

A construção do sonho tangível
The construction of the tangible dream
La construcción del sueño tangible

Isabela Talita Dantas Medeiros*

Resumo

O objetivo deste caso para ensino é descrever o empreendedorismo. Este material será utilizado como material didático em cursos de graduação em administração. A elaboração do texto seguiu uma metodologia apropriada para casos de ensino. A personagem central do caso é Thereza, uma viúva com um filho que trabalha como atendente em uma clínica odontológica. A personagem vê surgir uma oportunidade de negócio de forma inesperada. Quando abre sua empresa de venda de artigos infantis seminovos na internet, seu negócio cresce de forma exponencial e, por isso, decide investir em lojas físicas. Disto surge um momento crítico: decidir como e onde abrir sua primeira loja física, e como escolher o melhor local. Este caso aborda uma situação real de criação e expansão de um negócio, revelando os desafios de abrir uma empresa, com seus constantes aperfeiçoamentos para atender à demanda. O texto aborda aspectos que possibilitam a discussão de conceitos como empreendedorismo, inovação e planejamento estratégico.

Palavras-chave: empreendedorismo, gestão, vendas.

Abstract

The objective of this teaching case is to describe entrepreneurship. This material will be used as didactic material in undergraduate business administration courses. The text was developed following an appropriate methodology for teaching cases. The central character of the case is Thereza, a widow with a son who works as a receptionist in a dental clinic. The character unexpectedly sees a business opportunity arise. When she opens her company selling second-hand children's items on the internet, her business grows exponentially, prompting her to invest in physical stores. This leads to a critical moment: deciding how and where to open her first physical store, and how to choose the best location. This case addresses a real situation of creating and expanding a business, revealing the challenges of starting a company, with its constant improvements to meet demand. The text covers aspects that allow for the discussion of concepts such as entrepreneurship, innovation, and strategic planning.

Keywords: entrepreneurship, management, sales.

Resumen

El objetivo de este caso para enseñanza es describir el emprendimiento. Este material se utilizará como material didáctico en cursos de grado en administración de empresas. La elaboración del texto siguió una metodología apropiada para casos de enseñanza. El personaje central del caso es Thereza, una viuda con un hijo que trabaja como recepcionista en una clínica dental. El personaje ve surgir una oportunidad de negocio de manera inesperada. Cuando abre su empresa de venta de artículos infantiles seminuevos en internet, su negocio crece de forma exponencial y, por eso, decide invertir en tiendas físicas. De esto surge un momento crítico: decidir cómo y dónde abrir su primera tienda física, y cómo elegir la mejor ubicación. Este caso aborda una situación real de creación y expansión de un negocio, revelando los desafíos de abrir una empresa, con sus constantes mejoras para satisfacer la demanda. El texto aborda aspectos que posibilitan la discusión de conceptos como emprendimiento, innovación y planificación estratégica.

Palabras clave: emprendimiento, gestión, ventas.

A Descoberta e o Início do Sonho

Thereza Thereza Cristina, uma jovem viúva de Flor de Liz, era conhecida por sua aura enigmática e pela simplicidade que disfarçava um vazio profundo. Com um coração generoso e uma presença marcante, ela dedicava seus dias a ajudar os necessitados, mesmo que isso a afastasse ainda mais de seu filho Cirilo. Cirilo, um pré-adolescente recluso, mergulhado em um mundo virtual que ele mal conhecia, passava horas trancado em seu quarto, desinteressado pelas tentativas da mãe de se conectar com ele. O silêncio de sua casa, exceto pela companhia de sua cachorrinha Belinha, amplificava a solidão de Thereza.

Desde cedo, Thereza havia escolhido a vida que levava — uma atendente dedicada em uma clínica odontológica — sacrificando seus sonhos de faculdade para se concentrar no marido e no filho. Mas, em seu íntimo, guardava um desejo secreto de ter seu próprio negócio, uma loja que refletisse seu verdadeiro eu.

Em uma tarde chuvosa de quinta-feira, quando o destino parecia conspirar para revelar o passado oculto, Thereza desceu ao porão à procura dos livros de ciências de Cirilo. Entre pilhas de poeira e memórias esquecidas, ela descobriu um álbum de fotos antigas. As imagens do casamento com seu falecido marido pareciam vivas, despertando

uma dor e uma nostalgia intensas. A última foto do álbum, um retrato borrado dos noivos cortando o bolo, chamou sua atenção. A foto parecia ter sido manipulada, e, ao removê-la, Thereza encontrou algo inesperado: um pedaço de papel com números enigmáticos.

