



Clima, economia e comportamento moldam o varejo no inverno

Andreia Eliete Caviguioli Voltolini (*)

As mudanças climáticas que se acen- tuaram na última década tornaram as esta- ções do ano menos marca- das e, sobretudo, menos previsíveis. Essa dinâmica traz complexidade para indústrias diretamente dependentes dos ciclos de temperatura e, particular- mente, a ausência de um inverno mais “definido” tem imposto desafios signifi- cativos ao setor. A instabilidade climática desorganizou o modelo tradicional de plane- jamento por estação no varejo, um modelo que, no universo da moda, já vinha sendo pressionado por no- vas dinâmicas de consumo. Insistir em calendários de coleções excessivamente rígidos, hoje, representa um risco considerável, já que o consumo responde menos à lógica sazonal e mais à necessidade real, imediata e contextual.

Um inverno mais quente, por exemplo, reduz a de- manda por peças típicas da estação. Segundo estimati- vas da Confederação Nacio- nal do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), esse cenário pode provocar perdas aproximadas de R\$ 50 milhões em faturamento para o varejo de vestuário, calçados e acessórios, valor que reforça a urgência de revisões estratégicas nesse mercado.

Vale destacar que o con- sumidor já fez sua própria adaptação. Ele não espera o início da estação para decidir suas compras e, dependendo da região onde vive e de seu estilo de vida, simplesmente ignora etapas tradicionais, optando por produtos de transição ou peças mais leves e versáteis, capazes de se adequar a diferentes temperaturas e contextos de uso. Essa de- cisão de compra, hoje mais criteriosa, faz com que o cliente compare mais, avalie mais e priorize o valor per- cebido, conduzindo, assim a um consumo orientado por valor. Isso redefine profun- damente o papel do sortimen- to, da comunicação e do timing de oferta.

Outro ponto relevante é que, nos últimos dois anos, houve um claro ajuste de expectativas: muitos consumidores passaram a abrir mão de produtos premium para priorizar preços compatíveis com seu orçamento. Para a indústria e o varejo, isso exige disciplina estraté- gica. Propostas confusas ou desalinhadas entre preço, produto e entrega já não têm espaço. Embora sempre exista um público que busca tendência ou o “produto do momento”, em um contexto de recursos mais restritos, prevalece a necessidade de clareza. Tendências e novidades continuam relevantes, mas dividem protagonismo com critérios mais objetivos de decisão, como funcio-

nalidade, durabilidade e versatilidade.

Outro aspecto que não pode ser tratado como deta- lhe é a diversidade regional. O impacto do inverno não é homogêneo no Brasil e estratégias padronizadas tendem a falhar. Clima, hábitos de consumo e ma- turidade dos canais variam significativamente, o que torna indispensável uma leitura mais local e menos uniforme da demanda. O setor enfrenta o desafio de reconhecer essas diferenças e, gradualmente, migrar de decisões centralizadas para estratégias sensíveis aos contextos regionais.

Acredito que o tema central não é que o con- sumidor esteja comprando menos, mas sim comprando de forma diferente. Suas decisões se tornaram mais planejadas, por vezes mais espaçadas e orientadas por valor. A jornada, antes linear e previsível, tornou- se híbrida e mais racional. O digital consolidou seu papel como plataforma de informação e influência, en- quanto o canal físico ganha relevância quando entrega experiência, conveniência e uma venda mais consultiva. Essa transformação ultra- passa a temática do inverno e reflete uma mudança es- trutural no comportamento de consumo.

Para enfrentar esse novo cenário, o setor precisa abandonar decisões base- adas em intuição e operar com indicadores claros, como giro e penetração por categoria, leitura regional da demanda, velocidade de resposta da cadeia e capaci- dade de ajuste ao longo da estação. Tecnologia, dados e inteligência artificial não são mais diferenciais: tornaram- se infraestrutura básica de competitividade. Mesmo quando a resposta não é imediata, dados bem estru- turados permitem corrigir mix, estoque e comunicação com maior precisão.

