



## O QUE APRENDER COM OS ERROS DA MESBLA

*“Incapacidade de adaptação às mudanças do varejo edescentralização administrativa contribuíram para o naufrágio da empresa”.*

Por Cláudio Martins, do Mundo do Marketing

A partir da década de 1960, o varejo brasileiro viu a expansão das lojas de departamento. Durante os anos seguintes, a Mesbla viveu seu período áureo. A dificuldade em compreender o novo momento do mercado, no entanto, foi um dos principais fatores que levaram a empresa à falência, em 1999. A exemplo do que aconteceu com a Mappin, que atuou durante 86 anos em São Paulo, a Mesbla viu o seu modelo de negócio ruir com o surgimento de um novo consumidor, que exigia um atendimento mais especializado, encontrado principalmente em lojas menores instaladas em shoppings. O crescimento da loja de departamentos, com sede no Rio de Janeiro e que chegou a ter 180 pontos de venda espalhadas pelo país, trazia ares de primeiro mundo ao Brasil. Acostumado ao comércio de bairro, que oferecia pouca variedade e concentração de produtos, o consumidor se surpreendeu com a estrutura da Mesbla e suas unidades, que raramente tinham área de venda inferior a três mil metros quadrados.

O desenvolvimento dos shopping centers nos anos 1980 levou a Mesbla para os centros comerciais, com lojas âncoras, contribuindo para o crescimento do fluxo de clientes nos empreendimentos. Ironicamente, este movimento foi um dos fatores que derrubou a empresa. “Ao aderir aos shoppings centers como novo canal de venda, a Mesbla perdeu espaço para as lojas especializadas que ofereciam variedade de produtos aliados a um atendimento mais qualificado”, diz Marcelo Boschi, professor e especialista em Branding da ESPM-RJ, em entrevista ao Mundo do Marketing.

### **CRESCIMENTO DA CONCORRÊNCIA**

O extenso sortimento de produtos comercializados, que incluía moda, brinquedos, máquinas, uma rede de crédito própria e investimentos no setor náutico e automobilístico, tornava o conhecimento dos colaboradores pouco específico. O próprio formato de operação das lojas de departamento também estimulava o autosserviço, característica incompatível com o comportamento dos consumidores. Mas não foram apenas os shoppings que influenciaram as mudanças. O surgimento dos hipermercados, comercializando categorias como têxteis, bazar e equipamentos, também contribuiu para alterar a dinâmica geográfica do consumo. Enquanto os clientes tinham que se deslocar para os centros das cidades, locais onde a Mesbla instalou a maior parte de suas unidades, os shoppings e hipermercados trouxeram essa oferta de produtos para os bairros onde os consumidores residiam, desviando o fluxo para essas áreas.

Além de lidar com a concorrência dentro dos malls e hipermercados, a Mesbla ainda tinha que competir com as redes de varejo de eletrodomésticos e confecções, que começaram a se expandir na década de 1980, como Ponto Frio e Casas Bahia. A descentralização administrativa da empresa foi outro elemento que interferiu para agravar a situação. Nos anos 1990, a Mesbla contava com 40 diretores, o que tornava a implementação de qualquer medida muito lenta. “O varejo é um segmento que necessita de respostas muito rápidas. Cada dia é um desafio. No caso da Mesbla, o desacordo entre o modelo de gestão e as práticas do mercado foi responsável por contribuir negativamente para o rumo dos negócios”, explica Roberto Kanter, professor de MBA da FGV Management, em entrevista ao portal.

### **TENTATIVA FRUSTRADA**

A situação econômica do Brasil também foi um dos elementos que colaborou para piorar o quadro da companhia. A forte inflação no fim dos anos 1980, que variava de 50% a 60% em um mês, abalou a relação, já fragilizada, entre a empresa e seus fornecedores. A solução administrada pelos dirigentes da companhia foi o fechamento de lojas e a demissão de funcionários. Dos 180 pontos de venda, restaram apenas 34 e nove mil funcionários perderam seus empregos, restando apenas seis mil.

Em 1997, Ricardo Mansur comprou a empresa com o intuito de unir as operações da Mesbla e da Mappin e fortalecer o modelo de negócio. Dois anos depois, em uma última tentativa de salvar a companhia, Mansur apelou para a mobilização dos colaboradores. Os funcionários foram incentivados a realizar uma passeata com o objetivo de pressionar o BNDES a ceder um empréstimo de R\$ 102 milhões, que seria usado como capital de giro. Outra intenção era valorizar a Mesbla, para atrair a atenção de grupos estrangeiros. A rede de varejo norte-americana JC Penny demonstrou interesse, mas pensou duas vezes antes de comprar a empresa, que nas mãos de Mansur alcançou a dívida de R\$ 1,1 bilhão. A decisão sobre o empréstimo teria que ser aprovada por seis bancos, que injetariam cada um R\$ 17 milhões. Apenas o Bradesco e o GE Capital apoiaram a medida. O Banco Central, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e o próprio BNDES rejeitaram o projeto. Sem salvação, a empresa fechou as portas.

### **RETORNO AO E-COMMERCE**

Mesmo com a falência da operação da Mesbla no Brasil, a marca parece ter mantido o prestígio entre os consumidores. Em uma tentativa de manter a Mesbla viva foi criado um e-commerce em 2009. A empresa Telemercantil comprou os direitos da marca, que ainda pertenciam à família Mansur, para vender maquiagens, roupas e acessórios para o público feminino. O objetivo era rejuvenescer a marca, e mais tarde ampliar a oferta de produtos disponíveis, com operação apenas online. A tentativa fracassou, devido a desentendimentos entre as empresas que estavam construindo o site. Por outro lado, a Mesbla provou que ainda está forte na mente dos brasileiros, já que o portal teve sete milhões de usuários cadastrados como possíveis clientes.

“Não existe formato que seja bem sucedido por todo o tempo. Independente dos erros de gestão, o próprio modelo de loja de departamento fullline, como eram a Mesbla e a Mappin, entrou em colapso. Salvo algumas poucas exceções, nos Estados Unidos e na Europa, este formato não agrega mais valor para o consumidor”, diz Eugênio Foganholo, Diretor da Mixxer, consultoria de bens de consumo, em entrevista ao Mundo do Marketing.