Movida por uma curiosidade perturbadora, Thereza foi à agência do banco no centro de Flor de Liz, onde o gerente, o simpático e enigmático Sr. Matias, revelou uma verdade que mudaria sua vida. Os números pertenciam a uma conta secreta de seu falecido marido, uma conta que ela nem sabia que existia. O medo e a desconfiança consumiam Thereza: por que ele esconderia algo tão importante?

Com a ajuda de Matias, Thereza acessou a conta e ficou chocada ao descobrir uma quantia substancial que parecia impossível de ser acumulada apenas com seu modesto salário. Em um estado de desorientação e desespero, voltou ao porão, onde encontrou um bilhete escondido, escrito com a caligrafia do marido:

"Thereza, meu amor, esse dinheiro é para você realizar algum sonho seu. Uma viagem, um carro novo ou compras no shopping para renovar seu guarda-roupa. Feliz aniversário!"

O choque e a confusão tomaram conta de Thereza. Como não tinha visto essa carta antes? Sentada entre as sombras e os ecos de um passado distante, ela lembrou o marido que havia perdido em um trágico acidente de carro, três meses antes de seu aniversário. A revelação do bilhete trouxe uma enxurrada de emoções e dúvidas.

Quando a noite caiu, Thereza buscou seu filho Cirilo, ansiosa para compartilhar a descoberta. Embora surpreso, Cirilo não entendia completamente a magnitude do que havia acontecido. Enquanto ele adormecia, Thereza fez planos elaborados para o futuro, imaginando como o dinheiro poderia transformar sua vida.

Os dias seguintes foram preenchidos por uma reflexão constante. Thereza se viu perdida, sem saber como transformar a fortuna inesperada em um sonho de longa data: abrir seu próprio negócio. Sem um caminho claro, ela começou a explorar as possibilidades, determinada a concretizar um desejo que há muito havia sido enterrado sob camadas de sacrifício e rotina.

Crescimento e os Desafios do Negócio:

Como não sabia o que fazer para abrir uma empresa, ela foi à procura de sites de negócios que explicavam o passo a passo de como fazer e o que seria necessário para que

sua empresa fosse um sucesso. E assim foram as noites, folgas e horas vagas de Thereza: muito estudo e força de vontade para realizar seu sonho de ter uma loja de roupas infantis.

Depois de um tempo fazendo pesquisas, analisando o mercado e público-alvo, Thereza teve uma ideia que possivelmente iria revolucionar sua vida e a de sua futura empresa. Ela viu a oportunidade de fazer negócios na internet, pois as pessoas passam uma grande parte do seu tempo livre nas redes sociais e buscam a comodidade de suas casas para efetuar e receber suas compras.

A ideia poderia dar certo, mas como fazer isso? Mais pesquisas, mais tempo e muita paciência. Tudo estava caminhando dentro dos prazos e da forma como Thereza sempre planejou. Já era possível sentir que a empresa daria certo.

Foi em meio aos planejamentos e estudos da empresa que surgiu a ideia dela vender não roupas novas, mas sim seminovas, aquelas que as crianças usavam uma ou duas vezes e já não cabiam mais porque cresceram rápido. Cirilo, muito antenado, deu a ideia para que a loja se chamasse Twice, traduzindo como “Duas vezes”, o que remetia à ideia de que a roupa pouco usada ainda era nova e dava para outras crianças usarem. Ele, muito esperto em recursos de informática, decidiu criar a logo da loja virtual, remetendo bastante ao nome da empresa, mesmo não sendo tão a favor das ideias da mãe por achar uma grande bobagem.

E assim começou a implementação do grande sonho de Thereza: investir em seu próprio negócio no ramo de roupas infantis. Ela primeiramente precisou fazer um curso de informática, já que havia decidido abrir inicialmente sua loja online, e não sabia usar o computador. Depois ela descobriu que no Sebrae eles oferecem cursos para que pessoas como ela aprendam a gerir bem os recursos, investindo de maneira correta e consciente.

Thereza aprendeu tudo sobre nicho de mercado, consumidores, concorrentes, preço dos produtos, como atrair clientes, marketing, planejamento estratégico e muito mais. Após todos esses cursos, ela se sentia segura para investir no ramo que havia escolhido. Em 1º de dezembro de 2015, ela conseguiu inaugurar sua loja online.

