

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n1c3>

LASSO, O DILEMA DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Lasso, the growth strategy dilemma

GABRIEL AGUIAR MENDES – gabrielaguiarmendes@yahoo.com.br

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

FERNANDA GOMES LEITÃO – nandagleitao@gmail.com

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

KARINE FORTE FAÇANHA – karine2f@gmail.com

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE – sergioforte@unifor.br

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

Submissão: 16/10/2014 | Aprovação: 05/04/2015

Resumo

Uma empresa do ramo de vestuário íntimo se confronta com o seguinte questionamento: implantar um canal de vendas virtual como estratégia de crescimento ou crescer no mercado tradicional?

O propósito do caso é mostrar aos alunos o quanto é importante para um varejista, na atualidade, ter estratégias bem definidas de crescimento, bem como a importância dos canais de venda nessa estratégia.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, Marketing, Loja virtual, Canais de venda, Varejo.

Abstract

Micro-businesspeople, Patrícia and Fernando, need to decide if they are going to continue with their company's incipient social responsibility program.

The case illustrates the typical management processes of a micro-enterprise and its main objective is to enable discussion of the implementation characteristics of social responsibility programs in companies of this size.

Keywords: Entrepreneurship, Micro and Small Enterprises, Social Responsibility, Business Management, Social Projects.

“Eu não vou trabalhar pra ninguém.” A empresa de moda íntima Lasso Lingerie, localizada na cidade de Fortaleza-CE, surgiu da vontade de Giovanna ter uma empresa própria e trabalhar para si mesma. Criada em 2010, a loja de *lingerie* e roupas de dormir cresceu notoriamente no cenário

local e passou a expandir as vendas para outros estados do Brasil, por meio das vendas no atacado, desde o segundo semestre de 2012. A empresa possui atualmente [2014] uma loja física e, na internet, está presente em redes sociais, como Facebook (perfil) e Instagram, mas não possui ainda loja virtual própria.

A preocupação da empresa com as mudanças no mercado e com a necessidade da presença constante no meio *on-line* existe, porém a loja virtual ainda não é prioridade para a empresa. Antes disso, a prioridade é lidar com a mudança de local do atacado e confecção, além da abertura de outra loja física em Fortaleza. A previsão para a abertura de uma loja *on-line* é no final de 2015. O pensamento da empresa é de que tudo deve ser feito com calma, planejamento, controle de custos e pé no chão, assim como foi feito desde o começo.

História da empresa

Giovanna nunca quis trabalhar para ninguém. A ideia sempre foi ter sua própria empresa. O bom gosto ao se vestir e a facilidade de desenhar roupas para si mesma – e também para a família – ajudaram na escolha do negócio a ser seguido. Brasileira, cearense e, na época, estudante de Administração, a empresária viu, com a ajuda da irmã Nathalia, uma carência no mercado local de roupas íntimas mais elaboradas e a oportunidade de montar o próprio negócio, aliando aptidões pessoais descobertas ainda na adolescência. Desenhando, modelando e utilizando uma mesa de corte na sala de casa, Giovanna começou o sonho da Lasso, loja especializada em *lingeries* e roupas de dormir.

O mercado de roupas íntimas já aquecido em Fortaleza consolidava-se aos poucos em um polo industrial de *lingerie*. Entretanto, Nathalia notava uma falta de inovação nas peças produzidas – todas as empresas faziam a mesma coisa, não havia nada de diferente entre elas. Faltavam, segundo o *feeling* de Nathalia, peças com um *design* mais arrojado e feitas com tecidos diferenciados, especiais para esse tipo de roupa. Com o apoio da irmã, Giovanna utilizou, então, suas habilidades para desenvolver peças com foco no *design* e buscou tecidos confortáveis para compor um produto original.

No ano de 2010, começando a empresa com capital próprio e atendendo em casa, em pequenos bazares, ou vendendo de porta em porta para as amigas, o produto caiu no gosto da clientela e o boca a boca levou a sala da casa de Giovanna a ser dominada por tecidos, linhas e cortes de *lingeries* e pijamas. Era a hora de abrir uma empresa, reorganizar a sala e montar uma loja para receber as clientes e vender suas *lingeries* e roupas de dormir, que já faziam sucesso em Fortaleza. A empresa foi crescendo aos poucos e ganhou uma grande oportunidade na Casa Cor Ceará (mostra de arquitetura, decoração e paisagismo que acontece em todo o Brasil, uma vez por ano) de 2011, na qual participou como única marca em uma loja conceito de *lingerie*.

