

REVIGORER: RESSIGNIFICANDO O CONCEITO DE BRECHÓ – UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE MERCADO

Eduardo Martins de Arruda

Data de submissão: 19/06/2022

Data de aprovação: 21/06/2022

Resumo

Um modelo de negócio inovador surge, frequentemente, em meio a um fato corriqueiro do dia a dia. Para muitos, é “aquele *insight*”, uma ideia que parte, muitas vezes, da sugestão de amigos e familiares e que nos impulsiona a fazer a coisa acontecer. Entre colocar a ideia em prática e obter êxito há um longo caminho que exige habilidades e atitudes empreendedoras. A combinação entre fatores de sucesso e dificuldades encontradas no meio do caminho faz com que cada história de empreendedorismo seja única. Pensando nisso, este caso de ensino suscita reflexão e análise de soluções no tocante à expansão de mercado e ao empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Expansão de mercado; Brechó; Revigorer.

Abstract

An innovative business model often appears in the midst of an everyday fact. For many, it is “that insight”, an idea that often starts with the suggestion of friends and family that drives us to make the thing happen. Between putting the idea into practice and succeeding, there is a long way to go that requires entrepreneurial skills and attitudes. The combination of success factors and difficulties encountered along the way makes each entrepreneurship story unique. With this in mind, this teaching case raises reflection and analysis of solutions regarding market expansion and entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship; Market expansion; Thrift store; Revigorer.

1 O Caso de Ensino

A empresa Revigorer surgiu em uma capital nordestina, no ano de 2014, como resultado dos esforços das suas sócias, Valéria e Roberta, amigas de longa data, que viram a possibilidade de de abrir o próprio brechó com uma proposta de valor de mercado pautada na sustentabilidade e na ressignificação do consumo de peças usadas.

A história dessas duas amigas começa alguns anos antes da abertura da loja, quando ainda faziam faculdade, como relembra Valéria:

— *Eu fazia faculdade em Administração. Sempre soube o que queria, sempre fui muito decidida e gostava de encarar desafios; me dividia entre a faculdade e o trabalho... Eu pegava uns trabalhos como modelo, participava de algumas campanhas publicitárias, desfiles, vivia viajando e correndo nos estudos. Era também*

representante de uma grife de luxo. Eu sempre adorei esse universo da moda. Naquela época, uma coisa já me inquietava...Eu nem sabia o porquê daquilo,mas ficava triste em ver que roupas de grife deveriam ser descartadas, praticamente rasgadas, de modo que não pudessem ser aproveitadas por ninguém, mesmo quando apresentavam a menor falha ou simplesmente porque eram estoque de coleção antiga. ¹

Roberta era estudante de Publicidade, adorava moda e costumava trocar muita roupa com Valéria. Segundo ela:

— Esse negócio de brechó começou porque era um bando de meninas que adorava moda. E a Val (Valéria) tinha muita roupa; não só comprava, mas ganhava muita roupa e acessórios dos desfiles e da grife que trabalhava. Então, ela vivia emprestando roupa para todo mundo, coração enorme, o apartamento que ela morava era lotado de coisas espalhadas por tudo que é lado. Era eu, a Valéria e mais três amigas, o famoso G5 (risos). Até que, um dia, chegaram mais outras meninas que também queriam participar desse clube de roupas. Foi quando uma das meninas sugeriu que a Val e eu abrissemos um clube de empréstimo de roupa mediante pagamento. Eu sempre fui de analisar as possibilidades; me considero corajosa e confiante porque eu me proponho a realizar. A ideia funcionou tão bem, a propaganda se espalhou no boca a boca, e sentíamos que aquele era o momento...

