

# M

# agazine

Rede varejista interrompe expansão em São Paulo e desenha um novo plano para 2009. Nele, o crescimento pode cair pela metade

ADRIANA MATTOS

# Luiza

# desce um degrau



**N**A SEMANA PASSADA. O comando da rede Magazine Luiza trancou-se em reuniões de planejamento estratégico para 2009. Na pauta, a discussão dos possíveis caminhos para a cadeia varejista - e é certo que não faltou assunto. Luiza Helena Trajano, já sem papas na língua, foi enfática. Pediu (ou quase exigiu) que todos os gerentes e diretores dessem a sua "contribuição" neste ano, indo além do que já fazem. A necessidade de levantar os ânimos



acontece num momento delicado para a companhia. Nunca, em sua história de sucesso, a empresa precisou dar uma chacoalhada tão profunda em suas estruturas como agora. A crise pegou o Magazine Luiza numa fase de caixa baixo, devido a um ambicioso plano de expansão. Os estoques feitos para o Natal ainda estão sendo desovados. Além disso, a empresa teria feito uma provisão milionária, devido a uma aposta mal-sucedida com derivativos no final de 2008.

## Para espantar o pessimismo, Luiza Helena pede garra aos empregados, mas aumenta cobranças

O Magazine Luiza nega tudo com veemência. Diante desse cenário, Luiza redesenhou seus planos para este ano. Se nada se alterar, o crescimento ficará entre 4,5% e 5% no con-

ceito de mesmas lojas. Num cenário otimista, a expansão chega a 10%. A meta de abrir 50 novas unidades em São Paulo em 2009, como previsto anteriormente, foi engavetada. Por isso, o clima interno na organização azedou. "Eles passaram semanas numa espécie de mau humor misturado com uma certa impotência", disse um fornecedor. "Luiza tentou evitar que o pessimismo se generalizasse no ambiente de trabalho."

A origem das dificuldades tem

data e horário conhecidos. A companhia desembolsou R\$ 70 milhões para inaugurar 44 lojas em São Paulo exatamente uma semana depois que o Lehman Brothers foi à lona - e a crise tomou proporções transatlânticas. Num estalar de dedos, dois mil novos funcionários engordaram a folha de pagamento da empresa e um gigantesco centro de distribuição - equivalente a quatro campos de futebol - estava atolado de produtos. Uma coincidência nefasta. "Não havia a menor chance de se prever o tamanho do tombo. As circunstâncias foram muito desfavoráveis", diz Eugênio Foganholo, sócio da Mixxer Consultoria. Uma empresa de consultoria que presta serviço à rede aceitou falar no assunto sob anonimato. "Eles desenharam um plano de reação em caso de caos total. No pior cenário, haveria demissão e cancelamento de compras", diz. Não há confirmação de cortes, mas as reposições perderam velocidade. Um fornecedor

44 lojas abertas em São Paulo somavam cerca de R\$ 75 milhões. Isso dá um pouco mais de R\$ 1 milhão ao mês por loja, segundo dados fornecidos por Luiza no final de 2008, em evento para empresários. Parece muito? A Casas Bahia faturou por ponto de venda mais de R\$ 2,5 milhões ao mês em 2008. O número do Magazine Luiza em São Paulo parece mais próximo do verificado no Ponto Frio, que tem uma das mais baixas médias de venda por loja. Foram R\$ 640 mil ao mês por unidade, até setembro. Detalhe: no caso do Magazine Luiza, trata-se de uma loja novinha em folha, que tende a ter uma demanda 30% a 40% acima da média do setor.

Um dos problemas em São Paulo seria o modelo de logística e



nesse terreno, mas que a situação começava a se normalizar. Quando colocou a operação na rua, a rede começou a trabalhar na capital paulista com mais de 90% da capacidade ocupada de seu centro de distribuição, na rodovia dos Bandeirantes. No final de janeiro, esse índice estava em 60%, segundo um fabricante que visitou o local. O razoável seria algo em torno de 40%. Conclusão: o estoque encaixou. Isso teria levado à prorrogação do período de promoções. Assim como as concorrentes, o Magazine Luiza passou o mês de janeiro e parte de fevereiro queimando mercadorias em promoções superagressivas. Isso ajuda a fazer dinheiro rápido, mas é algo incomum para a época. Essas redes já deveriam estar com o estoque em dia muito antes disso.

Essa situação se transformou num terreno fértil para a volta

## Braço direito de Luiza Helena, Frederico Trajano deu o primeiro sinal de que havia algo errado ao admitir efeitos da crise no setor

de televisor de LCD recebeu o aviso de cancelamento de um lote de tevês de 32 e 42 polegadas em janeiro. Mais: outras 50 lojas que seriam abertas em São Paulo e consumiriam R\$ 80 milhões não saíram do papel.

O primeiro sinal de que algo não ia bem surgiu durante uma entrevista de Frederico Trajano, filho de Luiza, logo depois do Natal. Na ocasião, o sucessor da empresa advertiu que o setor sofria com a crise e a empresa poderia sentir os efeitos da retração no mercado. Quem esteve com Luiza em dezembro já percebia a mudança de humor. Ela dizia que o governo precisava tomar medidas para dar mais fôlego ao setor, como a liberação de recursos do BNDES para financeiras. Em um evento há duas semanas, pediu até a desoneração para setores como eletrodomésticos e móveis. Ao tomar as dores da indústria, ela legisla em causa própria por razões compreensíveis. As vendas mensais das

distribuição implantado pela rede, que se refletiu numa disparada no número de reclamações dos consumidores. **Entre fevereiro e março, houve 78 queixas, e 42 delas eram casos de produtos vendidos com defeito ou de atraso na entrega na cidade de São Paulo. Nos dois anos anteriores, não há registro** de reclamações. Luiza admitiu falhas recentemente. Falou que a cadeia estava "apanhando"



de especulações sobre uma recente aproximação com a Casas Pernambucanas. Juntas, as redes poderiam crescer de forma mais rápida e rentável. Nasceria a segunda maior varejista do País, com quase R\$ 7,5 bilhões de faturamento e 800 lojas. Oficialmente, ambas negam a informação. O cenário de dificuldades é uma novidade no Magazine Luiza. Considerada pelo mercado como a rede mais inovadora do País, a empresa de Luiza Trajano cresceu de forma espetacular. Entre 2002 e 2008, o número de lojas aumentou 352% e a receita bruta passou de R\$ 700 milhões para R\$ 3,4 bilhões (estimados) em 2008. É um aumento de 385%. Na sempre rival Casas Bahia, a expansão foi de 242%. Não se questiona, entre os especialistas, a capacidade de reação da empresa e do discurso contagiante de Luiza Trajano. Só que agora ambos serão mais necessários do que nunca.