A visibilidade para a marca foi tanta que, até hoje, clientes que conheceram a Lasso no evento ainda se mantêm fiéis à marca. Assim, a empresa foi formando uma carteira de clientes bem-estruturada e segmentada.

Desde 2012, devido ao crescimento da Lasso e da maior demanda do atacado, a jovem empresária conta com a ajuda de sua irmã Nathalia, engenheira industrial, que deixou um emprego de oito anos na área têxtil para também se dedicar à empresa da irmã. Nathalia já havia trabalhado anteriormente em uma grande empresa do setor de tecidos e pôde utilizar seus conhecimentos para ajudar ainda mais na escolha dos tecidos certos para produção das peças, além do próprio processo de produção.

Levando em conta a dinamicidade do mercado, a empresa lança coleções todo mês, baseadas em pesquisas de desenvolvimento de produtos que incluem viagens para feiras nacionais e internacionais, pesquisas na internet e *benchmarking*. Devido à demanda em outros estados, a empresa contratou uma consultoria especializada em confecção e atacado para iniciar as operações nesse segmento. Hoje, mediante indicações de empresas fora do Ceará, já são 12 estados que recebem os produtos da Lasso, entre *lingeries* e roupas de dormir.

A empresa também recebe, por meio das redes sociais, pedidos de pessoas de outros estados, porém a empresa não vende por meio da internet, preferindo fazê-lo apenas diretamente da loja, pois isso consumiria muito tempo e não há pessoal para lidar com essas vendas *on-line*.

A gestão das mídias sociais é feita internamente e capitaneada pessoalmente pelas empresárias, que também investem em revistas como instrumento de publicidade. A Lasso prefere não trabalhar com uma empresa especializada em mídias sociais agora, por ter a noção de que o investimento mensal é alto e não se torna interessante para a empresa. No Facebook, a empresa possui um perfil com, aproximadamente, 2.700 amigos – o que não está de acordo com as regras dessa rede social. Existe também um *blog*, de *layout* ultrapassado, que não é atualizado desde julho de 2012. O Instagram, onde tem aproximadamente 5.100 seguidores, é bastante utilizado pela Lasso e percebido como a mídia que tem o maior alcance e o maior retorno para a loja, por atingir um público mais seletivo.

A empresa, desde o início, produziu *lingerie* e roupas de dormir, mas as vendas passaram a ser mais focadas em roupa de dormir ao longo do tempo, pois se percebeu que a competição no mercado de *lingerie* é forte no estado do Ceará. Hoje a empresa possui o foco bem definido, com roupas de dormir bem trabalhadas, com *design* e tecidos diferenciados, e se considera destaque em relação às concorrentes na linha noite. Na linha *lingerie*, possui concorrentes que vendem produtos similares. O preço da Lasso é muito mais atrativo do que o das concorrentes, por tratar-se de um produto local. Já o atacado não representa uma grande fatia do faturamento da empresa. Pelo contrário, a concorrência no atacado é nacional e, nesse cenário, os preços da Lasso são pouco competitivos em relação à concorrência.

Além das *lingeries* e roupas de dormir, o leque de produtos aumentou, pela percepção da necessidade de desenvolver produtos para bebês (camisolinhas para combinar com as das mães), e também foi lançada a linha “meu primeiro sutiã” para adolescentes. Contudo, a empresa não investe nesses produtos, pois não é o foco – os modelos são, em sua grande maioria, os mesmos ou muito parecidos, e são produzidos com o objetivo de combinar os pijamas da mãe com os da filha.

As empresárias acreditam que o mercado em que se insere ainda vai crescer, e a Lasso junto com ele – só em 2013, a empresa cresceu 100% em relação ao ano anterior. Além disso, acreditam que, se uma empresa trabalha corretamente, com o apoio de uma consultoria especializada para guiar escolhas, organizar processos e gerenciar custos, ela só vai crescer – e é o que acreditam que estão fazendo.

