



O GRANDE DILEMA DE CRIAR/CONSTRUIR UMA LOJA FÍSICA APÓS SUCESSO EM E-COMMERCE

Fábio Stênio Castro Souza

Especialista em MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. Graduado em Ciências Econômicas pelo IBMEC-MG

Victor Silva Corrêa. Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas – pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

Resumo

Este caso de ensino apresenta a grande decisão de uma *digital influencer*¹, Lorena Resende, que criou sua loja virtual para realizar a venda de roupas femininas “modinha” para uma persona já definida. O *site* está no ar há 3 anos e a criadora e proprietária do *e-commerce* reside no interior de Minas Gerais, na cidade de Divinópolis/MG. Após muito sucesso nas vendas e engajamento com o mercado consumista feminino, a proprietária, já com um sócio, seu marido, parece estar com um grande dilema: criar uma loja física ou manter apenas com a virtual. Este caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas de estratégia, empreendedorismo, gestão de negócios, teoria dos jogos, gestão de custos, planejamento estratégico e financeiro, contabilidade e gestão de riscos. O caso foi escrito sob a observação e acompanhamento da proprietária e seu sócio, em uma consultoria *e-commerce* prestada.

Palavras-Chave: E-commerce. Vendas. Loja virtual.

INTRODUÇÃO

Em sua casa, numa tarde de verão, a *digital influencer* Lorena, para, pensa e se questiona: nossa loja virtual está superando todas as expectativas e temos um público fiel aos nossos produtos, peças femininas. Mesmo não produzindo, conquistamos a persona que definimos, mulheres que querem pagar pouco e se vestir bem. Porque não criamos uma *big store*² aqui em Divinópolis?

¹ Influenciadora

² Grande Loja

Após esse questionamento, Lorena decide conversar com o sócio, seu marido, para levantarem custos, possibilidades e fazerem um planejamento estratégico sobre a nova ideia.

ANTECEDENTES E CONTEXTO

Lorena, uma jovem estudante de 16 anos, pertencente a uma família de classe média, residente na cidade de Divinópolis, ama o mundo da moda e sonha em ser modelo. Ela utiliza suas roupas para criar modelos (reciclagem) em outros vários. Toda a transformação no vestuário é feita sem a utilização de máquinas, tudo é feito à mão. Estudante de escola pública, no ensino médio, lança tendências entre suas amigas e pessoas que a rodeiam.

Sempre dedicada e sonhadora, Lorena se dedica aos estudos e aproveita a vida com as amigas, viajando quando possível, e, na maior parte do tempo, com encontros casuais, sem deixar de sonhar com as passarelas. Assim, com o passar de dois anos, ela chegou ao 3º ano do ensino médio, quando conheceu Thales. Ele é um jovem criativo, alegre, descontraído e tem espírito empreendedor - sonha ser proprietário de uma grande marca.

Thales e Lorena, com objetivos de vida diferentes, mas, correlatos, começam a namorar e um a acreditar no outro, uma ajuda mútua. Ambos de famílias de classe média, não possuem capital para iniciar qualquer projeto. No entanto, antenados nas mídias e redes sociais, decidem interligar o mundo da moda com o sonho de uma grande marca. Lorena adia o sonho das passarelas para viver o mundo da moda com outra visão. Assim, criam uma conta comercial no IG³ e começam a divulgar a rede atraindo seguidores, sem ao menos terem produtos para venda. A conta relata o sonho e a vida corriqueira de ambos.

Ao fim do ano, com a conclusão do ensino médio, os namorados optam por não prestarem vestibular, e, sim, dedicarem a vida ao mundo digital. Isso porque a conta criada por eles já estava com 35.000 (trinta e cinco mil) seguidores.

A conta comercial “explodiu” de maneira exponencial e duradoura, atingindo uma evolução de aproximadamente 20% no aumento de seguidores a cada bimestre. Os seguidores são fiéis aos protagonistas e parecem viver as experiências apresentadas por

³ Instagram

eles. O público, em sua grande maioria, são jovens do sexo feminino, e a maior interação é com Lorena, por ser mais descontraída e ter muito estilo.

As seguidoras começaram a pedir informações dos locais de compra das roupas que Lorena utilizava em suas postagens. “Lô”, como era chamada por seus seguidores, muito simpática e honesta, divulgava os estabelecimentos onde realizava suas compras.

Thales, por sua vez, atentou-se e percebeu que, ali, podia estar seu grande negócio. Em uma conversa por trás dos “bastidores” com Lorena, decidiram firmar parcerias com lojas que tivessem como produtos a venda de roupas femininas. Entraram em contato com 3 (três) lojas de início e foi um “estouro”. As vendas de todas as parcerias alavancaram de forma extraordinária.

A partir daí, a concorrência contatou o casal para propor parcerias também. Então, a ficha de Lorena e Thales caiu! Optaram por manter apenas as primeiras parcerias firmadas, mas, decidiram colocar em prática a arte de vender.

