros, que direciona as empresas a construir e implantar estratégias e processos que lhes permita diminuir a necessidade de capital.

As empresas lançadas no início do século passado e que tinham o modelo tradicional (Ex.: Slopper, Hermes Macedo, Imcosul, Mesbla, Mappin, Sears, etc.) não conseguiram construir operações eficientes e sucumbiram à competição criada pelo advento da expansão dos shoppings centers e das lojas especializadas. Ou seja, elas não adotaram o modelo de contração, mais adequado às intempéries econômico-sociais enfrentadas no mercado brasileiro nas décadas de 80 e 90.

Nesse cenário, o Brasil presenciou o surgimento da C&A, o primeiro formato de loja de departamento de linha limitada que, para atrair o consumidor nacional, optou por uma ótima isca mercadológica: construir um forte departamento infantil.

Era tempo de um país jovem com altas taxas de crescimento demográfico, onde os pais premidos pela situação economicamente instável e com uma mente cada vez mais orientada ao valor, foram fisgados e preferiram comprar as roupas de seus filhos na C&A. Ao fazer isto, passaram a conhecer a loja e pouco a pouco foram descobrindo os demais setores, aumentando os seus tickets médios e propiciando a expansão dessa rede.

As redes nacionais remanescentes demoraram a perceber as vantagens da adoção do formato de loja de departamento de linha limitada. Um bom exemplo de adoção tardia, mas bem sucedida, foi a Renner que, no início da primeira década deste século, mudou o sortimento de suas lojas e optou por usar como isca mercadológica um forte departamento de acessórios femininos, com lingerie, bijuterias, bolsas, cintos, echarpes, perfumes, etc..

Novamente a estratégia da adoção do formato de loja de departamento de linha limitada associada à criação de iscas mercadológicas voltou a dar certo e a mulher, a grande compradora do varejo brasileiro, descobriu os demais setores dessa rede e lhe premiou com aceitação crescente.

Mas, eis que o país voltou a crescer a taxas chinesas e todas as empresas varejistas desejaram aproveitar o boom econômico. E, num primeiro momento, elas parecem se esquecer das lições do passado e passaram a buscar o crescimento preferencialmente através do aumento do número de filiais.

Algumas redes, ainda com “apenas” a primeira ou segunda centena de lojas, talvez insufladas pela facilidade momentânea em obter recursos no mercado de capitais, justificaram que o mercado está limitado e passaram a buscar outros negócios e/ou a retirar marcas e segmentos de dentro de suas lojas de departamento, criando unidades isoladas.

Ao invés de usarem os recursos – humanos, financeiros e materiais – no empreendimento do movimento de expansão para melhorar o desempenho por m<sup>2</sup> de suas lojas e criarem mais e melhores iscas mercadológicas no seu *core-business*, elas retiram iscas e as colocam isoladamente em novas e pequenas lojas, perdendo a pretendida sinergia. Num primeiro solavanco econômico certamente essas também serão as primeiras a serem abandonadas, basta lembrar o caso da Next e de outras marcas da extinta Mesbla. Em geral, a história tende a se repetir.

A pretendida comparação com redes europeias não faz sentido, pois aqui ainda está distante o limite de espaço físico que impele redes como a Zara a montar outros negócios (Ex.: Pull & Bear, Massimo Dutti, etc.). Mas, diferentemente do cenário europeu, não há nenhum sinal no nosso horizonte de que brevemente teremos juro de país de primeiro mundo.

Outro ponto a ressaltar para o mercado brasileiro é a carência de mão-de-obra. Se isto é verdade para a indústria, imaginem para o varejo onde muito pouco se fez em termos de recursos humanos. A mesma consideração se aplica a processos e também a sistemas.

Logo, a opção preferencial nesse momento deveria ser a de manter o foco no *core-business* e adotar os 2 caminhos do crescimento<sup>2</sup> no varejo, sob pena de dispersar recursos e colocar em risco o futuro do principal negócio.



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*) e da cadeira de ECR – *Efficient Consumer Response* da Business School São Paulo.

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 coautor 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.

---

<sup>2</sup> NASCIMENTO, Luiz Otavio da Silva. *Os 2 Caminhos do Crescimento no Varejo*. Publicado no Scribd ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)) em 30.05.11. <http://migre.me/4FTOr>