Dessa forma, a loja, chamada inicialmente de “Brechó das Meninas”, foi aberta em um bairro nobre da cidade, conhecido por ser um centro comercial daquela localidade, contendo os principais shoppings e empreendimentos comerciais dali. O espaço físico pertencia à família de Roberta. Já Valéria entrou com a maior parte das roupas e acessórios. Assim, as duas abriram a primeira versão do brechó. Nessa época, Valéria já estava terminando o curso de Administração e, volta e meia, deparava-se com situações que a faziam refletir sobre o que tinha visto na graduação. A começar pela burocracia para abrir um negócio no país, passando pelas questões comerciais, planejamento de mídia e comunicação, controle de estoque, gestão de clientes, tecnologia, etc. O negócio sofreu um processo de amadurecimento, como relata Valéria:

— Quando começamos, tínhamos bastante trabalho para organizar a loja, e até que apareciam muitas amigas, muitas vezes para conversar. E, como nem tudo são flores, quando começamos, a imagem de brechó ainda era muito pejorativa, sabe? As pessoas tinham receio de adquirir coisas usadas; era como se fosse sinônimo de pobreza. Sem falar que algumas pessoas ainda associam a um certo misticismo, como a “energia” da roupa que foi de outra pessoa. Havia poucos brechós aqui na capital (alguns “gatos pingados”), e ficavam em prédios em ruínas no centro da cidade, geralmente associados ao uso de roupas e fantasias para teatro ou carnaval. Aqui, muita gente entrava, e a mulherada ficava surpreendida com a beleza e a qualidade das peças, mas se sentiam envergonhadas de comprar em brechó. Outras não queriam ser vistas entrando na loja, ou ficavam constrangidas ao pedirmos para tirar fotos para nossas redes sociais. A Beta (Roberta) sempre teve muito jogo de cintura e sempre sabia conduzir melhor os problemas; não se deixava se desesperar, mantinha o controle emocional e a força na peruca (gargalhada). Agia com criatividade perante as adversidades que apareciam à nossa frente.

Conforme relatado pelas sócias, os desafios inicialmente encontrados eram não somente aqueles comuns à maioria das pessoas que decidem empreender, mas também havia fatores preponderantes, relacionados à natureza do negócio. Diante da resistência e do preconceito sobre o consumo de itens de brechó, o cenário exposto se apresentava para Valéria e Roberta como um desafio: ressignificar esse nicho de mercado no âmbito local. Quanto a isso, Valéria destaca alguns pontos:

— *Foi quando em uma noite, após jantar, já estava me preparando para dormir quando vi uma reportagem que mostrava todo o processo produtivo para fabricar uma peça de roupa: a poluição gerada, o lixo produzido pela indústria têxtil, o consumo desenfreado e, principalmente, o mercado da moda entre os principais setores que mais poluem e agredem o meio ambiente. Isso tudo me deixou ainda mais tocada, e decidi que, juntamente com minha sócia Beta, iríamos trabalhar com uma proposta de valor, que nosso brechó seria reconhecido por ressignificar o sentido do uso de peças usadas, diminuir o descarte e mudar a forma de consumir vestuário.*

A partir desse momento, houve uma guinada no negócio das amigas empreendedoras. Diante disso, algumas atitudes foram tomadas, como relata Roberta:

— *Nessa época, eu já estava formada em Publicidade, e juntamente com a Val, bolamos uma campanha publicitária, mudamos o nome da loja para Revigorer (revigorar em francês), que refletia a nossa proposta com apelo na sustentabilidade e na moda consciente, a parte de comunicação de mídia da loja foi toda repensada, fizemos cursos, usamos ferramentas estratégicas, capacitações, consultorias, aprendemos como produzir conteúdo digital de forma profissional, chamamos algumas personalidades locais para divulgar nossa ideia, aperfeiçoamos nosso sistema de curadoria de peças, fizemos sessão de brainstorming com funcionários e parceiros, fomos para campo buscar informações juntamente com nossos clientes e potenciais parceiros. Ufa! Enfim, foi uma enxurrada de coisas que fizemos nessa empreitada. O que nos movia era o amor pela nossa ideia... Embora estivéssemos exaustas, não nos sentíamos cansadas; era algo mágico, sabe? Fico emocionada de lembrar... A questão é que, de lá para cá, nunca mais paramos. Me sinto uma mulher realizada e plena. E tudo na minha vida tem significado. Eu encontrei no meu trabalho um propósito que vai muito além de gerar renda: eu gero significado para práticas de consumo da sociedade.*