Como todas as parcerias firmadas eram da cidade natal e residente dos namorados, eles decidiram buscar fora do estado fábricas que os atendessem e/ou aceitassem uma parceria. Encontraram no Brás⁴, em São Paulo, peças que Lorena ficou deslumbrada. Assim, com o capital que haviam recebido no início, investiram nas mercadorias e começaram as vendas através do *Instagram* como canal.

O início não foi fácil, tanto nas vendas quanto no relacionamento do casal. Lorena ficou com a responsabilidade de vender, e seu namorado com a parte burocrática (análise de perfil dos seguidores – criação de campanhas – *marketing* – financeiro, entregas etc.). Toda semana eles iam a São Paulo em busca de novos produtos para vender. A ida era bastante desgastante; eles utilizavam transporte clandestino que partia de Divinópolis sempre à noite para chegar por volta das 3 (três) da manhã no Brás, horário pertinente e de abertura da feira da madrugada. Ficavam o dia inteiro buscando os produtos de acordo com o perfil das possíveis compradoras.

O perfil das compradoras era analisado a partir de dados extraídos nos comentários delas no canal da “Lô” e do Thales. Com pouca prática e pouco conhecimento, pois eles não tinham formação acadêmica na área, às vezes, compravam peças que não faziam o gosto dos seguidores. Entretanto, parecia terem nascido para isso, e a grande maioria das peças era vendida em um tempo muito curto. Logo, o

4 A região do Brás tem tradição operária e é conhecida por ter o bairro em que o comércio se concentra no vestuário e na Feira da Madrugada, um amplo mercado de roupas com desconto, que abre antes do amanhecer.

estoque que era renovado semanalmente, passou a ter uma frequência de dois dias por semana.

O negócio dos namorados já estava firmado, mesmo tendo apenas como canal de vendas o *IG*. Entretanto, a relação amorosa estava bastante desgastada. O trabalho ocupava quase que 20 horas diárias de ambos, sem contar os dias de viagem, que, além de dormirem em ônibus, passavam mais de 24 horas fora de casa. Lorena percebeu e chamou Thales para uma conversa. Entraram em acordo de continuarem o namoro e o negócio, pois, além de tudo, se amavam e estavam em busca de dois sonhos, um de cada, juntos.

Assim, contrataram 4 (quatro) funcionários (todos primos do casal), um para fazer as entregas, um para viajar com Lorena, um para administrar o *IG* e outro para auxiliar na organização de estoque, sacolas, etiquetas etc. Logo, com organização, designação e delegação de tarefas, a conta comercial atingiu o sucesso, com a marca de 180.000 (cento e oitenta mil) seguidores.

Thales percebeu o crescimento rápido e resolveu contratar uma empresa para criar o *site* deles, cuja marca foi nomeada TRANSFORMA⁵. Com a criação do *site*, mais funcionários foram contratados e a frequência com que buscavam novos produtos passou para 3 (três) vezes na semana. O local onde os produtos ficavam armazenados era a casa deles, que já não estava mais suportando. Assim, tiveram que alugar um espaço maior para utilizarem como estoque.

Transforma virou a loja virtual preferida pelas mulheres da região, que gostam de pagar pouco e se vestir bem em todas as ocasiões. A entrega era muito rápida, pois a grande maioria das compradoras era da própria cidade ou cidades vizinhas. Quando era na mesma cidade, ou a cliente retirava no local de armazenagem dos produtos (estoque), ou optava por receber em casa e pagar uma taxa de entrega que era destinada ao *motoboy*⁶. Quando a cliente estava em uma cidade vizinha, a entrega era feita por meio de transportadora (na grande maioria das vezes, empresas de ônibus que faziam o roteiro).

⁵ Nome fictício, uma vez que o casal não autorizou a utilização do nome real.

⁶ *Motoboy* é a profissão de quem utiliza motocicleta para entregar e distribuir diversos tipos de produtos.

A loja virtual cresceu muito e começou a atingir o público de outros estados, inclusive. Nesse momento, Thales e Lorena celebraram um contrato com os Correios⁷, para que pudessem usufruir de preços melhores em seus envios (frete).

Com todo sucesso, vida financeira totalmente estável e propícia, o negócio criado por eles estava em um patamar invejável e glorificável. Com a vida amorosa totalmente saudável, Thales pede Lorena em casamento. Lorena, por sua vez, aceita e eles se casam. Agora não mais namorados, e, sim, casados.

As passarelas foram deixadas de lado nos pensamentos de Lorena, pois o outro lado da moda, em que ela atua incrivelmente, supriu sua necessidade de desfilar. No *IG da Transforma*, são realizadas *lives*⁸ e plantões denominados “Plantões da Lô”. Nesses plantões, Lorena é a manequim de todas as peças a serem vendidas. Ela se veste com as peças e “monta” *looks*⁹, sugerindo a utilização em diversas ocasiões. Por isso, sente-se em uma passarela.