Com essa certeza, a perspectiva da empresa é, em curto prazo, reorganizar o local de confecção de produtos e gerenciamento do atacado, abrir a segunda loja física da Lasso em Fortaleza para, só depois, investir no virtual: loja *on-line* e redes sociais. Para o ano de 2014, a perspectiva de crescimento da empresa é de 40%. Em longo prazo, depois de todos os investimentos previstos, a empresa pretende estabilizar-se e começar a obter um lucro maior.

Foi reconhecida pelas empresárias a grande quantidade de empresas de *lingerie* que vendem no varejo, e principalmente no atacado, de modo *on-line*, e as irmãs têm consciência da importância de ter um canal virtual para vender seus produtos, porém ainda têm planos que possuem prioridade em sua perspectiva: a abertura de uma segunda loja física em Fortaleza e a estruturação de outro local de confecção dos produtos e de gerenciamento e estoque do atacado.

O dilema das irmãs

Estar presente no mercado virtual para expandir a venda dos produtos é quase um imperativo na atualidade. Entretanto, essa estratégia necessita de um investimento alto para o desenvolvimento da loja virtual, a contratação de novos funcionários, a ampliação do estoque e a reestruturação da logística atual para entregar em todo o País – e fora dele –, segundo a análise das irmãs.

Por outro lado, apesar de muito charmoso e aconchegante, o espaço reduzido da loja incomoda as empresárias, que querem dar mais conforto às clientes, além de uma segunda opção de localização, em outra região da cidade, onde o comércio está muito aquecido e há um local maior

para confecção de peças, e condições de um melhor gerenciamento do estoque e vendas do atacado. Então, o dilema está exposto: o que fazer primeiro? A disponibilidade de capital restrito obriga as empresas a escolher apenas uma alternativa e só depois iniciar a execução da outra.

Entrar no segmento virtual e beneficiar-se da rápida resposta de vendas e da interação entre clientes e empresa, fortalecendo a marca e alcançando maiores faturamentos, ou abrir a segunda loja e proporcionar um segundo endereço para as clientes, em um espaço maior, e em uma região de comércio muito aquecido e crescente da cidade, além de estruturar um novo local de produção das peças, com maquinário novo e mais espaço para aumentar a produção, estocar e gerenciar o atacado? Ou seja, focar o crescimento da empresa por meio do investimento em nova loja física e mais espaço, ou com a implantação do *e-commerce*?

Contexto

O mercado de moda é de grande importância no Ceará, e o segmento de moda íntima tem ganhado cada vez mais destaque. Entre 2008 e 2012, o número de empresas têxteis e confeccionistas em atividade no Brasil cresceu 18,4%. E o Ceará é destaque nesse contexto, conforme dados do Anuário da Moda do Ceará (2012).

Ainda de acordo com o Anuário de Moda do Ceará (2012), o Estado conta cerca de 1.700 empresas em atividade no setor, que, em 2012, exportou 10 mil toneladas de produtos, no valor de US\$ 80,5 milhões. Durante o ano de 2012, toda a produção do setor têxtil cearense somou R\$ 3,6 bilhões, e o de confecções, R\$ 7,9 bilhões, ou seja, o setor de moda é destaque no cenário local e vem crescendo e ganhando ainda mais espaço no cenário nacional.

Já com relação à internet, o Brasil possui 76 milhões de usuários nas redes sociais, e o número de pessoas e empresas que utilizam a rede diariamente só tem crescido nos últimos anos. Foi no Nordeste o maior crescimento na proporção de domicílios e de usuários com acesso à internet, de acordo com pesquisa TIC Domicílios (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2012)..

O segmento de moda e acessórios também apresenta números crescentes – tanto em relação à presença da internet quanto em vendas no *e-commerce*. Houve um crescimento de 50% de vendas *on-line* em pouco mais de um ano, e o segmento alcançou a segunda posição em vendas em 2012, com 12,2% dos volumes dos pedidos, atrás apenas do setor de eletrodomésticos, segundo a pesquisa “*E-commerce* de moda no Brasil” da E-Bricks Digital (2014). Apesar do crescimento, a pesquisa mostra que o mercado de moda *on-line* ainda é novo e tem potencial para crescer ainda mais. Nota-se também no Facebook esse crescimento rápido do setor, com grande número de páginas surgindo, acompanhadas por usuários assíduos e participantes. Portanto, o segmento será estudado neste trabalho para ser mais bem entendido, pois há grande potencial de crescimento para os próximos anos.

