

CRESCER NÃO É VENDER MAIS

Estrutura, decisão e entrega

EDIÇÃO

20 de agosto de 2026

PARTICIPANTES

Luciane Gehrke - C&A;
Rodrigo Petry - Insider
Lucas Melozi - LAFORT

MEDIAÇÃO

Dani Dornellas - Curadora,
Fashion Meeting

DURAÇÃO

49min32s

TRANSCRIÇÃO INTEGRAL REVISADA

Oralidade e repetições preservadas para manter o ritmo e o sentido da conversa.

PERCURSO DA CONVERSA

Sumário

- | | |
|----|--|
| 01 | ABERTURA |
| 02 | CRESCIMENTO, COMPLEXIDADE E VALOR |
| 03 | DADOS, SENSIBILIDADE E MUDANÇA DE ROTA |
| 04 | EXPANSÃO, POSICIONAMENTO E PARCERIA |
| 05 | REPOSIÇÃO E PERFORMANCE NO ATACADO |
| 06 | OS DIFERENTES MERCADOS DENTRO DO BRASIL |
| 07 | TESTAR, ADAPTAR E ESCALAR PRODUTO |
| 08 | CAPACITAÇÃO COMERCIAL E VALOR DO PRODUTO |
| 09 | ESTOQUE, PREÇO E CONFLITO ENTRE CANAIS |
| 10 | O QUE O CRESCIMENTO EXPÕE |

SOBRE ESTA EDIÇÃO

Master Class Fashion Business - 20 de agosto de 2026

Participantes: Luciane Gehrke - C&A; Rodrigo Petry - Insider; Lucas Melozi - LAFORT

Mediação: Dani Dornellas - Curadora, Fashion Meeting

CAPÍTULO 01

ABERTURA

Então, eu queria convidar aqui, com muita honra, e receber com aplausos, Luciane Gehrke, da C&A, Rodrigo Petry, da Insider, e Lucas Melozi, da LAFORT. Esse trio vai trocar comigo e com vocês, logo nessa abertura, para a gente começar com potência, que é o que a gente gosta.

Bem-vindos, obrigada mais uma vez. Por favor, vamos sentar, que agora esse QG aqui é nosso. A gente vai falar de realidade.

Então, eu acho que eu queria trazer um pouquinho, são três empresas distintas, mas três empresas que estão cravadas aí com referência no nosso mercado. E eu quero primeiro começar agradecendo a cada um de vocês para essa abertura oficial nossa. Todos estão com o microfone? Bom dia, sim.

Um prazer estar com vocês aqui hoje. Acho que vai ser um dia muito importante para a gente trocar, trazer visões diferentes sobre temas que acabam se encontrando. Certamente.

Bom dia. Eu estou muito feliz de estar aqui. Eu acho que essas trocas são sempre muito grandes e valiosas para quem trabalha no varejo, para quem trabalha com moda.

Acho que é realmente importante essa conexão que todo mundo cria, independente da área que atua dentro do varejo de moda. Então, espero que seja muito valioso. Bom dia a todos.

Muito prazer. É muito bom estar aqui com vocês também para poder realmente compartilhar um pouco das nossas experiências. E eu acho que trazer esse talk aqui com três visões totalmente diferentes vai fortalecer muito esse trabalho todo que a gente vai poder realmente passar e fortalecer com vocês nesse dia, nessa manhã.

Eu quero super que vocês, inclusive, entregam momentos caóticos e de superação, porque se a gente contar só a parte dos números fiéis ali do que a gente conquistou, é muito fácil. Mas como a gente conquistou, como vocês conquistaram, é a grande troca aqui. E eu vou começar colocando aqui um ponto primícia.

CAPÍTULO 02

CRESCIMENTO, COMPLEXIDADE E VALOR

De qual o primeiro sinal de que o crescimento está existindo em uma estrutura totalmente diferente do que até então era perceptível para o varejo estratégico? Então, eu queria ouvir de cada uma companhia o que vocês olham para como a forma de crescimento hoje está muito mais fincada para resultado do que era até então o mercado.

Luciane Gehrke: Acho que eu posso começar falando um pouco com uma experiência de grandes varejistas que eu tenho. Eu acho que o crescimento, ele atrapalha, de certa forma, quando ele gera mais complexidade do que valor.

Então, às vezes, as decisões ficam mais lentas, as decisões ficam focadas em menos pessoas, a gente tem mais assuntos que são emergenciais. Então, falando de caos, a gente tem que tomar decisões em cima da hora, decisões rápidas, e, às vezes, isso tudo trava um pouco. Então, acho que é um pouquinho disso.

E na Insider? Conta para a gente de lá. O que você traz como essa base?

Rodrigo Petry: Então, eu estou na Insider há 60 dias. Eu vim do Grupo Arezzo, que eu fiquei lá durante 17 anos.

Então, o que eu olho muito e vejo muito para o mercado? A gente nunca pode esquecer a questão da imagem de marca, o branding da marca. Se a gente olhar só para o consumidor e não olhar para o branding, a gente pode realmente atrapalhar o negócio como um todo. E, além disso, a gente tem que entender também o movimento do mercado como um todo.

A gente sabe que, desde a pandemia para cá, o mercado mudou muito. Então, como a gente vê esse comportamento do consumidor, como a gente vê a forma como ele atua, como ele vai na loja, e como o lojista também hoje está preparado para realmente fortalecer. Mas eu acho que o crescimento está com a base da estrutura realmente voltada para o que realmente a marca existe.

E na Insider, hoje, entrando lá, você vê um movimento totalmente diferente. É uma marca totalmente digital e entrando nesse canal de multimarcas agora. Então, exige também essa adaptação e existe uma forma da gente levar um canal de uma maneira diferente para o multimarca.

Uma maneira mais digital para fortalecer a essência da marca. Porque a essência da marca é uma frente digital e isso deve fortalecer muito o canal de multimarcas também. Eu vou puxar o gancho porque eu estou com um head aqui de multimarca.

Conhece o Brasil inteiro, viaja muito. Conhece de cabo a rabo esse Brasilão, esses pontos de vendas. Mas você está também em uma empresa que tem décadas de história, uma empresa familiar que continua com uma gestão familiar, sucessória.