Enfim casados, e já com uma equipe de trabalho confiável, dedicada e em números de uma empresa estável, com perspectivas de crescimento, Lorena para e pensa: não tenho formação acadêmica no ramo em que atuo e nem no segmento de gestão; Thales também não, mas estamos muito bem. Entendemos do nosso negócio e empreendimento. Porque não criamos uma *bigstore* em Divinópolis?

⁷ Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, ou simplesmente Correios, é uma empresa pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências e entregas no Brasil e em vários países do mundo.

⁸ Transmissão ao vivo.

⁹ Aspectos, características, roupas, aparências, estilos visuais.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com o pensamento de Lorena em criar uma *bigstore*, ela se reúne com Thales para uma reunião de análise de custos, prioridades, definições, orçamentos, possibilidades, probabilidades e decisões sobre a Transforma. Já reunidos e cientes de que não têm conhecimento acadêmico para tratar o assunto e tomar decisões sozinhos, Thales indaga: “amor, o que te levou a esse pensamento? Estamos muito bem, nosso *e-commerce* está em destaque e não vejo necessidade de uma loja física”.

Lorena, por sua vez, replica: “depois de ter deixado de lado o meu sonho de desfilarmos em passarelas, mesmo inserida no segmento de moda, eu pensei muito em você, no seu interesse de ter uma empresa e ser dono de uma grande marca. Porque ao menos não colocamos em um rascunho o projeto”? Thales concorda sem revidar, e decide embarcar no projeto.

O casal, como não possui conhecimento em finanças, custos etc., opta por contratar uma consultoria de negócios. Após colocar no papel todas as vontades e anseios sobre a loja, desde a infraestrutura, fachada e até mesmo o *design*¹⁰, envia o material para a consultoria contratada, que solicita o prazo de dois meses para analisar a viabilidade do negócio.

Após os dois meses, a consultoria convoca Lô e Thales para apresentar o projeto. Larissa, responsável pelo projeto, começa a apresentação com um sorriso e a certeza de um bom negócio. O projeto se torna invejável e com números excelentes. Com um estudo de mercado favorável e viabilidade garantida, o casal não se contém de alegria.

A viabilidade do projeto inclui análise de investimentos e apropria índices para expor a realidade da Transforma: 1) *EBITDA*¹¹ Positivo, que representa a geração operacional de caixa da Transforma, ou seja, o quanto ela gera de recurso apenas através de suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Por isso, Larissa chama o *EBITDA* de fluxo de caixa operacional; 2) Tipo de balanço (CDG¹² Positivo – NCG¹³ Positiva e T¹⁴ Positiva) no modelo *Fleuriet*¹⁵, o que

¹⁰ Desenho industrial, projetismo ou projetiva é a idealização, criação, desenvolvimento, configuração, concepção e elaboração.

¹¹ *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* ou, em português, “Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização”.

¹² Capital de Giro = Passivo Permanente (não cíclico) – Ativo Permanente (não cíclico)

¹³ Necessidade de Capital de Giro = Ativo cíclico – Passivo cíclico

¹⁴ Tesouraria = CDG - NCG

remete a uma situação financeira sólida, pois dispõe de um saldo em tesouraria positivo, que permite enfrentar as variações da necessidade de capital de giro. Assim, revelada uma empresa bem administrada financeiramente, mas um pouco conservadora, com o capital de giro sempre cobrindo as necessidades do ciclo financeiro, estando o saldo de tesouraria sempre ao lado das aplicações da empresa, podemos perceber nos olhos de Lorena a vontade de colocar em prática um novo sonho. Thales percebe que seria a conclusão do seu sonho inicial, e, junto com sua esposa, ficam muito empolgados. Reunião finalizada, retornam à casa para discutirem sobre.

Já em casa, Lorena diz: “amor, meu sonho de desfilar foi deixado de lado para nos realizarmos juntos. O projeto é muito favorável e estou muito interessada. Nossa loja será a maior e a mais linda da cidade. Poderemos receber nossos amigos em uma inauguração e celebrar a nossa grande conquista”. Thales responde: você tem toda razão, Lô, os números são atrativos e temos que investir em nosso patrimônio. Afinal de contas, a internet é um canal muito volátil e frágil. E outra, se arriscamos no início, por que não agora?

Levando em consideração a análise favorável da consultoria contratada; um projeto classificado como rentável e almejável; a trajetória do casal e individualmente sonhos alterados durante o percurso de vida de cada um, mas sempre em busca da felicidade correlata ao sucesso profissional; e o almejo por um sucesso maior, me diga o que você faria: investiria no projeto para construção da *bigstore*? Deixaria o *e-commerce* de lado e se dedicaria 100% à loja física? Ou seguiria com as vendas *on-line* e acrescentaria o atendimento presencial?

¹⁵ Michel Fleuriot é francês, professor associado da Universidade de Paris-Dauphine. Atua como professor visitante na Fundação Dom Cabral (Brasil), na CKGSB (China) e na *Wharton University of Pennsylvania* (EUA).