Em pouco tempo, a Twice se tornou um dos brechós mais conceituados da cidade, oferecendo o serviço de compra e venda de roupas infantis seminovas. A marca se tornou uma renomada empresa no ramo de vestuário infantil, inicialmente investiu nas vendas online e com o passar do tempo cresceu tanto em seu segmento que sua empresária criou um novo rumo para a empresa.

A empresária idealizou vender roupas infantis quando se tornou mãe, já que nesta nova fase de sua vida viu que havia a necessidade de comprar roupas periodicamente para

seu filho Cirilo, percebendo que o crescimento dele era algo que não se podia acompanhar no mesmo ritmo em que comprava roupa para ele. Percebeu também, nesta fase, que as roupas infantis eram muito caras e, se escolhesse comprar via internet, por vezes, o frete cobrado e o tempo de entrega eram demasiadamente longos, tendo visto a dificuldade de comprar roupas infantis com um bom custo-benefício.

Ela percebeu também que as roupas perdidas de seu filho eram seminovas, devido à rapidez com que as perdia. Ela sempre soube que queria investir nesse ramo infantil, e conversando com seu filho, ele explicou que na internet havia brechós informais de vendas de roupas seminovas para crianças, e foi dessa conversa que surgiu esta ideia genial.

Oferecer algo inovador e que facilitasse a vida de suas clientes, tendo isso em vista, começou a pesquisar como poderia realizar as vendas de alguma forma que não tivesse altos custos de investimento inicialmente. A opção que surgiu, então, foi abrir uma loja online. Os baixos custos através de um site, a facilidade na venda, já que os clientes escolheriam os produtos diretamente no site sem ter que contratar alguém para atendê-los, e a possibilidade de trabalhar em casa atenderam todas as necessidades que a jovem empreendedora tinha até o momento.

Inicialmente, pensou que seu negócio não daria certo, mas o crescimento nas vendas ocorreu de forma muito rápida e, por isso, ela teve que começar a comprar mais roupas para aumentar seu estoque. Como ela fez isso?

A forma que encontrou para conseguir as roupas seminovas de outras mães para vendê-las em seu site foi criando uma rede de comunicações e negócios entre as mães através das redes sociais. Dessa forma, as mães que viam em suas casas roupas perdidas dos seus filhos poderiam vendê-las, já que não tinham mais utilidade, priorizando as roupas seminovas de mães da região, poupando, de certa forma, o custo com frete.

Para conseguir obter a quantidade necessária de roupas para seu brechó, ela fez várias campanhas promocionais de compra e venda de roupas infantis, obtendo um estoque considerável. O sucesso foi tão grande que ela precisou expandir as vendas e hoje o produto é vendido em todo o Seridó, e a entrega da mercadoria é feita diretamente na casa do cliente.

No começo, com a abertura do website, seu investimento inicial foi cerca de R\$ 8.000,00. Juntou as economias que conseguiu quando trabalhava como atendente e uma parte do dinheiro que seu falecido esposo deixou para ela. Se seu negócio não desse certo,

não saberia o que fazer, já que teria perdido o dinheiro que conseguiu juntar com tanto esforço e parte das economias que tinha recentemente descoberto.

Atualmente, tem um lucro de cerca de R\$ 100.000,00 entre vendas online e nas lojas físicas, não tendo mais que se preocupar com a falta de dinheiro, o que já estava permitindo a ela e ao filho uma vida mais confortável. Suas preocupações atuais eram com o crescimento da empresa. Sentiu que era o momento de expandir seus negócios, tentar vender para outros lugares e aumentar seu portfólio de produtos.

Quando abriu sua loja online, percebeu como era fácil vender e promover a publicidade de sua página e como as vendas foram crescendo rapidamente. Foi a partir daí que conseguiu abrir suas lojas físicas. Por este motivo, vendo o crescimento exponencial de seus negócios, decidiu estabelecer metas a longo prazo para ter, deste modo, um objetivo e sua empresa não ficar estagnada.

Focada nos negócios, estabelece de início uma meta para sua empresa online, com o aperfeiçoamento de seu website. Este aperfeiçoamento visa melhorar a navegação pela página, aumentar seu local de distribuição e aumentar, também, a variedade de produtos ofertados, já que percebeu que muitos outros artigos relacionados à maternidade podem ser reaproveitados, não apenas as roupas que foram seu foco no começo do empreendimento.

Para isso, a empresária já começou a garantir um estoque de outros artigos para suprir a demanda que terá. Apesar dos custos baixos que teve no início de seu empreendimento com sua página, agora a empresária conta com uma equipe de apoio para melhor atender suas clientes online, como uma equipe que é responsável pela central de atendimento ao cliente para fornecer todas as informações que necessitam, assim como receber elogios e críticas. Por isso, agora terá alguns custos adicionais que não teve no começo: a contratação de pessoas para auxiliá-la com o website e alguém para cuidar do layout da página.

Outra meta estabelecida é abrir novas filiais em outros estados. Assim como a outra meta, também foi iniciado o processo de uma rede de comunicação com mães de outros estados que teriam interesse em fornecer seus artigos de maternidade para venda. Além disso, visa padronizar todas as lojas físicas para melhor controle de qualidade de atendimento e manter todas com o mesmo layout. Essas metas têm um período de cinco anos para serem cumpridas, e por isso já foi realizado um planejamento estratégico para que sejam atingidas no tempo estabelecido.

Mas sua trajetória não foi sempre de crescimento; ela teve um longo percurso para chegar ao seu sucesso. Com todo esse crescimento, a empresa precisava de estratégias para continuar atraindo clientes e alcançar mais adeptos desse tipo de produto. Era preciso pensar em todos os processos desde as vendas até o recebimento do produto na casa do cliente. A necessidade de pensar em alternativas para que seu negócio prosperasse surgiu quando percebeu que tinha chance de crescer em um mercado tão competitivo e difícil de entrar, já que muitos consumidores ficam com o “pé atrás” quando se trata de produtos seminovos, ainda mais vendidos na internet.

Teve que enfrentar a incredulidade dos clientes perante seus produtos, já que o número de páginas que vendem artigos infantis online sem realmente ter o produto, isto é, o número de fraudes na internet, é alto e força qualquer empreendedor que queira vender seus produtos dessa forma a conquistar a confiança e credibilidade de uma forma muito mais difícil do que em uma loja física, já que nela a pessoa compra e já sai com seu produto em mãos.

Outra dificuldade vista era como obter os produtos. Apesar de ter uma rede de comunicação com as mães locais, tinha que se pensar em como pegar os produtos de forma que não custasse muito dinheiro, pois poderia afetar o lucro da empresa. Pensando dessa forma, a possibilidade de coletar os produtos nas casas era inviável, pois todos os dias teriam gastos com transporte. Por isso, optou por ter centros de coleta.

A partir dessa decisão, foi realizada uma pesquisa para saber onde instalar esses centros de coleta em pontos específicos para que os custos fossem minimizados. Isso demandou um tempo razoavelmente longo, pois alguns pontos deveriam ser vistos juntamente com o local onde os pontos de coleta deveriam ficar, pontos estes como: quantas vezes essas coletas devem ser realizadas? Quais são os dias em que se tem mais produtos para ir coletar? Qual o período em que a coleta sofre uma diminuição? Todos os dias de coletas serão os mesmos para todos os pontos? Quais são as melhores estratégias para coletar esses produtos? Depois de responder essas questões, foi finalmente decidido onde seriam os pontos de coleta e o esquema logístico para transporte desses produtos.

A Twice possuía centros de coleta em cidades estratégicas e determinava dias específicos para coletar as roupas infantis, fazer a lavagem, colocá-las no site, se fosse o caso, embalá-las e em seguida vendê-las. Era um processo que demandava muito tempo e dinheiro, pois as roupas coletadas precisavam de cuidados especiais desde o modo como eram lavadas até sua embalagem, para que não sofressem nenhum dano, mantendo a integridade da peça.

Encontrar uma forma logística que atendesse ao objetivo de diminuir gastos sempre foi um problema que dificultava o andamento dos negócios da loja. Buscar as roupas nas cidades, mesmo tendo os centros de coleta, levava tempo e gerava um custo bastante alto no orçamento, trazendo consequências negativas para o lucro da empresa, que foi diminuindo gradativamente.

Dessa forma, a logística começou a ter falhas, os dias de coleta foram diminuindo e, conseqüentemente, o estoque de roupas e artigos diversos foi baixando e a credibilidade da empresa também. A Twice foi entrando em crise, perdendo seus clientes fiéis e começou a ser esquecida pelo mercado. Thereza viu seu sonho chegar a um fim e tentou buscar formas de solucionar esse problema e voltar a ser reconhecida no mercado.

Com a evidente necessidade de solucionar o problema logístico da Twice, surgiram perguntas que eram necessárias responder para tentar alcançar uma solução plausível e viável financeiramente. Tais perguntas são: como realizar a coleta das roupas infantis sem um custo alto? Como chegar ao cliente em tempo ágil? Esses questionamentos e dificuldades que surgiram juntamente com o crescimento da empresa foram o que deu início ao declínio da empresa. A empresária percebeu tardiamente que esses problemas e as metas estabelecidas eram de fácil compreensão no papel, mas quando ia colocar na prática se tornavam difíceis, já que ela não sabia como transformar as ideias em ações.

Com a capacitação que teve para abrir a empresa, Thereza acreditou que era capaz de geri-la apenas com esses conhecimentos iniciais, mas percebeu da forma mais difícil que esses conhecimentos já não serviam mais para o porte que a empresa tomou e que não sabia como prosseguir para que sua empresa continuasse a crescer. Tinha que tomar uma decisão rapidamente para que seus negócios não sofressem tanto.

Para tentar resolver o problema, Thereza, percebendo que os conhecimentos adquiridos na implantação de seu negócio já não supriam as necessidades de crescimento do mesmo, buscou novos conhecimentos por meio de capacitações em viagens de trabalho por todo o Brasil e, através de suas novas habilidades, que estavam voltadas para análise SWOT e método Canvas, viu a necessidade de criar algumas restrições em seu planejamento logístico. Para isso, realizou uma pesquisa de mercado, a fim de analisar quais cidades possuíam maior demanda nesse segmento. Após essa pesquisa, a empresária optou por restringir a coleta das roupas e sua distribuição.

Os processos serão realizados em algumas cidades do interior do Rio Grande do Norte, localizadas na região do Seridó, como: Paraisópolis, Serra Bonita, Barra de São José, Morro Branco, São Miguel e Franco do Norte.

Após a solução do problema ocorrido, a Twice voltou a ser reconhecida por seu público e as vendas foram crescendo cada vez mais. Por ser considerada um e-commerce, no site de vendas da empresa havia espaço para comentários dos clientes. Foi assim que Thereza observou comentários de usuários de outras cidades desejando comprar as roupas infantis, mas no ato da compra estava restrito apenas para as cidades determinadas no site. Além disso, outros usuários estavam questionando o porquê de a loja vender apenas roupas infantis e não de outras faixas etárias.

Foi assim que surgiu um novo problema: como expandir a venda para outras cidades não atendidas e suprir a demanda existente, sem aumentar o custo logístico de coleta e distribuição e buscar uma forma de tentar abranger o novo mercado?

Como já tinha estabelecido as metas de expansão de seu negócio e devido às capacitações que teve, conseguiu transformá-las em ações que estavam ajudando-a a organizar seu planejamento estratégico e confiante de suas novas habilidades, viu que era possível dar um novo passo.

Expansão e Novos Desafios

Thereza, ao perceber o crescente interesse de clientes em outras regiões, viu uma oportunidade irresistível: investir em uma loja física. A ideia era tentadora, pois facilitaria a retirada dos produtos diretamente na loja. No entanto, essa decisão trouxe uma questão complexa: onde construir a loja física?

O dilema a assombrava. Embora o interesse expresso no site pudesse servir como guia, basear-se apenas nesses dados era arriscado. A construção da loja implicava em custos consideráveis: atendimento personalizado, treinamento de equipe, decoração e logística de entrega. O retorno sobre o investimento precisava ser certo, mas a incerteza sobre a localização era um obstáculo gigantesco.

Thereza, tomada por um misto de empolgação e ansiedade, priorizou a decoração da loja. Um novo sonho florescia, mas com ele emergiam novos desafios. Ela se viu novamente em meio a problemas, agora impactando diretamente a concretização de sua visão. A abertura de uma loja física, apesar das novas capacitações, apresentava desafios no ramo de gestão de pessoas.

Os questionamentos eram incessantes, cada um mais perturbador que o anterior: Como realizar a pesquisa para decidir o melhor local para a inauguração? Como contratar a equipe de atendentes? Dar prioridade para pessoas locais ou buscar talentos nas cidades vizinhas? E o treinamento? Ela mesma daria o treinamento ou contrataria um consultor? Se a cidade escolhida trouxesse custos elevados de transporte, deveria priorizar o volume de vendas ou o custo logístico?

Thereza estava num impasse, cada decisão carregando um peso enorme. O futuro de sua empresa pendia de um fio, e a incerteza fazia o coração dela bater mais rápido. A tensão era palpável, e a empresária sabia que qualquer erro poderia ser fatal para seu sonho. A escolha da cidade, a contratação da equipe, a gestão da logística – cada passo era crucial e potencialmente perigoso. Estava na hora de tomar decisões que poderiam mudar o rumo de sua vida e de sua empresa para sempre.