

Liz Claiborne tropeça em planos para rejuvenescer

Rachel Dodes

A J.C. Penney Co. lançou mês passado em todas as suas 1.100 lojas a nova coleção de roupas, acessórios e produtos para a casa da marca Liz Claiborne. É o maior lançamento de uma única marca na história da varejista americana.

Mas embora a coleção exclusiva seja considerada uma jogada de mestre da J.C. Penney, pode marcar o capítulo final na história da marca Liz Claiborne, criada há 34 anos.

Antes a mais vendida das lojas de departamentos dos Estados Unidos, a Liz Claiborne efetivamente transferiu o controle de sua marca mais famosa para a Penney como parte do acordo. O acerto - que determina que a Claiborne vai abandonar a produção e o marketing da marca, transformando-a numa linha de massa em troca dos royalties - só foi fechado depois que a Macy's Inc. cortou os pedidos da marca ano passado. O acordo também dá à Penney o direito de comprar em cinco anos os direitos da marca Liz Claiborne nos EUA.

Empresa que foi pioneira na oferta de roupas elegantes para uma geração de mulheres trabalhadoras, a Liz Claiborne Inc. assistiu ao rápido declínio de seus negócios nos últimos anos. Desde que o diretor-presidente William L. McComb assumiu o comando, em 2006, a empresa divulgou 11 trimestres consecutivos de prejuízos.

A espiral de decadência também ocorre depois que a recessão enfraqueceu todas as fabricantes de roupas. Mas os problemas da Liz Claiborne foram apressados pelos erros de McComb quando ele tentou afastar a empresa das raízes como uma marca para mulheres da geração pós-Segunda Guerra, dizem especialistas no setor. Os problemas da empresa mostram o quão difícil pode ser o rejuvenescimento de uma marca famosa.

Fundada em 1976, a Liz Claiborne cresceu rapidamente oferecendo roupas elegantes para a multidão de mulheres que entraram no mercado de trabalho dos EUA nos anos 80. Muitas delas nasceram entre 1946 e 1964 e agora estão começando a se aposentar e a gastar menos com roupas que as mulheres mais jovens.

Numa tentativa de atrair o público jovem, McComb decidiu se concentrar nas marcas contemporâneas da empresa que tinham maior potencial, como Juicy Couture, Kate Spade, Lucky e Mexx. Mas ele cometeu uma série de erros estratégicos, como contratar por um salário exagerado um estilista famoso, Isaac Mizrahi, e se afastar dos terninhos pelos quais a marca é conhecida. Ele vendeu, cancelou ou licenciou várias marcas voltadas às mulheres da geração do pós-guerra - como Ellen Tracy, Dana Buchman e Sigrid Olsen - que não estavam apresentando bom desempenho mas incrementavam substancialmente o volume de vendas.

A decisão de mudar o portfólio de marcas da empresa "foi um desastre anunciado", diz Bruce Greenwald, professor de finanças da Columbia Business School.

McComb achou que conseguiria substituir o volume de vendas perdido "num mercado extremamente competitivo e de rápido crescimento com o voltado para as mulheres mais jovens", diz Greenwald.

McComb segue confiante em sua estratégia geral. "Se não tivéssemos enfrentado aquele realinhamento incrível do meio de 2007, não teríamos conseguido resistir à tempestade, de uma perspectiva de capital de giro", diz ele. "Estou muito otimista quanto ao nosso futuro."

Embora as dificuldades do mercado de roupas para as chamadas "baby boomers" sejam bem conhecidas, vários concorrentes da Claiborne conseguiram reter os antigos clientes e atrair mulheres mais jovens. Os varejistas dizem que a Calvin Klein e a Ralph Lauren, por exemplo, conseguiram fazer isso mantendo um estilo consistente e oferecendo roupas de qualidade com bom caimento e preços relativamente baixos.

Em seu auge, no início dos anos 90, a Liz Claiborne gerava faturamento anual de US\$ 2 bilhões. Depois que a fundadora e seu marido, Art Ortenberg, se aposentaram, em 1989, as vendas começaram a cair lentamente. Varejistas especializados como a Ann Taylor e a Banana Republic conquistaram mais clientes que preferiam misturar ou combinar roupas a comprar o visual completo da Liz Clayborne.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 14 set. 2010, Empresas, p. B5.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais