

# SOLTANDO AS FERAS: UMA HISTÓRIA DE MARCOS, DECISÕES E MUDANÇAS

Empresa: Fera Radical – Divinópolis/MG  
Autoria: Antônio Eustáquio Gomes de Souza

## Introdução

“O trem passa só uma vez. Se pular dentro, você vai junto. Se ficar na plataforma, ele vai e você fica.” Esse dito característico da cultura mineira foi pronunciado por Vanderlim Resende da Silva, fundador e proprietário da Fera Radical. Frases como essa sempre procuraram traduzir, em poucas palavras, toda uma filosofia de vida. Outros ditos, tipicamente mineiros, poderiam também ser colocados aqui, com o mesmo efeito: “A oportunidade não tem rabo”, ou “A oportunidade é um cavalo que passa encilhado. Pule nele, senão ele vai embora.”

Essa visão de oportunidade, aliada ao jeito mineiro de pensar e de agir, dá a tônica do comportamento empresarial do empreendedor Vanderlim, protagonista deste caso. Essa mesma visão leva a uma pergunta interessante: “Em que medida o *feeling* – compreendido como uma combinação entre percepção da oportunidade e auto-conhecimento – é essencial, complementa ou substitui a elaboração de um Plano de Negócio?”

A história da Fera Radical Indústria e Comércio Ltda., fundada por Vanderlim Resende da Silva e sua esposa Darli de Oliveira, em 1988, na verdade, começou a se esboçar num domingo de março de 1985, em Belo Horizonte, e tomou corpo nos três anos seguintes, em Divinópolis.

*“Sou muito perfeccionista e gosto de monitorar tudo. Tenho que manter os olhos em tudo. Tenho todas as informações da Empresa, em pastas, ao alcance da minha mão.”*

*Vanderlim da Silva*

Situada na meso-região Oeste de Minas Gerais, Divinópolis dista 140 km de Belo Horizonte, a capital do Estado. Segundo dados da Fundação João Pinheiro e do IBGE, respectivamente, a cidade detém a 9ª colocação em termos de PIB, e a 6ª colocação em termos populacionais no Estado. Tem um PIB da ordem de R\$1,1 bilhão, PIB per capita de R\$5.900,00 e população de 183.962 habitantes. Em termos de distribuição da atividade econômica, apresenta forte concentração no segmento industrial. Dados de 2002 apontam 4.454 pontos comerciais, 3.208 estabelecimentos prestadores de serviços e 2.487 indústrias, ocupando o 4ª lugar em concentração nesse segmento, em todo o Estado<sup>9</sup>. Apenas a região metropolitana de Belo Horizonte e as cidades de Juiz de Fora e Uberlândia têm mais indústrias do que Divinópolis.

A cidade sempre teve a vocação de atrair as populações vizinhas e, nos anos recentes, tem se destacado como pólo da indústria de confecções em nível nacional, já almejando o mercado internacional. Essa última orientação de negócios teve início em meados dos anos 80, quando a cidade se especializou na produção de *jeans* e camisetas, atraindo grande número de compradores da capital.

Hoje, o perfil atualizou-se e Divinópolis aparece como centro exportador de moda esportiva feminina, masculina e infantil, para todo o território nacional, participando, e sediando feiras de negócios nessa área.

Nesse cenário, nasceu a “Fera Radical Indústria e Comércio Ltda.”, inicialmente voltada para a produção de camisetas silkadas, dentro daquilo que se configurava como uma especialização para a indústria local. A empresa iniciou suas atividades com duas máquinas industriais, duas costureiras e “uma geladeira vermelha”, de grande importância na história da empresa, segundo seu protagonista. Com visão inovadora, imaginava diferenciar o produto, contando com o que poderia se transformar, no futuro, em grande vantagem competitiva: sua carteira de clientes.

Mais do que isso, contava com o instinto do seu fundador, disposto a “estar sempre na plataforma, observando o trem, e indo com ele”, na medida em que alguma voz interior ou *feeling* lhe permitisse diversificar e dar novo direcionamento aos negócios.