E eu queria entender um pouquinho como é esse crescimento em relação ao mercado de atacado. Lucas Melozi: O atacado tem uma dinâmica um pouco diferente porque a resposta que você tem em relação ao crescimento é mais lenta. Então, quando você faz uma venda seis, quatro, cinco meses antes desse produto ir para o ponto final de venda, o termômetro é outro.

Muitas vezes, quando o lojista cresce um pedido, aquele pedido não quer dizer necessariamente que ele vai ter uma performance boa e ele vai crescer no ponto de venda. Então, eu acho que o crescimento para o

atacado, ele ter uma qualidade e ele ser de fato um crescimento, é você padronizar o pós-venda. É o seu atendimento, é você ter de fato os números.

Por mais que as multimarcas não passem um número fidedigno de performance da marca, se você tem um relacionamento contínuo, seu time comercial está em constante contato com esses lojistas, você consegue, sim, entender se a marca está de fato crescendo ou não. Então, o desafio realmente é ter o número real, trabalhar com essa informação atrasada. Porque você faz uma venda, depois de seis meses você vai saber se essa venda de fato foi assertiva ou não.

E isso, no atacado, você só consegue se de fato tiver relacionamento, tiver contato diário, diário não, mas um contato contínuo, e entender que o Brasil, a gente vai até falar mais para frente sobre isso, que cada loja e cada ponto tem um comportamento de performance. Isso é importantíssimo para o crescimento de ser sadio no atacado. É clichê, mas eu falo toda a edição aqui que a gente tem um mega Brasil, mas existem brasis dentro desse mega Brasil.

A gente fala que o Brasil profundo poucas pessoas conhecem. Então, o Brasil profundo é quando você vai lá no interior do Acre, ou lá no interior do Mato Grosso, ou lá no interior do Rio Grande do Sul, e você consegue ver aquela particularidade especificamente da cidade. A gente fala que aqui o quadrilátero da moda que a gente fala, que é Iguatemi, JK, Oscar Freire, é um quadrilátero.

Então, o que acontece aqui não acontece do Brasil profundo. O que vende aqui não vende lá. A gente sabe que as marcas fortalecem muito isso, mas a gente sabe que o que realmente da lojinha lá, da Maria, que tem há 20 anos uma loja de multimarcas, é muito diferente do que a gente tem aqui em São Paulo das marcas presentes, seja ela em loja própria ou franquia.

E o curioso também, Rodrigo, é que muitas vezes uma loja lá do interior do Acre vende mais do que muita loja do Iguatemi. Eu ia trazer esse dado para quebrar um pouco, mas a gente tem hoje uma região centro-oeste com um poder aquisitivo muito alto. Então, a gente vê que esse ticket médio é totalmente oposto a qualquer loja dentro, até como a gente trouxe o evento de um grande shopping de luxo que a gente tem como referência no Brasil.

CAPÍTULO 03

DADOS, SENSIBILIDADE E MUDANÇA DE ROTA

Mas vamos lá, 25 anos de experiência em varejo, uma trajetória ligada a produto diretamente, olhando para o consumidor. Lu, eu quero que você traga aqui para a gente uma reflexão, vamos falar sobre isso, porque a operação da C&A, hoje a gente fala de uma operação em escala, nível nacional, e está em uma estratégia comercial que até chegar no chão de loja, com consistência, e se tornar números, conversão, acaba tendo, como você falou, uma decisão mais lenta. Mas como você, na prática, equilibra essa sensibilidade? Os dados, óbvio, acho que tem uma agilidade sobre números, mas falando das decisões comerciais, a gente falou de mudar, a mudança de rota é frequente e não tem ponto sem nó.

Qualquer errinho, a gente fala de milhões em uma grande companhia. E aí eu queria que você falasse um pouco desse dia a dia e quais são os principais que você avalia na hora de você tomar uma decisão para mudança de resultado, que no final do dia é venda, não é, gente? Então não dá para a gente falar sobre outra coisa.

Luciane Gehrke: Até complementando a questão de regionalização, mesmo dentro de uma empresa como a C&A ou grandes magazines, a gente trabalha de uma forma muito forte com produtos especiais para cada região do país.

Eu acho que o importante dentro de uma marca do tamanho da C&A é ter uma estratégia muito clara de onde a gente quer chegar. Quais são nossos KPIs? Quais são nossas metas? E trabalhar em cima disso. Normalmente a gente trabalha várias coleções ao mesmo tempo.

Eu estava no Oriente semana passada, fazendo o inverno do ano que vem, já negociando, desenvolvendo o verão, a primeira entrada do verão do ano que vem, controlando a produção do que vai chegar a este. Então são muitas estações ao mesmo tempo que são trabalhadas. Então essa sensibilidade de moda, ela existe, mas os dados, eles têm nos ajudado cada vez mais na praticidade, na velocidade.

Eles nos mostram e antecipam até os problemas. Então a gente consegue corrigir a curva de uma forma muito mais rápida. A gente corrige a rota em uma velocidade que antes a gente não conseguia.

A gente precisava aprofundar mil relatórios para chegar à conclusão de que a loja X do Nordeste não estava vendendo produto marrom, por exemplo. Então hoje a gente consegue fazer essa leitura de uma forma tão rápida que a gente consegue, já na distribuição, não mandar mais o marrom para lá, e mandar o marrom para uma região que está vendendo muito bem essa cor, sei lá, no sul, por exemplo. Então a sensibilidade de moda existe, e os dados, eles têm cada vez mais ajudado a gente enxergar os problemas.

Eles não criam, eu sempre brinco, eles não criam os problemas, gente. Eles nos ajudam a enxergar para que a gente possa resolver de forma mais rápida. E, no final das contas, é isso.

A gente precisa entregar um resultado. A gente precisa entregar as nossas metas e precisa fazer a nossa estratégia evoluir. E não que ela não mude no meio do percurso.

Hoje a gente desenha uma estratégia que vai até 2030, mas ela vai mudando a cada ano de acordo com o cenário econômico, de acordo com o clima, de acordo com impactos de guerra. Enfim, a gente no varejo é impactado por absolutamente tudo. Então a sensibilidade de moda, a antecipação do desejo do cliente, que eu acho que é muito forte isso, principalmente para marcas que têm esse DNA mais forte para a moda, a antecipação e essa mudança de rota que acontece quase que diariamente.