Anexo 1**Blog da Lasso**

INÍCIO

9.7.12

Manual para um Chá (Lingerie, Panela, Bar) perfeito!

Meninas, primeiramente, bom começo de semana!

O post sobre convites para Chás de Lingerie, Panela e Bar fez sucesso e deu para perceber o quanto vocês se empenham para fazer o seu chá ou da sua amiga com perfeição até nos detalhes. Portanto, o Blog da Lasso pesquisou mais coisas sobre esse tema e estaremos trazendo postagens sobre dicas de como organizar, decorações, outros modelos de convites, listas de presentes, brincadeiras... tudo o que precisam para que esse evento seja inesquecível!

Bem, achei melhor começar essa "série" com umas diquinhas de como organizar. Espero que ajude!

1. Escolha o tipo de chá

IN LOVE...

Top aparecido em renda (Liinnndooooo!!!)

Lasso
Lasso Lingerie

A Lasso Lingerie confecciona peças íntimas e roupas de dormir inspiradas num estilo romântico, delicado e

Fonte: reproduzido da internet (2014)

Anexo 2

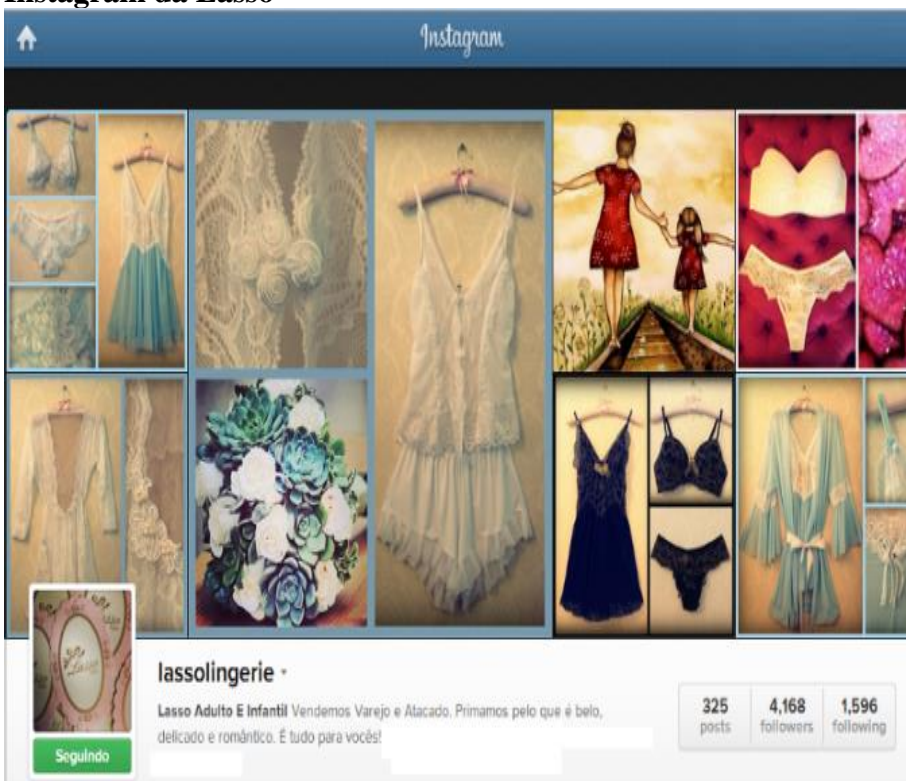
Perfil no Facebook



Fonte: reproduzido do Facebook (2014)

Anexo 3

Instagram da Lasso



Fonte: reproduzido do Instagram (2014)

Anexo 4**Detalhe de produtos (coleção noivas)**

Fonte: Instagram da Lasso (2014)

Anexo 5**Detalhe de produtos**

Fonte: Instagram da Lasso (2014)

Anexo 6

Loja Física



Fonte: Instagram da Lasso (2014)