<sup>9</sup>SEBRAE – Coletânea de Informações Sócio Econômicas e Empresariais – Março de 2004.

## Os idos de março<sup>10</sup>

Vanderlim Resende da Silva sempre teve um espírito impulsivo. Ainda adolescente, apesar de não ser o mais velho dos cinco irmãos, saiu de Santo Antônio do Monte, o que, por si só, já contrariava uma antiga tradição mineira, para dar suporte ao pai, que iniciara o negócio de transporte de passageiros, daquela cidade para Divinópolis. Tempos depois, veio para Belo Horizonte e, aos 18 anos, teve seu primeiro emprego formal na Economiza, uma empresa de crédito e financiamento imobiliário, hoje extinta.

Num certo domingo, em março de 1980, almoçando com seu amigo Gabriel Santos, ouviu dele o relato de suas experiências como representante comercial, nas horas vagas, de uma indústria de tecidos. Seu amigo lhe propôs uma parceria, mas Vanderlim foi além.

Quando chegou à Economiza, na segunda-feira, procurou sua chefe e disse-lhe que queria sua demissão. Ela ponderou, ofereceu-lhe aumento. Ele titubeou, mas não esmoreceu. Recebeu seus direitos em dinheiro e deu entrada, o equivalente a 30%, em um Fusca 77. Pediu ao pai que lhe desse aval, tomou o restante no Banco e adquiriu seu primeiro carro:

*“Aquilo para mim, não era um Fusca. Era um Rolls Royce, viajando na estrada para Divinópolis.”*

De fato, seu primeiro destino foi Divinópolis, mais especificamente, uma fábrica de *jeans*, de onde saiu com um mostruário e uma imensa disposição. Seu *Rolls Royce* cortava as estradas de Minas e do Brasil, de segunda a segunda, visitando clientes, esperando pacientemente os compradores, contando “causos” e ouvindo histórias – ora tristes, ora alegres e, principalmente, fazendo amigos. Seu sucesso como representante comercial foi imediato, fruto de um jeito especial de se relacionar com os clientes. Ele ainda guarda uma agenda em que anotava todas as informações pessoais colhidas em cada visita.

*“Muitas vezes, a fábrica me mandava parar as vendas em setembro, uma vez que as compras dos meus clientes já tinham comprometido a sua capacidade de produção até dezembro.”*

---

<sup>10</sup>Os idos de março representam, na história, a morte de Júlio César e o início da derrocada do Império Romano. Certamente, esta estória contraria a história.

Após três anos, sua vida profissional e econômico-financeira parecia estabilizada, mas seu espírito inquieto e aquela sensação de estar na plataforma, esperando o trem que o levaria a seu novo destino, continuavam a acompanhá-lo. Num certo domingo de março de 1988, recebeu a visita do primo David, um pequeno proprietário de uma confecção de camisetas, situada em um bairro distante do centro da cidade. A fábrica compunha-se de duas máquinas, duas costureiras, e “uma geladeira vermelha”. David queria vender-lhe a fábrica e ele aceitou.

Na semana seguinte, passou em frente a um imóvel no centro, onde havia uma placa: “Aluga-se”. Num impulso, desceu da moto, retirou a placa, foi à Imobiliária e fechou o negócio. Paralelamente, pediu a um designer de logotipos que lhe desse três alternativas para abrigar a marca e o nome do negócio. O designer lhe apresentou as opções. Ele sentiu empatia imediata por uma delas. Segundo suas próprias palavras: *“Naquele momento, nasceu um filho meu.”* Assim surgiu a “Fera Radical”.

### **A liberdade é (uma geladeira) vermelha**

Vanderlim e Darli iniciaram o negócio de camisetas no imóvel, recentemente alugado, com as duas máquinas e as duas funcionárias. Ela, boa gerente dos negócios domésticos, organizou a produção. Ele, olhos voltados para o mercado, passou a visitar os clientes – já amigos – para oferecer, agora, com todo orgulho, os seus próprios produtos.