Isso é um ponto muito importante que você trouxe, porque quando a gente fala de comportamento de consumo, vou puxar até o gancho ali de 20 anos de atuação comercial, como você trouxe, Rodrigo, como a gente consegue não só olhar para números e prever, inclusive, essa mudança de rota. Porque esperar o relatório te apontar que você não vendeu ou que a cor marrom não está vendendo, isso é hoje um fator que a inteligência nos ajuda, nos apoia, a gente conta com isso. Mas existe um feeling, uma percepção, de que, obviamente, a trajetória de cada um de vocês é quem traz a representatividade, às vezes, antes do relatório apontar.

E queria que você falasse um pouco dessa construção, de expansão de um canal, como que você abre as relações comerciais, e essa transição de modelos, saindo de um Grupo Azzas e vindo para a Insider, uma empresa totalmente tech, que está partindo para um ciclo de expansão totalmente oposto de um Grupo Azzas, que já tem uma companhia projetada para o mercado varejo e atacado. E queria que você falasse um pouquinho sobre essa sua missão também, agora, depois de 20 anos no Grupo Azzas, e o que você usa no dia a dia, muito sobre a sensibilidade de feeling, que é o que a gente estava falando, além dos dados. Legal.

CAPÍTULO 04

EXPANSÃO, POSICIONAMENTO E PARCERIA

Rodrigo Petry: Olhando para a questão do mercado, e olhando essas duas empresas que eu realmente já tive a oportunidade de passar, a gente enxerga que a gente precisa estar no cliente certo, e na hora certa, com o produto certo. Então, não adianta a gente realmente querer trazer um produto que não tenha conexão, que não tenha o valor, e que não esteja no momento certo. Então, acho que isso realmente é o teu parceiro certo para realmente ele virar.

Porque um pedido gera um cliente, mas um resultado, ele vai gerar um parceiro muito a longo prazo, para que você possa realmente fortalecer a sua parceria com ele. Então, nessa análise nova, e todo esse mercado que eu fiz, agora, para entrar com a Insider, a gente analisa vários pontos. Então, não é só o potencial de consumo, é onde eu quero estar, com quem eu quero estar, e, principalmente, o que eu quero vender para ele.

Não adianta eu querer ter um cliente que eu venda para ele, tipo, 30 mil reais no primeiro pedido. Se ele não vai me dar sequência depois. Eu queimo a marca nesse momento.

Então, eu preciso estar com um parceiro certo. Então, para isso, é importante a gente analisar vários fatores. Concorrências do mercado, expansão do negócio, poder de mercado, força da marca, aonde que a marca está presente.

Porque, por um lado, eu cheguei na Insider. Eu tenho hoje mais de um milhão de consumidores que compram Insider no site. Eu consigo ver aonde a marca tem força.

Então, eu consigo expandir esse mercado de uma maneira que eu possa atuar de uma estratégia diferente, de olhar de potencial de mercado. Então, a gente tem que analisar vários dados. E, para isso, realmente existe essa percepção que a gente precisa fortalecer cada vez mais.

Porque não adianta a gente olhar só para um poder de consumo. A gente precisa olhar realmente porque a marca quer chegar, aonde a marca quer chegar, com a estratégia que ela quer chegar, com esse posicionamento que ela quer chegar, com o portfólio que ela quer trazer, de que maneira que ela vai se comunicar com o cliente. Porque, hoje em dia, o comportamento do consumidor mudou muito.

Então, se eu não estiver conectado com ele, trazendo o meu produto com a essência do que ele quer hoje, ele não vai ser aderente. Ele compra uma vez a marca, depois ele não vai comprar mais. E o nosso lojista é a mesma coisa.

Se ele realmente não tiver uma rentabilidade da operação, se ele não tiver um poder de venda desse produto, se ele realmente não conseguir ter essas essências, ele não dá quantidade para um trabalho. A gente estava conversando sobre isso também há pouco. Como o cliente vai continuar trabalhando com as marcas se a marca não dá um resultado para ele? Hoje ele faz a conta.

Então, é muito importante a gente ter essa essência e ser o parceiro do cliente, em saber na hora de você vai vender, na hora de você realmente cobrar ele, e como você vai trazer essa parceria para o contexto como um todo. Faz super sentido. Eu vou puxar o gancho aqui já com o Lucas, porque quando a gente fala de mercado atacado, basicamente a palavra parceria vem antes do pedido.

Eu acho que em todos os sentidos. E como a gente tem, da mesma forma que a Lu trouxe os ajustes de rota, olhando para números, essa frente de atendimento, lá no ponto de venda final, no seu parceiro, versus você

que, vamos dizer, é a marca que faz o pedido, ela é frequente. Eu queria que você falasse um pouquinho como você enxerga o mercado antes, por meio de pedidos, reposições, e inúmeras resistências do lojista.

E que sinais você considera mais confiáveis hoje, considerando uma expansão, hoje, de uma marca no mercado de atacado?

CAPÍTULO 05

REPOSIÇÃO E PERFORMANCE NO ATACADO

Lucas Melozi: Bom, eu estou há quatro anos na LAFORT, quatro anos e um pouquinho, e eu comecei justamente como head de expansão. Então, quando eu iniciei na LAFORT, a gente tinha uma dificuldade absurda em trabalhar a região centro-oeste, Rio de Janeiro, que era um estado ali que ficava meio perdido no nosso mapa, e Minas. E é normal, quando você vai fazer uma expansão, você ter os seus parâmetros para te orientarem ali.

Então, não é vergonha você procurar uma marca que performe bem nessas regiões e falar, poxa, eu vou seguir o rastro aqui para eu entender qual é a capilaridade dessa marca, onde ela está, que eu posso estar. E, muitas vezes, a gente acaba se baseando por ticket médio, por cliente final. Então, eu comunico hoje uma mulher 40+, quero ver as marcas comunicam essa mulher 40+.

E, quando a gente escolhe a marca errada para se guiar, aí metade do trabalho vai pelo ralo. Então, eu tive várias experiências na expansão em que eu me guiei por um caminho e depois, quando chegou o segundo pedido lá, o Rodrigo não comprou, porque não girou. Então, foram escolhas de estarem em multimarcas que elas tinham perfil, elas poderiam ter performado o nosso produto, mas, justamente, aquela marca ali que eu me guiei roubou a minha venda.

E isso foi um ajuste, um recálculo de rota, não tão rápido como vocês conseguem fazer, porque a gente demora ali seis meses para fazer esse ajuste. E, com certeza, isso na expansão é muito importante, você ir a campo e entender a realidade do lugar que você quer penetrar. Sobre a reposição, eu acho que, hoje, ela é o caminho mais limpo para você entender, antes da próxima venda, se o seu produto está performando ou não.