Em 2022, a empresa completa oito anos de existência. Ao longo desses anos, conquistou alguns prêmios locais por inovação e empreendedorismo, foi pioneira em muitas práticas de área de moda consciente, sendo a principal referência em serviços, como guarda-roupa compartilhado, eventos de moda, clube de trocas de roupas, consultoria de moda, etc. Realiza ações sociais, engajamentos na internet e campanhas. Tem parcerias com algumas outras empresas de diferentes ramos que atuam no âmbito da vertente da sustentabilidade e do cuidado ao meio ambiente. Diferentemente do passado, a Revigorer possui uma identidade sólida no mercado local, um estilo autoral que identifica o empreendedorismo de suas sócias e toda a equipe de trabalho por elas gerida. Valéria ainda enfatiza:

— Hoje, as pessoas querem aparecer nas nossas redes sociais da loja, nosso portal (fachada decorada da loja) e nosso cenário dentro da loja viraram praticamente a “calçada da fama”, uma loucura!... Temos uma identidade visual consolidada já, somos o valor que nossa marca tem no mercado, sabe? A mulherada faz questão de dizer que ganhou de presente uma peça da Revigorer. É... a coisa mudou, e para melhor... E vêm novos desafios por aí.... A questão é que a gente nunca pode parar de sonhar, entende? Hoje, o nosso maior sonho é colocar nosso negócio para funcionar via internet, ou seja, todo mundo escolhendo e comprando via internet, e até motoboy indo até as casas das nossas clientes. Já pensou, que arraso? Outra coisa que sinto falta é conhecer melhor nossos clientes e poder oferecer de forma mais direcionada e proativa para cada um deles. Até temos um cadastro para cada cliente, muitas informações são coletadas no dia a dia da loja. Porém, ainda não sabemos explorar da melhor forma possível esses dados. Temos a peculiaridade de que nossos clientes podem ser compradores e fornecedores dos produtos. Outro dia, apareceu um moço da TI oferecendo um sistema de CRM (Customer Relationship Management). Quem me dera...

A empresa vive o dilema de ser pressionada pela expansão de mercado. Os clientes frequentemente reclamam que a loja não consegue dar conta da demanda atual, as funcionárias já não conseguem ser atenciosas e zelosas no atendimento como antes e, não raramente, tem havido episódios de peças com defeitos irem para as araras, ou casos de mercadorias (de clientes diferentes) sendo confundidas. Há reclamações por parte dos clientes quanto ao espaço, que não comporta mais a quantidade de pessoas que entram diariamente na loja.

As duas sócias, proprietárias exclusivas do negócio, vêm sendo assediadas com propostas de parcerias para abrir sistemas de franquias; já outros *players* de mercado cogitam comprar a marca, o ponto comercial e o modelo de negócio. Enquanto isso, algumas outras ideias são analisadas pelas sócias, como a abertura de mais lojas físicas ou reforma da loja atual. Em meio a tudo isso, outros brechós nascem na cidade e pegam carona no modelo de negócio semeado pela Revigorer, absorvendo – por que não dizer? – a demanda da qual a Revigorer não está dando conta.

Diante da situação atual do Revigorer Brechó, que tipo de abordagem de expansão dos negócios você sugeriria para as sócias Valéria e Roberta? Enfatize sua decisão sobre pontos favoráveis que melhor se adequam ao cenário apresentado. Se possível, considere algumas ações que precisam ser observadas para o sucesso da abordagem escolhida.

2 Notas de ensino

(i) Descrição dos objetivos educacionais do Caso de Ensino

Este caso de ensino foi baseado em um caso real. Contudo, o nome da empresa e dos personagens foram substituídos, de modo a manter reservados a identidade e a situação da empresa. Ele tem como objetivo principal mobilizar competências em estudantes dos cursos de graduação ou de formação técnico-profissionalizante em Administração, Gestão de Negócios e similares, sendo também adequado para aplicação em cursos de pós-graduação *lato sensu*, como MBAs e especializações em Gestão e Inovação nos Negócios, Empreendedorismo, Marketing Estratégico, entre outros.

Por meio da aplicação deste caso, o professor poderá avaliar sua turma em relação à capacidade de raciocinar sobre a necessidade de tomar uma decisão negocial pautada no fator tempo e outros condicionantes encontrados na prática de mercado e trazidas para o texto do caso. O objetivo central deste caso é, principalmente, causar o exercício de reflexão e exploração de diversos cenários de negócios, por mais atípicos que possam parecer.