Pensando na diferenciação, uma vez que a produção e distribuição de camisetas de Divinópolis já tinham um mercado consolidado, inovaram ao trazerem lotes de camisetas básicas produzidas na fábrica, para serem silkadas em Belo Horizonte, de forma a oferecer à clientela um produto com estampas diferenciadas. Além disso, Vanderlim explorou seus contatos dos tempos de representante comercial e abriu novos mercados em Minas, no Rio e Espírito Santo. As vendas decolaram e seguiram em bom ritmo.

Os dois sócios trabalharam, de início, apenas com as costureiras, sem qualquer outro tipo de apoio técnico. À medida que os pedidos chegavam, iam aumentando a capacidade de produção e as compras de matérias-primas.

Com o espírito mineiro, passado de pai para filho, Vanderlim se preocupou em pagar, à vista, a matéria-prima e reservar sempre os recursos necessários às despesas fixas. Aí veio o primeiro embate. O capital de giro, financiado com as poupanças financeiras dos bons tempos de representante comercial, esvaiu-se rapidamente. De outro lado, o fluxo de caixa ainda não acolhia as entradas dos resultados das vendas, cujo perfil típico da indústria de confecções é de 30, 60, 90 e até 120 dias. Assustado, Vanderlim decidiu vender o negócio e voltar às representações.

Em pouco tempo, encontrou comprador. Entretanto, tomou conhecimento de que o intermediário do negócio, ao captar o comprador, teria dito que “naquele local, enterraram uma cabeça de burro” – velho ditado mineiro usado para expressar a filosofia de que, em determinado lugar, nenhum negócio podia prosperar.

*“Aquilo mexeu com os meus brios.”*

No dia combinado para o fechamento da venda, chegou o caminhão para retirar as máquinas. Logo de início, o comprador mandou retirar a “geladeira vermelha”. Vanderlim, então, já desgastado com o infeliz comentário do corretor, objetou e disse que a geladeira não fazia parte da indústria. Comprador e vendedor se desentenderam e o negócio foi suspenso.

A Fera Radical – e a geladeira vermelha – permaneceram com Vanderlim e Darli. Mais calmos, eles se voltaram para os documentos e para a papelada da empresa. Depois de análise criteriosa, deram-se conta do grande número de cheques pré-datados em carteira. A partir daí, retomaram o negócio, passando a compreender, na prática, que ciclos econômicos e financeiros são diferentes. Foi necessário, então, compatibilizá-los, para bem administrar a necessidade de capital de giro, que se ajustou, através do encurtamento do ciclo econômico de produção e do prazo médio de recebimentos ou da dilatação dos prazos médios de pagamento.

A Fera Radical entrou em uma nova era. O empresário passou a freqüentar os cursos e palestras locais do SEBRAE. Participou, ainda, das associações de classe e dos sindicatos patronais. Tornou-se um empresário ativo na comunidade. Em 1991, abriu a sua loja de varejo, no prédio da própria fábrica.

## Casamento aprimorou a sociedade

*“Minha esposa não é o meu braço direito. É o braço direito, o esquerdo e as minhas pernas. Seu concurso foi fundamental na condução da empresa.”*

O casamento de Vanderlim e Darli é um caso de extrema complementaridade na condução do negócio. Ele é visionário, olhos voltados para fora, foco nos clientes e relacionamento pautado na simplicidade e no sincero interesse por eles. Ela é organizada, olho clínico na qualidade do produto, supervisão pessoal na linha de produção, na qualidade da matéria prima, no detalhe do corte e da costura, na organização do ambiente de trabalho. Focada nos desejos dos consumidores, desenhava a maioria das peças. Ela comprava e ele, vendedor experiente, negociava condições de pagamento, prazos, preços, fretes etc. Ambos compartilhavam o mesmo objetivo de serem fiéis à missão da Empresa:

*“Oferecer aos clientes, além de um produto de qualidade, todas as condições confortáveis, em termos de preços e prazos, para comercializar os produtos de sua marca.”*