Então, na LAFORT, nós desenvolvemos ali um canal de reposição que ele acabou resolvendo dois problemas. Primeiro, eu consigo usar um estoque do varejo que não está girando tão bem. Então, a pessoa, o departamento que cuida da reposição, ele tem acesso a esses produtos.

E, segundo, eu consigo atender uma lojista que deixaria de vender por não ter, porque o nosso produto, acaba que ela investe bem direcionado, é um ticket alto. Isso dá uma resposta muito grande para a gente, que é o quê? Ela tem a reposição no momento certo, ela gira o produto e ela vem mais confiante para uma próxima compra. Então, eu acredito que, por atacado à reposição, ela está, hoje, o maior termômetro se a marca está indo bem ou não, a reposição de uma maneira orgânica.

Certamente. Eu vou trazer uma pergunta que não está aqui na pauta, mas acho que traz uma reflexão muito do que a gente está falando, dessa parceria, desse apoio, sobre números desse nosso Brasil. Vocês podem indicar, só a cidade, não precisa falar o ponto de venda.

CAPÍTULO 06

OS DIFERENTES MERCADOS DENTRO DO BRASIL

Qual a cidade fora São Paulo que vem depois com índice de vendas em melhor ranking para vocês? Eu posso. Vamos lá, quem puder falar. Só a cidade, não precisa se aprofundar no PDV.

Eu tenho três hoje, que são ponta. Então... Vocês vão se surpreender, gente, porque eu acompanho muito esses números, todo mundo acha que é São Paulo, São Paulo, São Paulo, mas escuta essa. Eu tenho Londrina hoje, como Londrina vai muito bem.

Eu tenho Belém, que vai muito bem hoje. E Porto Alegre. No meu, no atacado, essas três.

Alguém já ouviu falar em Sorriso? Vende para caramba! Sinop é uma cidade também que vende muito. É muito, muito bom vender para lá. E me conta, C&A, me traz esse número.

Ninguém vai ouvir, ninguém vai gravar, ninguém vai postar. Eu falo para o Paulo que não existiu essa pergunta. Não existe.

Então, na C&A, a gente trabalha muito por região. Então, São Paulo, sim, é superimportante, porque é a nossa sede, é onde tudo começou. Mas, depois disso, a gente tem o Rio de Janeiro, que tem muita força.

É uma venda muito parelha com São Paulo. E depois a gente vai para a região sul. Então, são as três principais regiões.

Mas tem uma parte do Nordeste que tem uma venda muito ativa. Tanto que a gente desenvolve coleções especiais para eles. Tanto no inverno quanto no verão.

Uma cartela de cores mais alegres, estampadas. Então, tem eventos lá no Nordeste, no Norte, que são muito exclusivos e que são comemorações festas. Eu não estou falando de Carnaval.

São João. São João, por exemplo. As pessoas se arrumam para ir nas festas de São João.

Então, tem coleções que a gente faz específicas pra essa praça. E isso acaba gerando um fluxo para a loja que gera muito resultado de venda. Muito boa a insight, né? A gente vende mais atacado na coleção que se vende para o São João do que para o Natal.

Então, olhando para... Eu acho que vou trazer uma visão anterior à insight, porque, como é recente o canal de multimarcas, olhando para o Grupo Arezzo, Campo dos Goitacazes, no Rio de Janeiro, interior de Rio de Janeiro, Macapá. É impressionante a venda que a Schutz tem no Macapá.

Estão mandando essas cidades para depois falar com a turma do Tráfego Pago, né? E São José, em Santa Catarina também, que é do lado de Florianópolis. É impressionante a venda que se tem. Então, são cidades que, normalmente, a gente não fala, mas são lugares que realmente têm uma presença muito forte.

Check. Já ganhamos amanhã, hein? Já ganhou a venda no dia. É impressionante que cada marca tem um olhar totalmente diferente.

Então, assim, você vê que o Brasil é aquele Brasil profundo que a gente fala. O comportamento é muito diferente de lugar para lugar, de marca para marca. Ô, Lu, vou buscar aí falar um pouquinho mais de quando essa iniciativa de marca, o produto, ele precisa ganhar uma escala nacional.

Você criar uma coleção regional, como você falou, é fundamentada em data do calendário do varejo daquela cidade, que é um ponto X. Mas você está falando de uma companhia onde você tem que pensar em não só

vender em uma principal praça como São Paulo ou Rio de Janeiro, mas que você tem que ganhar nessa escala nacional. O que separa uma boa ideia de uma execução do que realmente funciona entre centenas de lojas?

CAPÍTULO 07

TESTAR, ADAPTAR E ESCALAR PRODUTO

Luciane Gehrke: Então, hoje, antes a gente ia para uma estratégia um pouco mais macro, com as suas particularidades, região sul e nordeste, uma coleção completamente diferente de praças quentes, que a gente chama norte e nordeste, hoje a gente trabalha com uma metodologia de teste-escala. Então, eu vou largando cápsulas de coleções ao longo do tempo por perfil de loja.

Loja conceito, loja high, loja pop, loja super pop, loja quente, loja fria, loja híbrida, vou largando cápsulas, e o que vai vendendo disso, eu consigo montar uma coleção escalável para o Brasil inteiro. O que não funcionou, eu já tiro, porque isso me gera mais trabalho do que resultado. Então, funcionou muito bem a blusa X na região Y, eu já tiro, porque não funcionou em tudo.

Então, eu tenho um grupo de lojas que me permite testar os produtos e escalar com mais velocidade. Então, isso vai formando essas coleções que dão tração e que vão gerando mais impacto e mais velocidade e mais profundidade, principalmente, uma consistência de resultado. E você pega esse número muito na primeira semana de lançamento? Qual o tempo? Você fala, a primeira semana é 15 dias, é 30 dias, e ali eu já tenho uma visão se vai ou não vai ou se eu vou ter que, inclusive, gerar desse mesmo produto um relançamento.

Então, a gente tem toda a burocracia de grandes empresas, então, tem todo o período de o produto chega até o nosso CD, para ir até a loja. Então, chega primeiro numa região e chega duas semanas depois em outra, a gente costuma pegar a partir da primeira semana de venda. Então, o produto chegou na primeira semana de venda, a gente olha para as quatro próximas.