(ii) Parâmetros de respostas

Com base em Chiavenatto (2012), Mintzberg *et al.* (2010) e Mendes (2014), as estratégias de crescimento empresarial precisam ser cautelosas, requerendo análise criteriosa dos ambientes interno e externo do negócio. Contudo, haverá sempre riscos positivos e negativos inerentes ao processo, cabendo ao empreendedor gerenciá-los da melhor forma possível. Nesse sentido, cumprindo a etapa de diagnóstico, os alunos podem ser incentivados a buscar evidências no caso, de modo a preencher a matriz SWOT da seguinte forma:

Quadro 1 – Sugestão de quadro para diagnóstico empresarial.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Pioneirismo local.; - Negócio consolidado localmente; - Inovação e criatividade; - Algumas premiações e destaques no segmento de mercado; - Perfil empreendedor das sócias; - Parcerias e campanhas com celebridades locais; - Imagem pautada no consumo consciente e no meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização das atividades do negócio nas mãos das duas sócias; - Dificuldades de atender à demanda atual de forma satisfatória; - Ausência de CRM ou uma melhor exploração dos dados dos clientes; - Espaço físico pequeno e qualidade de atendimento em risco.
FATORES EXTERNOS	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão de mercado; - Presença em outras cidades próximas; - Lojas virtuais; - Venda do modelo de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imitação do modelo de negócio pelos concorrentes; - Absorção da demanda por concorrentes diretos e indiretos; - Setor econômico aquecido poderá aumentar a oferta e a oportunidade de comprar roupas não usadas.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Nessa primeira etapa, o aluno terá a oportunidade de refletir individualmente e depois dialogar com o restante da turma sobre evidências encontradas na narrativa. Vale destacar que o quadro é exemplificativo e que os alunos e professores podem explorar outras evidências, além das que foram acima citadas.

No tocante à etapa de estratégia, seguem abaixo algumas principais opções que podem balizar as respostas dos alunos:

Quadro 2 – Principais estratégias de expansão de negócios para a Revigorar.

Estratégia	Classificação	Pontos a serem considerados
Criar novas lojas físicas	<i>Adequada</i>	Nesta opção, poderá ser levada em consideração a abertura de mais uma unidade em outro bairro da cidade. A abertura de uma nova unidade deverá ser pensada de forma estratégica, de modo a melhor distribuir a demanda atual e gerir os impactos de possíveis concorrentes. É recomendável que, antes, se faça um estudo de mercado para a compreensão de qual local da cidade seria mais interessante. Novas lojas devem estar totalmente sincronizadas com a loja matriz. Esta possibilidade se apresenta como cautelosa e de risco moderado, e seu sucesso pode ser o ponto de partida para estratégias mais ousadas em outro momento.
Reforma da loja atual	<i>Parcialmente adequada</i>	Esta é uma estratégia que pode não surtir o efeito desejado em curto prazo ou até agravar alguns problemas atuais. O aluno poderá considerar que o fluxo de uma reforma na loja em funcionamento poderá causar ainda mais transtornos aos clientes. Outro risco inerente é deixar o espaço com pouca personalidade no atendimento, devido ao tamanho. O modelo de negócio original é baseado em um atendimento mais caloroso, e a ampliação da loja poderia prejudicar essa característica do negócio, ao transformá-lo em um “galpão de roupas usadas”. Contudo, apresenta pontos positivos, como ser uma estratégia menos arriscada e envolver menor mobilização de recursos financeiros.
Sistema de franquia	<i>Adequada</i>	Vender o modelo de negócio para uma rede de franquia pode representar uma opção mais ousada, contudo, interessante. Por meio de um sistema de franquia, as sócias podem se ocupar em manter o conceito da marca e focar cada vez mais no lado autoralcriativo dela. Uma maneira de se afastar das preocupações com questões administrativas e gerenciais da rotina de loja. A vontade de criar e inovar é uma característica marcante das sócias. Por outro lado, essa decisão envolverá a parceria com outras empresas e, conseqüentemente, menor autonomia sobre as decisões e direitos sob a marca.
Venda da marca	<i>Parcialmente adequada</i>	Uma outra opção que poderá ser citada pelos alunos é a venda da marca e do ponto comercial para outros empreendedores. Muitos modelos de negócios inovadores são vendidos para grandes empresas antes de serem engolidos. Vale ressaltar que o negócio está em francocrescimento e que representa muito mais que uma fonte de renda para as sócias. Elas são apaixonadas pelo tipo de negócio que criaram e percebem que ainda há