De outro lado, também professavam a crença firme de estabelecer uma relação de extrema responsabilidade frente a seus compromissos com fornecedores e empregados: *“A Fera Radical viveu todos os seus anos sem nunca atrasar um único pagamento a seus fornecedores ou empregados.”*

Foco na qualidade e respeito aos empregados levaram os empresários a fazerem o Curso de Qualidade Total do SEBRAE Minas. Os dois sócios, logo a seguir, iniciaram a implementação do programa, monitorado pela consultoria do SEBRAE, em Divinópolis. Os resultados foram muito bons. A confecção primou pela qualidade e pela diferenciação dos seus produtos. O que já era uma marca da empresa foi ainda mais enfatizado junto aos clientes.

Internamente, desenvolveu-se, na organização, a cultura de otimização dos recursos, reduzindo-se as perdas naturais no processo de produção, característica predominante nessa indústria. Com soluções criativas, como o uso de proteções simples de papelão para evitar sujeiras nos tecidos, durante o corte, ou a adaptação de peças do maquinário, de forma a maximizar e otimizar o uso das matérias-primas, evitando “sobras de estação”, houve economias nos custos, agilidade nos processos e, conseqüentemente, ampliação das margens de lucro. Sobras de estação eram colocadas, pessoalmente, por Vanderlim, junto a seus clientes-parceiros, mais antigos.

*“Tenho clientes de mais de 20 anos, assim como clientes que nos compram sem nunca ter vindo aqui.”*

Essa relação de confiança, construída desde os tempos de representação comercial, aliada à ênfase no controle de qualidade, deu à Fera Radical, segundo Vanderlim, um certo conforto no escoamento de estoques pós-estação, sem pressioná-lo por liquidações e redução em suas margens de lucro.

### **Ligando o nome à pessoa**

Quem entra na sala da Diretoria da empresa tem sua atenção atraída pela imensa quantidade de taças e troféus ali expostos. São prêmios conquistados por Vanderlim em provas de motociclismo, uma de suas paixões, nas modalidades de “enduros” e *trails* na região, cujo relevo é propício para essa prática. Em sua paixão pelo esporte, o empresário viu a oportunidade de unir negócios e prazer. Por essa razão, passou de participante a patrocinador de eventos ligados ao motociclismo de trilhas na região, ligando sua marca ao mundo das atividades esportivas. Seus produtos começaram a apresentar imagens associadas a tais eventos e se identificavam com algo que caracteriza e mobiliza toda a região.

Além disso, sua linha de produtos - moda jovem - era focada no público feminino, de adolescentes a jovens senhoras, e se alinhava perfeitamente com as mulheres interessadas nesse tipo de competição. Para caracterizar ainda mais a marca, ele deu suporte às promoções das provas, através de anúncios na mídia local e farta distribuição de camisetas promocionais.

Em Divinópolis, basta perguntar a qualquer habitante sobre a localização da “Fera Radical”, para receber, com a gentileza característica dos mineiros, todas as indicações de como chegar ao prédio de sete andares, com fachada em granito e blindex, que abriga a loja, a confecção, o apartamento triplex dos seus proprietários e, ainda, de quebra, dois apartamentos vagos, reservados aos dois filhos do casal.

*“A Fera Radical me proporcionou a construção deste prédio, com recursos próprios, pagando tudo à vista e, muitas vezes, com antecipação, por exemplo, a compra do elevador, que paguei com desconto, para recebê-lo quase um ano depois. O mesmo eu fiz com o concreto empregado na construção”,* explica, com orgulho, o empresário.

Tal identificação da marca na região teve um papel fundamental nas vendas. Dada à sua condição de pólo de confecções, a cidade recebe, cotidianamente, compradores e distribuidores de todas as partes do Brasil. Como a marca “Fera Radical” é bem lembrada, os próprios habitantes a indicam aos recém-chegados.