Então, em quatro semanas, o produto girou tanto, a gente sabe que ele é escalável. Se o produto girou... É por percentual? Percentual. Qual percentual? Ah, mas aí é muito dado.

Tem que vender pelo menos 50% de tudo que você colocou em loja ali dentro do primeiro ciclo. Tem que vender pelo menos 50% para ele continuar, mas não numa profundidade tão grande. Agora, um produto teste, ele tem que vender 70%.

Daí, se ele vender o 70%, eu sei que eu posso expandir ele para uma season inteira. E aí, quando essa aposta é a aposta mais high fashion? Putz, eu estou na macro tendência que explodiu lá fora e a gente sabe que a gente vai absorver em flash aqui no Brasil. Esse produto, você traz ele numa escala nacional ou você procura pivotar para as principais capitais? Eu pivoto para um cluster de loja.

A gente tem vários clusters de loja. Então, eu tenho um cluster de loja que se chama conceito. Então, são lojas que ficam em shoppings mais high, com público de classe social mais alta.

Mas a gente nunca traz essa informação de moda super up na leitura como ela é de verdade. A gente traz já ela traduzida para o nosso mercado e para o nosso cliente. Adaptada dentro da realidade que o nosso cliente vive, que o nosso cliente se enxerga bem e se sente confortável com a tendência de moda.

Então, a gente trabalha muito mais com atributos do que com o produto certo. Mas sempre testado nessas lojas conceito. E a gente pinga algumas coisas em outros perfis de loja, que a gente chama de lojas testes, porque às vezes também funciona.

E daí a gente sabe que mesmo sendo um produto com alta informação de moda, a gente consegue escalar ele para o Brasil inteiro. Maravilha. Rodrigo, são mais de 16 anos que você passou por Schutz.

É uma marca que a gente sabe que o high fashion como a essência, a mulher Schutz busca essa macro tendência direta. Como você aprendeu nessa transformação de ponto de venda? Porque, ao longo desse período, a Schutz passou por até que um rebranding. Não sei se isso oficialmente... A mulher Schutz brotou de um fashionismo e um desejo absoluto por cada parte de sapato, entrando depois também para a parte de vestuário.

E eu queria que você falasse um pouco como isso, na base mesmo ali, foi com inúmeras multimas, nível nacional que vocês têm, na adaptação mesmo da escolha de produto, por geolocalização, e como a gente usa a expressão aqui de parceiros de negócios. Então, eu não sei qual o número de SKUs que vocês produziram para o lançamento, mas você tem que vender, e não necessariamente aquela região XYZ vai estar entrando com toda a coleção, porque não faz sentido para a mulher daquela região. Legal.

Rodrigo Petry: Então, vou dividir em duas partes. Primeiro foi o rebranding, que realmente a Schutz passou por um rebranding ali em 2024. A marca tem mais de 30 anos, então, quando a marca foi lançada, ela nasceu com um propósito, ela nasceu com uma mulher, e se a gente for olhar hoje, nos anos 2010, era um perfil de mulher.

Então, toda essa mulher que usava a Schutz naquela época era aquela moça que tinha seus 17, 20 anos. É, que passou da Arezzo, ela falou a filha da quem estava na Arezzo veio para a Schutz. Exatamente.

E essa mulher foi, quando madura também, a gente fala que essa mulher foi, realmente, então, essa mulher de hoje é uma mulher que tem mais de 40 anos. Então, como a marca vai se posicionar com essa mulher que tem uma lembrança de uma marca que sempre foi considerada uma marca sexy, ousada, inovadora, e, realmente, como que, nos dias de hoje, ela vai realmente se conectar com isso? Porque, nos anos 2010, a mulher, para ela ir em uma balada, tinha que ir com um salto alto, uma meia-pata, com um salto fino. Hoje em dia, ela não precisa fazer mais isso, entendeu? Tipo assim, então, como é o comportamento dessa mulher de hoje? A ratinha de pedraria Schutz atende.

Então, atende isso. O tênis atende isso, entendeu? Então, assim, a marca teve que passar por esse reposicionamento e, também, seguir, hoje, o novo comportamento de moda. Então, assim, foram várias etapas dentro da marca no meu período que eu fiquei lá e é por hoje.

Então, eu acompanho ainda e são várias etapas que, realmente, mudam e a Schutz entrou depois no mercado de bolsas, também, que foi uma grande potência nesse mercado de bolsa. Depois ela entrou no segmento de vestuário, também, que, realmente, se deu uma pausa, porque, realmente, entendeu que fazia mais sentido ela seguir por esse caminho que ela tem, a força de venda dos produtos e, nessa sequência, realmente, criou novos produtos. E, falando de coleções e de, realmente, a Schutz sempre foi uma marca muito do fast fashion.

Então, ela sempre trazia a tendência de uma forma antecipada. Isso também mudou porque as marcas, todas as marcas, também, tiveram esse poder de poder se conectar com as marcas mais. Porque, antes, poucas marcas viajavam para fora e, hoje em dia, todo mundo é conectado pela internet e consegue, realmente, trazer esse produto na hora.

Se lançou hoje, amanhã já tem, em algum lugar, já tem esse produto. Então, a Schutz, normalmente, ela tinha 9, 10 lançamentos por ano. Então, na média de 200 a 300 SKUs por lançamento.

Então, a gente fazia esse selling e sellout acontecendo de uma maneira quinzenal, mensal, realmente, sempre tinha lançamentos. Então, é uma estratégia que o grupo tem, principalmente, na parte dos calçados, que, realmente, de ter novos lançamentos e estar, realmente, entendendo que o consumidor está precisando de, realmente, se reposicionar de uma maneira rápida, de reprecificar rapidamente um produto, se for

necessário. Então, a maneira da gente conseguir, realmente, trabalhar de uma maneira muito forte em relação a essas questões, que, realmente, é trazer o produto certo na hora certa.

Então, é essa essência que eu encontro. E varejo é timing, não é, gente? É isso. Você pode ter que trazer o produto maravilhoso não lançou na época certa, às vezes, é na semana certa.

Você deixou, trouxe a produção, jogou no final do mês, você perde, não é? Com certeza. E aí eu queria só puxar esse gancho, a gente estava falando muito sobre esse timing, não é? E hoje, na Insider, o que é para você uma amplitude que você vai ter que explorar, não é? Eu queria entender o que é que você vem com o timing quando você mapeia esse Brasil onde você já vai abrir as suas bandeiras. Então, a Insider já é totalmente diferente.