O principal aprendizado é evidente: previsibilidade e estrutura sazonal tradi- cionais já não podem ser a base do planejamento. Para permanecer relevan- te, o varejo precisa operar com flexibilidade, leitura contínua da demanda e capacidade de realizar ajustes constantes ao longo da estação. Quem ainda espera o calendário confirmar o clima já está tomando decisões atrasa- das. O inverno deixou de ser apenas uma estação e passou a ser uma variável dinâmica de gestão. A capacidade de adaptação será o maior diferencial competitivo nos próximos anos.

(*) CEO do Grupo Elian, uma das maiores empresas brasileiras de moda infantil e teen, com atuação também no segmento feminino adulto.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



O limite invisível da expansão por unidades

Durante muito tempo, crescer foi praticamente sinônimo de abrir novas unidades

A lógica era ocupar novos territó- rios, ampliar presença e ganhar escala. Foi assim que muitas redes que hoje dominam seus setores construíram tamanho e relevância. Expandir geograficamente parecia su- ficiente para sustentar a trajetória de crescimento.

O problema é que esse modelo tem um limite estrutural. E ele cos- tuma aparecer antes do que muitos executivos imaginam. À medida que uma rede amadurece, o crescimento territorial começa a encontrar barreiras naturais. Bons pontos comerciais ficam mais disputados, alguns mercados locais se aproximam da saturação e a concorrência passa a disputar exatamente os mesmos espaços. O resultado é um fenômeno que muitas vezes passa despercebido: a rede continua abrindo unidades, mas a curva de crescimento começa a acompanhar o ritmo médio do mercado.

Esse é o limite da lógica baseada apenas em adição. A empresa segue crescendo pela soma de novas unidades, mas cada abertura passa a gerar menos impacto no negócio. Nesse estágio, insistir na mesma estratégia raramente produz um salto competitivo. A expan- são continua acontecendo, mas deixa de alterar de forma significativa a posição da empresa no mercado.

É nesse momento que a discussão estratégica precisa mudar de lugar. A pergunta deixa de ser quantas unidades a rede ainda consegue abrir e passa a ser quantos motores de crescimento a organização é capaz de construir.

Redes que conseguem fazer essa transição deixam de depender ex- clusivamente da expansão territorial e começam a operar com diferentes vias de crescimento acontecendo em paralelo. Novos formatos de operação, canais alternativos de venda, iniciativas internacionais, modelos distintos de distribuição ou ofertas complementares ao negócio original passam a compor a arquitetura de expansão da empresa.

A estrutura por trás das novas alavancas de crescimento

Quando isso acontece, o crescimento deixa de ser apenas geográfico e passa a ser sistêmico. A organização deixa de depender de um único vetor de expan- são e passa a construir uma estrutura capaz de gerar crescimento a partir de várias frentes ao mesmo tempo.

Essa mudança pode parecer conceitu- al, mas na prática altera profundamente a dinâmica competitiva. Empresas que conseguem estruturar múltiplos motores de crescimento criam uma assimetria competitiva difícil de repli- car porque deixam de crescer apenas pela ocupação de território e passam a crescer pela capacidade de gerar novas frentes de valor.

Naturalmente, esse tipo de movi- mento não acontece apenas porque alguém decidiu em um planejamento estratégico. Ele exige um certo grau de maturidade organizacional.

Expandir portfólio, lançar novas marcas ou operar propostas dife- rentes pode parecer relativamente simples no papel. No cotidiano da empresa, no entanto, isso muda profundamente a forma como a organização funciona. A empresa deixa de lidar com um único mode- lo operacional e passa a sustentar lógicas distintas convivendo dentro da mesma estrutura.

Isso exige musculatura corpo- rativa. Sistemas de gestão que conversem entre si, tecnologia capaz de sustentar operações mais complexas, capital para dar fôlego às novas frentes e, principalmente, uma organização preparada para coordenar diferentes modelos sem perder consistência.

Quando essa base não existe, a expansão tende a virar dispersão. Quando existe, ela se transforma em estratégia real de crescimento.