		<p>muito a desenvolver. Valéria e Roberta são empreendedoras por essência, sendo pouco provável abrirem mão de atuar diretamente nesse mercado de consumo de moda consciente.</p>
<p>Permanecer como está</p>	<p><i>Inadequada</i></p>	<p>Vale frisar que os alunos podem discutir a opção de não expandir o negócio. Caso a opção seja levantada, o professor poderá instigar os alunos a identificarem quais os possíveis riscos e prejuízos para o negócio, caso a decisão seja mantê-lo como está. Entre os principais pontos de risco para o negócio, estão: exploração e refinamento do modelo de negócio da Revigorer Brechó por outras empresas, ou até mesmo desgaste da imagem da empresa por não conseguir dar conta da demanda cada vez mais crescente, além de virem à tona os efeitos colaterais, como mau atendimento, produtos defeituosos, precariedade na qualidade em geral.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Por fim, cumpridas as etapas de Diagnóstico e Estratégia, os alunos, com auxílio do professor, deverão discutir questões secundárias que precisam ser levadas em consideração para cada decisão de estratégia de negócio adotada:

Quadro 3 – Sugestão de ações diante da decisão tomada.

PLANO DE AÇÃO						
Objetivo:						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
(What?)	(Who?)	(When?)	(Where?)	(Why?)	(How?)	(How Much?)

Fonte: Elaboração própria, 2022.

(iii) Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tomando como referência a aplicação em três etapas – diagnóstico, estratégia, plano de ação –, o professor poderá se planejar para utilização do caso, considerando as seguintes atividades:

Quadro 4 – Atividades propostas.

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
<ol style="list-style-type: none"> 1. Leitura crítica do Caso 2. Resolução do Caso (individual) 3. Discussão no grande grupo 4. Recomendar material de apoio (uso opcional) 	<p>Diagnóstico</p>	<p>Entender o contexto do caso, a natureza do negócio e o mercado.</p>	<p>3 horas/aula</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração das estratégias (em grupo) 2. Discussão das estratégias no grande grupo 	<p>Estratégia</p>	<p>Analisar quais os aspectos positivos e negativos possíveis para estratégia de expansão de negócios.</p>	<p>1 hora/aula</p>

1. Elaboração do Plano de Ação 5W2H (em grupo) 2. Discussão das ações no grande grupo	Plano de Ação	Elaborar plano de ação com base na opção de expansão de negócio escolhida como a mais adequada.	1 hora/aula
--	---------------	---	-------------

Fonte: Elaboração própria, 2022.

(iv) Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Ao final da aplicação do caso, o professor deverá explicar aos alunos a síntese de todas as possibilidades por eles levantadas. Sugere-se que o professor crie um quadro compartilhado com os alunos e o preencha com a síntese das ideias e reflexões propostas pelos alunos ou grupos (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2021). Como fechamento, o professor deverá enfatizar a diversidade de respostas e a importância do levantamento de riscos e previsão dos mais diversos cenários e condicionantes na administração estratégica.

No tocante à avaliação, o professor deverá considerar alguns aspectos como principal atribuir pesos diferenciados para os seguintes pontos:

1º) Capacidade do aluno de se posicionar diante de uma situação de escolha, coerência e alinhamento dos argumentos utilizados com a disciplina (Peso 6,0);

2º) Habilidades comunicativas e interpessoais do aluno: desenvoltura, escrita, exposição oral e relacionamento interpessoal, liderança e capacidade de trabalhar em grupo (Peso 4,0).

No decorrer do processo dinâmico de execução das fases de diagnóstico, estratégia e planejamento de ações, faz-se necessário que o professor atue como facilitador do processo de ensino-aprendizagem. Sendo assim, cabe ao professor passar todas as informações com clareza e objetividade e estabelecer entregas e prazos ao longo do processo.

Referências

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MENDES, L. A. L. **Projeto empresarial**: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2011.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em Ação**: utilização de Casos na Inovação no Ensino e Aprendizagem. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.