A empresa já chegou a atingir 800 clientes, distribuídos, hoje, entre Minas Gerais, Bahia e Distrito Federal. Há, naturalmente, uma flutuação nos clientes, resultado natural da evolução recente da conjuntura econômica brasileira que, em função da queda da renda média dos consumidores, tem penalizado fortemente o segmento comercial.

A pequena confecção, iniciada em 1988 com duas costureiras, empregou, no seu pico de produção, quarenta e cinco funcionários. Posteriormente, esse número caiu para trinta e cinco, que foi se mantendo, desde o ano 2000. A equipe de vendedores também flutuou. No início, Vanderlim cuidava pessoalmente da clientela. Depois, repassou o atendimento, chegando a ter um quadro de nove vendedores. Mais recentemente, permaneceu com apenas dois, sendo grande parte das vendas de atacado atendidas na própria fábrica ou por telefone, já que a carteira de clientes estava fidelizada. No entanto, o espírito inquieto do empreendedor não lhe permitiu acomodar-se. Almejava novos horizontes. Queria voar mais longe.

### **Voar é com os pássaros**

*“A Fera Radical me deu, ainda, uma fazenda.”*

Os resultados consolidados da Empresa deram aos seus proprietários uma situação patrimonial e financeira confortável. Além disso, os negócios continuavam prosperando, o que lhes permitiu, em março de 2000, adquirir uma fazenda na região.

Em 2002, assistindo a um programa rural, na fazenda, Vanderlim se interessou por uma reportagem sobre a criação de avestruz. Passou, imediatamente, a pesquisar mais sobre a matéria. Aprofundou-se de tal maneira que, em março de 2003, comprou seu primeiro casal de avestruzes e começou a criá-los na fazenda, a qual, àquela altura, já tinha um nome: Fazendinha Fera Radical. Suas pesquisas o levaram, ainda, a descobrir a existência de um Criatório de

Avestruzes, em Goiânia. No início de 2004, foi passar férias em Caldas Novas e resolveu deslocar-se até Goiânia, para conhecer o Criatório. Entusiasmou-se com as novas possibilidades de negócio que vislumbrou. *“A avestruz é um animal do qual tudo se aproveita; do couro até as penas.”*

Em março de 2004, adquiriu a franquia do Criatório para todo o Estado de Minas Gerais. Abriu, então, a “Avestruz Master”, em Divinópolis, alugando, coincidentemente, o mesmo local onde, há 16 anos, implantara a Fera Radical. Um novo modelo de negócio começou a delinear-se, o que o fez paralisar a produção da fábrica. Conseqüentemente, deu aviso prévio a todos os empregados e a fábrica parou, a partir de 12 de junho de 2004, mas ele ainda não optou pelo abandono total da Fera Radical, que tinha definido como “um filho”. Graças a seus contatos em Divinópolis, conseguiu a recolocação de alguns empregados em outras confecções da cidade.

*“Meu filho, Breno, está fazendo a Escola Técnica de Formação Gerencial, do SEBRAE. Depois vai fazer Administração de Empresas. Enquanto isto, vou arrendar a marca e, talvez, a fábrica, por cinco anos. Passado esse tempo, o Breno retomará o negócio.”*

Perguntado se não seria preferível tocar os dois negócios, em paralelo, contratando um gerente, até que seu filho se forme, ele respondeu: *“Sou muito perfeccionista e gosto de monitorar tudo. Tenho que manter os olhos em tudo. Tenho todas as informações da empresa em pastas, ao alcance da minha mão. Não vou conseguir isso tocando os dois projetos ao mesmo tempo.”*

Voltou-se, totalmente, no momento, para o novo empreendimento. Com um grupo de criadores e outros franqueados que, capitaneados pelos empresários de Goiânia, buscou conhecer, na África, técnicas de incubatório, hospedagem e transporte dos animais, para implantar a sua franquia em Minas.