Relevância em mercados congestionados

Ao mesmo tempo, existe outra di- mensão importante nessa discussão: a forma como as marcas conseguem construir relevância em mercados cada vez mais congestionados.

Em muitos setores, quando a pres- são competitiva aumenta, a reação mais imediata ainda é reduzir preço. Parece uma solução rápida para manter volume ou conquistar novos clientes. O problema é que esse tipo de movimento costuma empurrar as empresas para uma zona onde a diferenciação desaparece.

Preço baixo raramente constrói posicionamento. O que ele constrói, quase sempre, é comparação. E quan- do o cliente passa a comparar apenas preço, a disputa deixa de acontecer no campo do valor e passa a acontecer no campo da margem. Nesse terreno, quem tem mais escala normalmente leva vantagem.

Marcas que conseguem escapar des- sa armadilha costumam seguir outro caminho. Em vez de enfraquecer o posicionamento principal, optam por segmentar o mercado. Criam ofertas paralelas, formatos diferentes ou até novas marcas para atender públicos distintos.

Essa estratégia permite ampliar alcance sem diluir o valor da marca original e sem transformar o negócio em mais um competidor dentro de uma guerra de preço. Em vez de baixar o posicionamento principal, a empresa constrói uma arquitetura de marcas ou de ofertas que permite acessar diferentes camadas de demanda.

Sinais concretos de validação

Outra transformação relevante está acontecendo na forma como as marcas são encontradas e avaliadas pelo mercado.

Durante muito tempo, presença digital significava simplesmente estar online. Ter um site, aparecer nas redes sociais ou manter algum tipo de presen- ça institucional já era considerado suficiente.

Hoje isso não basta. O ambiente digital passou a funcionar como um sistema de descoberta. Marcas preci- sam ser encontradas, compreendidas rapidamente e reconhecidas como repostas confiáveis para necessida- des específicas.

Isso exige clareza de posicionamen- to, consistência de conteúdo e evidên- cias concretas daquilo que a empresa entrega. Em mercados competitivos, discurso bonito tem pouco peso. Ter- mos como qualidade, excelência ou suporte aparecem em praticamente todas as apresentações institucio- nais. Com o tempo, essas promessas acabam se tornando indistinguíveis.

O que realmente influencia a deci- são são sinais concretos de validação: reputação construída ao longo do tempo, avaliações públicas, clientes relatando suas próprias experiências e resultados visíveis de quem já passou pela operação.

É esse tipo de evidência que desloca a marca do campo da promessa para o campo da confiança porque, no momento da decisão, as pessoas não procuram apenas uma narrativa bem construída; procuram segurança de que aquilo já funcionou para alguém.

Transformando experiência em sistema

Existe ainda uma armadilha comum em negócios baseados em serviço. Em muitas operações, a confiança do cliente acaba concentrada em uma pessoa específica: o especialista, o instrutor, o consultor que entrega a experiência. No curto prazo, isso pode até funcionar bem porque cria proximidade e credibilidade. No longo prazo, no entanto, essa dependência pode se transformar em um problema.

Negócios que pretendem escalar precisam transformar experiência em sistema. Método claro, processos replicáveis, cultura organizacional e padrões de entrega consistentes são o que permite que a proposta de valor sobreviva além de indivíduos específicos.

Redes maduras não crescem só por ocupação

No fundo, o desafio estratégico das redes não é apenas competir com gran- des players ou defender participação de mercado. O desafio mais relevante é evitar o limite invisível do próprio modelo de expansão.

Redes jovens costumam crescer ocupando território. Redes madu- ras precisam aprender a multiplicar crescimento. As empresas que con- seguem fazer essa transição deixam de depender exclusivamente da soma de unidades e passam a construir sistemas capazes de expandir em múltiplas direções.

É nesse momento que o crescimento deixa de ser apenas maior. Ele passa a ser estruturalmente mais rápido que o do mercado.

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.

BITTENCOURT 40 ANOS
INTELIGÊNCIA EM REDES DE NEGÓCIOS