Ela já tem uma coleção de contínuos e perenes muito forte. Então, hoje, quando a gente olha para uma coleção de Insider, 80% da coleção dela são de produtos perenes e contínuos. Ela não precisa ter lançamentos toda semana, todo mês.

Então, ela tem os lançamentos na hora certa. Então, por ano, a Insider vai ter, em média, de oito lançamentos por ano, entendeu? De produtos, de cápsulas que vai ter, realmente, de produtos. Então, a gente já está pensando no que vai acontecer no inverno do ano que vem, de que maneira que a gente vai poder, realmente, trazer isso.

E eu acho que, para a força do multimarcas, agora que a gente está entrando, a gente está entrando com uma força de trazer os produtos perenes e contínuos. Porque eu sei que esses produtos perenes e contínuos são os produtos certos, que têm o preço certo e que, com certeza, vão vender e me trazer sell-out. Se eu me trazer sell-out, vai me trazer sell-in.

Então, a gente sempre fala que o sell-in gera o sell-out, mas o sell-out, ele precisa gerar para, realmente, trazer um sell-in. Então, assim, se a gente não tem um bom sell-out, a gente não vai ter um bom sell-in. Então, não sei se todo mundo sabe o que é sell-out e sell-in.

Sell-in é a captura do pedido e sell-out é a venda ao consumidor final. Então, se eu não tiver uma boa venda na ponta, ele não vai me recomprar o produto. Então, a gente precisa, realmente, ter isso muito bem alinhado.

Então, essa é a estratégia que a gente criou aqui para, realmente, trazer Insider para esse mercado de multimarcas.

CAPÍTULO 08

CAPACITAÇÃO COMERCIAL E VALOR DO PRODUTO

Lucas, vamos falar exatamente disso. Porque, quando a gente está lá falando de multimarcas, o momento da convenção e do lançamento e do relacionamento direto com os lojistas... O dia do pedido, vai.

Vamos chamar o português mais claro. É que, nesse dia, é onde a execução tem que estar de ponta a ponta. E, cada vez mais, a gente vê que os lançamentos não é sobre arara e produtos lindos.

Eles têm que ser totalmente explicados para ela saber vender lá na ponta. O que você está levando para a sua loja. Desde... Tendência, porque a gente não tem como falar o porquê da escolha da cor.

Não é que a gente achou maravilhoso e a gente comprou e tinha essa estampa. Mas eu queria que você falasse um pouco como está sendo essa jornada e as convenções mesmo, os momentos de lançamento. Como você coloca fogo no parquinho? Porque é muita mulher para muito pedido e tem que fazer aquele dia acontecer.

Lucas Melozi: Bom, lá na LAFORT, hoje, nós representamos quase 60% do faturamento total da companhia. Então, o atacado é o pulsante. E nós já tivemos várias estratégias de convenções de treinamento.

Desde aquelas convenções show, que você trazia representantes, alguém dando um motivacional. E a gente percebia que isso, no resultado de venda, porque a primeira venda que a gente faz é para o representante comercial. Ele entender o produto, ele saber as nuances, as diferenças, o porquê daquele produto estar ali dentro da arara do showroom dele.

E a gente percebia que era mais do mesmo. De algumas temporadas para cá, nós passamos a fazer... Acabou. Não fazemos mais convenção presencial.

Não existe mais aquele grande buffet com festa um dia antes de iniciar a venda. Hoje, o que nós produzimos é, de fato, material de treinamento. Então, até uma pessoa do nosso marketing está aqui.

Elas viram a madrugada porque a gente solta no sábado isso antes de iniciar a venda da segunda-feira. Já, inclusive, com a parte do VM explicativa. Então, por isso que demora.

Tem que ser feito bem em cima porque o mostruário fica pronto às vésperas. E o diferencial de convenção, na minha opinião, hoje é capacitar quem está vendendo o produto. Ele tem que saber de fio a fio as matérias-primas.

Hoje, a LAFORT é uma empresa que também investe muito em tecnologia. Os nossos tecidos recebem nomes tecnológicos. Tecnoblock, Tecnofine, Tecnocottom.

Então, a gente traz sempre experiências e vários tecidos são exclusivos no Brasil, são patenteados. E se o representante não sabe transmitir isso de uma maneira grande para o multimarca que está ali escolhendo, fica só a venda do bonito e feio do que está na moda e não está. Então, a gente fala que lá o nosso trabalho de atendimento é longo, não são vendas rápidas.

O pedido médio de cada multimarca hoje é acima de 100 mil reais. Então, você tem um pedido lento e justamente por isso ele analisa o acabamento, ele analisa a roupa do avesso, ele vai além da produção, tem que ser bonito ainda por cima, não dá para vender coisa feia, ainda tem que estar bonito, tem que estar com todas as tendências do mercado e de marca, mas uma palavra da convenção para definir é isso, é capacitar o time de vendas e eles estarem 100% seguros que aquele produto tem um diferencial e que ele é capaz de trazer o resultado que eles têm como meta.

CAPÍTULO 09

ESTOQUE, PREÇO E CONFLITO ENTRE CANAIS

Boa, vou trazer uma pergunta aqui de uma reflexão que eu acho que é muita dor das empresas, que é todo mundo teve a necessidade de investir cada vez mais no digital.

Mas aí quando a gente olha ao mesmo tempo as lojas próprias, o atacado, o digital, qual o conflito aparece primeiro na rodada? É o estoque? É o canal? É o preço? São as pessoas a decisão? Onde eu coloco a verba? Onde eu tiro a verba? Quero que vocês falem rapidamente sobre uma análise profunda de experiência de cada um de vocês. Quem se habilita?

Luciane Gehrke: Posso falar. Eu acho que o que aparece primeiro é a questão do estoque quando a gente fala de multicanais, mas eu acho que não é isso, acho que é a decisão.

No final é a decisão que é a tomada que decide onde o estoque vai para cada canal, que vai me gerar mais margem, que vai me gerar mais giro, que vai me dar mais resposta, que vai me dar mais visibilidade para o cliente. Então eu acho que o principal, se for pegar um dado numérico, estoque. Mas se for pegar um dado que realmente mexe o ponteiro do todo, eu acho que é a decisão.