Quando lhe perguntam sobre tão drástica mudança e os riscos envolvidos, principalmente ao sair de uma situação empresarial tão confortável como a sua, Vanderlim é enfático:

*“Meu pai poderia ter sido um dos grandes concessionários de transporte urbano e interurbano de Minas, mas não foi. Não pegou o trem. Permaneceu na plataforma.”*

## Conclusão

Paralela à história de Gestão Empresarial na Fera Radical Indústria e Comércio Ltda., deparamo-nos com uma surpreendente história de empreendedorismo pessoal. O empresário Vanderlim Resende da Silva e sua esposa Darli são exemplos de espíritos audaciosos, porém responsáveis.

Nas palavras de Vanderlim: *“A Fera Radical nunca entrou em um novo projeto sem ter dinheiro em caixa. Nunca deixei de pagar aos meus credores – fornecedores ou empregados – rigorosamente em dia. Por outro lado, meus clientes têm a certeza de que seus cheques pré-datados ficam comigo. Não mudam de mãos. Às vezes, são até prorrogados.”*

Essa frase denota que, embora, ao longo da sua vida empresarial, suas decisões sigam o seu *feeling*, o empresário prioriza a questão do suporte financeiro. Essa lição foi aprendida na infância e na juventude, bem como nos primeiros anos de ação empresarial. Ele distingue claramente audácia de aventura. Sabe que correr riscos pressupõe suporte financeiro para enfrentar as eventualidades e os desvios em relação ao planejado.

No desenvolvimento dos seus negócios, o casal de sócios encontrou a fórmula adequada para sua sustentabilidade. Mantém clientes fidelizados, não só pela equação qualidade/preço dos seus produtos, mas também em função de um relacionamento, que é perpetuado ao longo dos anos, através de uma relação de confiança, pautada na sinceridade e na compreensão do perfil de cada cliente.

Encontraram, ainda, uma forma de estimular os empregados pela participação no seu programa de gerenciamento pela qualidade. Amparados pela confiança conquistada junto àqueles que chamam de seus “colaboradores”, implantaram processos de melhoria naquilo que é fundamental na indústria de confecções: o controle de produção. O Programa de Qualidade reduziu as falhas e sobras e encontrou meios de otimização de processos e de recursos, diferenciando-a em relação a outras indústrias.

Eles buscaram um nicho de mercado e associaram sua marca a uma atividade esportiva que, além de atrativa ao seu público alvo, se identifica com a região onde estão estabelecidos. O sucesso, que o levou ao Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/ GERDAU, em 2000, fortaleceu, no empresário, a chama do empreendedorismo.

Observando a sua trajetória, encontramos um empresário visionário, de olho nas oportunidades, mas mineiro em suas atitudes. Sua filosofia de vida é bem colocada por ele mesmo, ao optar pela imagem - bem mineira - do trem. Quer ter os pés bem plantados na plataforma, mas o olhar sempre atento na direção do futuro.

### Pontos para discussão

1. Na sua trajetória de gestão, o empreendedor experimenta pontos de estrangulamento comuns aos negócios em implantação. É possível identificá-los no caso?
2. Como se prevenir em relação a tais estrangulamentos?
3. Que características mais marcantes você aponta para esse empreendedor? Faça uma análise comparativa entre o que é considerado mito e realidade a partir do estudo deste caso.
4. O empreendedor do caso age, muitas vezes, impulsivamente. Essa é uma característica comum nos pequenos empresários? Aponte situações de sucesso e fracasso ocorridas a partir dessa característica.
5. Ligar o nome (a marca) a um estilo de vida é, sempre, uma política eficaz de Marketing? Procure identificar outros exemplos que possam ser comparados a esse.
6. Há nítida divisão de responsabilidades na gestão, nesse caso? É uma prática comum? Quais são as dificuldades de praticá-la?
7. Que focos foram eleitos pelos empresários como prioritários na gestão do negócio? São comuns a todos os empreendimentos? São equilibrados? São complementares? Há superposição ou supremacia de um sobre o outro?
8. Embora sem falar em finanças, o empresário demonstra sua preocupação com custos. Como? Quais são os seus objetivos?