Lucas Melozi: Posso dar minha opinião? Para mim é o preço, porque eu acho que tudo que você joga limpo com a multimarca não tem curva. Então, quando um lojista faz o pedido hoje com a gente, ele sabe o markup que vai ser aplicado, isso ele recebe impresso atrás do pedido dele ou digital. Ele sabe o período em que a marca vai fazer qualquer tipo de promoção, ele sabe quais são os lançamentos, a partir de que dia exatamente aquela coleção é entregue, qual é o último dia prazo para ele receber.

E as multimarcas estão cada vez mais profissionalizadas. Então, eles levam a sério o que você imprime e entrega ali junto com a grade de calça que eles estão comprando. E para nós, isso, como é uma empresa que também tem varejo e também tem digital, gerava alguns problemas.

Por quê? O varejo é muito imediatista. Então, quando você está com uma entrada lá do roxo e essa entrada não está girando no seu varejo, você tem que criar uma ação para aquilo vender. E a gente sabe que muitas vezes, ao invés de você ter uma ação mais trabalhosa, gerando marketing, enfim, tudo mais, você vai para o markdown.

E aí, como que eu faço com a política que eu entreguei seis meses antes daquela mesma roupa roxa? Então, a gente tem o problema do estoque que gera isso no varejo, que acaba refletindo no atacado. Hoje, a maneira que nós temos encontrado para driblar isso é, de fato, o canal de reposições, porque vem diminuindo as ações de markdown da marca. Então, ao invés de eu liquidar varejo, eu oferto esse produto para o meu atacado com uma condição diferenciada antes.

Então, um exemplo. 1 de julho é meu início de sale do varejo. No julho, agora, quando foi dia 15 de junho, todo o meu atacado recebeu uma oferta dos produtos que seriam disponibilizados na sale para eles comprarem antes com desconto no atacado.

E isso reverberou. A gente teve uma sale com bem menos oferta de SKUs, e eu acho que é isso. De fato, os departamentos se falarem e a política acaba se encontrando.

Desculpa, é só uma curiosidade. E vocês conseguem analisar os dados vendendo o atacado por uma condição melhor? Vocês conseguem analisar se eles estão vendendo este produto ou se eles estão fazendo uma remarcação lá na ponta deles? A gente consegue de uma maneira menos processual. Porque, hoje, eu

não tenho como uma franquia, por exemplo, acesso ao sistema do meu multimarca para criar um OTB, quando ele vai fazer o pedido.

Mas alguns, eles já estão muito planilhados e chegam com este sistema. Então, cada representante hoje, ele recebe um pré-OTB, que mostra o comportamento de compra daquela multimarca nas últimas três coleções. Então, ele sabe que a Luciana tem a loja dela e ela compra sempre 12 modelos de calça, uma média, 12 modelos de calça, e quando o lojista vem com o feedback de coleção, poxa, você não vendeu, não girou bem LAFORT, girou, sei lá, 50%.

Você tem um relatório do que sobrou? Ah, eu tenho. Então, sobrou, por exemplo, da sobra dela, a maioria era top, mas, está vendo, você não compra a parte de baixo, a gente tem aqui, então você consegue identificar a falha dele na compra, mesmo não tendo acesso ao sistema, que seria perfeito, se a gente tivesse acesso ao sistema da multimarca, com certeza os pedidos seriam bem mais assertivos. É a maior dor do multimarca, não ter a leitura de sellout do cliente.

É a maior dor que tem. Complementando aqui, acho que também é o estoque, o estoque parado, dinheiro parado, então, a maior dor do lojista é essa questão de ver o seu investimento lá, do que ele apostou e está parado esse produto, mas, principalmente, acho que é essa credibilidade entre marca e lojista para realmente ter a estratégia certa, porque acho que a grande dor do lojista também é quando a marca não tem essa estratégia certa e acaba ou liquidando o produto num momento errado ou fazendo ações que realmente o lojista não consegue acompanhar isso, então, assim, eu acho que a credibilidade entre a marca e o lojista elas precisam estar alinhadas para realmente ter o sucesso do negócio. Só complementando sobre o estoque do lojista, que é algo que, para nós, nos ajuda muito, é que em determinados períodos a gente oferece uma troca para ele, então, vamos supor, ele também pode apostar em cores, modelos errados, que não funcionaram, e ele tem ainda, dentro do período de preço cheio, a oportunidade de acessar o nosso B2B, fazer uma pré-seleção lá e devolver, lógico, tudo a gente valida antes, mas para ele ter a oportunidade de fechar a coleção com um giro médio mais alto, então, realmente, não deixar, a gente tenta ao máximo evitar a remarcação de preço, até para multimarcas, e isso tem funcionado muito, a troca, ela, para nós, hoje, ela evita, assim, muito respingo de promoção de loja própria, sabe? Inteligência estratégica, eu acho que isso é um grande diferencial, e no final, a gente está falando de uma forma de, assim, olhar para o parceiro, como aquele dinheiro parado, eu consigo, porque você pode não estar vendendo num PDVs X, Y e Z, mas tem outra que ela vendeu tudo e essa mercadoria que ela devolve vai para o meu B2B e, de repente, uma outra multimarca absorve em outro lugar, assim, então, não é que volta e fica esse estoque para nós.

Hoje, eu acho que o desafio maior não é nem modelo, é numeração, eles estão com dificuldades. A gente estava falando juntos, recentemente, a gente esteve em Florianópolis num projeto junto com a Audaces, o quanto a gente olhar ali para, no final, para a pessoa, porque, hoje em dia, as multimarcas, a dez anos atrás, elas chegavam, amei, quero dez, quero vinte. Hoje em dia, elas chegam com as planilhas, chegam com o financeiro do lado, olha, eu vendi 3,42, 2,41, elas chegam armadas.

Então, acho que você tem que, cada vez mais, olhar para o fator humano que, na verdade, essa sessão de troca é um olhar humano, não é um olhar que ninguém do mercado estaria ali como uma estratégia, mas isso, como você consegue fazer o giro, entre outras, é, basicamente, você continuar vendendo mais, fidelizando aquela multimarca e não deixando o dinheiro parado nela, porque o dinheiro parado nela, depois, não é pedido o seguinte para você. E a gente brinca que o Mounjaro, hoje em dia, mudou o perfil das pessoas. Então, a quantidade de numerações menores que as marcas estão vendendo é muito forte.

Então, os consumidores antes compravam produtos M, G e GG, hoje em dia, começa no PP. Então, mudou muito o perfil das pessoas. Mais um ponto.

O que aumentou, depois de Mounjaro, é que as pessoas compram o P e o M. E aí, ela vai ver qual ficou melhor, porque, às vezes, ela está nessa transição entre P e M, e aí, a gente paga o frete de volta, porque a cliente escolhe entre o P e o M e devolve o outro. Então, a gente tem, também, um aumento significativo no frete reverso. Com certeza.

Essa coleção de verão, nós batemos recordes de venda tamanho 34. 34. A marca vai do 34 ao 46.

34 foi, assim, absurdo. Esse é um movimento que é muito importante e que a gente discute muito no varejo, assim, no grande varejo, sabe? Mas, quando a gente olha por uma perspectiva de mercado geral e que a gente olha números, inclusive, de números alimentícios, meu, que caiu, assim, é absurdo. Restaurantes mudando o tamanho do menu.

Exatamente. Reduzindo, inclusive, não só de preço, mas de porção. Exatamente.

Eu acho que é um movimento que, realmente, todo mundo deve ficar atento, porque eu acho que, cada vez mais, vai ser isso. E pode mudar a qualquer momento. Ah, pode.

Pode voltar, e dela não vai ser o tamanho grande para vender também. Vamos lá. Eu quero colocar uma afirmação na mesa e trazer uma reflexão com vocês.

CAPÍTULO 10

O QUE O CRESCIMENTO EXPÕE

Crescer expõe mais a desorganização do que a competência? Onde vocês concordam e onde vocês discordam? A fala está aberta. Quem vê?

Rodrigo Petry: Eu acho que as regras têm que ser claras na organização, para a gente poder ter esse crescimento, ter essa questão toda que, realmente, a gente quer englobar de uma maneira certa. Se a gente não tiver essas regras claras, esse entendimento de como a gente vai fazer a organização crescer, ou como, realmente, ela vai fazer, a gente não consegue ter isso.

Além disso, ter toda a estratégia muito bem desenhada com todos os stakeholders. Porque, realmente, a gente conseguir, realmente, executar da maneira correta. Porque, senão, acaba que cada um sai para um lado, os canais vão para cada um para um lado, e acaba que não sai o resultado da maneira correta.

Lucas Melozi: Eu concordo também que, para você crescer, você tem que saber o que a empresa consegue crescer. Então, hoje, a LAFORT é uma empresa 100% vertical no que exige produção. E a gente sabe o nosso potencial de fábrica.

Quanto eu consigo produzir de calça, quanto eu consigo produzir de, enfim, tudo que eu estou ofertando a vender. Vender acaba sendo a parte mais fácil. Porque você pode criar ações e vender, e aí? Se não entrega.

E se você entrega descasado? E são todas assim, é conjunto. Elas querem todo o cor-de-rosa de uma vez. Elas querem todo o preto de uma vez.

Então, você estruturar a sua entrega é, hoje, na minha opinião, a parte mais difícil de crescer. É realmente entregar com qualidade, dentro do prazo. E isso, com certeza, contribui para o sell-out.

Porque se ele recebe uma entrega descasada, enfim, sem oportunidade de vender, perde o timing e acaba refletindo no próximo selling.

Luciane Gehrke: Eu concordo muito com vocês dois. Mas eu acho, eu trago um ponto de vista também que o crescimento acelerado ele mostra tanto as oportunidades que a gente tem de melhoria, mas ele também mostra aquilo que está funcionando muito bem.

Então, eu acho que o papel principal da estrutura que operacionaliza o modelo de ponta a ponta, desde o desenvolvimento no fornecedor até a pessoa que está lá atendendo o cliente na loja, eu acho que este papel está em conseguir focar naquilo que está dando certo, direcionar a sua energia para aquilo que está dando certo e conseguir trabalhar para escoar de uma forma mais eficaz aquilo que não está evoluindo. Mas eu acho que o crescimento, eles põem... Na verdade, eles põem tudo. Eles põem toda a empresa.

Lado positivo, lado negativo. Eu acho que o nosso trabalho como time, como estrutura, como equipe é realmente trabalhar em cima dessas exposições e tentar mostrar mais o que a gente tem de bom do que o que a gente tem de negativo. Até porque quando você cresce, você também está vendo os números onde você está tendo o melhor crescimento.

O porquê do crescimento também fica claro. Ben? Eu acho que, complementando só, acho que toda a estratégia e todo o comportamento, ele vai gerar um resultado. E acho que, como o Lucas falou, não adianta a gente vender se a gente não vai ter capacidade de produzir.

Não adianta eu produzir se eu não vou ter capacidade de expedir e trabalhar no pós-venda, no CS, no alinhamento, em todo esse ciclo. Então, assim, eu acho que o ciclo é um ciclo completo da operação. Quando

a gente olha por quantas mãos e quantos processos a gente vai passar do início de um produto até ele chegar na mão de um consumidor, a gente tem infinitos processos.

Então, assim, para realmente a gente conciliar tudo isso, tem que ter uma estratégia muito clara para a gente poder chegar nesse objetivo total. Papéis bem definidos. Sim, é o que a gente estava falando.

A mudança de rota no planejamento estratégico é frequente, é fundamentada em dados, mas crescer não é apenas adicionar volume. Acho que isso é a nossa principal reflexão aqui. Aumentar essa capacidade de decisão, porque a gente está crescendo, mas está tendo que tomar decisões cada vez mais da execução, aprendendo sem perder margem.

Porque tem isso também. A mudança de rota tem que mostrar os números que você está trazendo um cenário cada vez mais favorável. E no final, eu vou puxar a sua fala também, que é olhar sempre para o cliente e para a identidade da marca.

Então, foi a nossa fala de abertura e chegou o momento, infelizmente, de eu agradecer a esse trio que veio fazer essa abertura. Falamos do backstage do crescimento e que essa troca possa ser só um combustível de muito do que vem ao longo do dia com vocês. Obrigada.

Obrigado. Vou pedir para vocês voltarem a postos para a gente seguir a programação. Então vamos sentando, porque

NOTA EDITORIAL

Transcrição preparada a partir do áudio integral da atração. Repetições e marcas de oralidade foram preservadas sempre que contribuíam para o sentido da fala. Para citações públicas, recomenda-se a conferência do trecho com o áudio original.