

O NEGÓCIO DE MODA QUE ESTÁ NA MODA

Empresa: *DMA Moda Ltda. – Divinópolis/MG
Autoria: Júlio Máximo e Paulo de Tarso Batista Lopes

Introdução

Dotado de uma energia especial, resultado de influências da infância e do conhecimento do mercado de moda adquirido em vendas, Marcelo Fernandes de Paula percebeu a plena expansão da indústria do vestuário em Divinópolis, local em que vivia. O jovem empreendedor, apaixonado pelo segmento, ousou e inaugurou, em 1993, a LF Manufatura e Comércio Ltda., com a marca LF Streetwear.

Consciente e interessada no desenvolvimento local, a empresa, desde o início, já atuava na geração de soluções para os problemas da comunidade, promovendo e participando de associações de interesses classistas, públicos e de desenvolvimento municipal. Assim, destacou-se como empresa cidadã, socialmente responsável.

No início, eram três colaboradores e um curinga, aquele que vale em todas as posições, como Marcelo se autodenomina. Uma das primeiras decisões foi investir 70% do capital inicial em um computador, um PC/XT, que era o que havia disponível na época. O investimento permitiu que a primeira nota fiscal emitida fosse via computador. Essa façanha rendeu à LF Manufatura a imagem de empresa estruturada, organizada, arrojada e moderna. Desenvolver produtos com qualidade foi o princípio da empresa, desde o primeiro dia.

“O nosso negócio é moda, o resto é acessório. Construimos e vendemos uma atitude, uma expressão, um estilo de vida.”

Marcelo de Paula

* Na época da premiação, a empresa chamava-se LF Manufatura e Comércio Ltda.

Naquela época, a estratégia adotada por grande parte dos fabricantes de roupas era a produção e venda, em grande escala, de produtos, com baixo valor agregado, sacrificando lucros a longo prazo, visando resultados imediatos. Marcelo, porém, tinha outra filosofia, a do ganho a longo prazo. Ele acreditava que a melhor alternativa era sempre sacrificar os lucros a curto prazo, revertendo-os em investimento em estrutura fabril, qualidade do produto, distribuição seletiva e na fixação do conceito da marca no mercado.

No período em que Marcelo atuava como representante comercial, percebeu a existência de um grande nicho de mercado não atendido pelas confecções da época: uma roupa com características diferenciadas e com qualidade, voltada para um público com espírito jovem, que é o que consome moda.

“A nossa roupa tinha que ser confeccionada para atender essa necessidade básica, e os sonhos desse grupo de pessoas. E o que é sonho em roupa, se não a moda?” (Marcelo)

Na época, o mercado ainda não acreditava que uma empresa, no interior de Minas Gerais, pudesse produzir uma roupa de grife. Somente Rio e São Paulo e, eventualmente, uma ou outra capital, tinha esse privilégio. Os desafios eram grandes, e Marcelo resolveu apostar tudo que tinha para alcançar os seus sonhos.

O início da formação da visão

Na cidade de Arcos, centro oeste de Minas Gerais, no início da década de 70, o Sr. João de Paula e D. Geraldina Fernandes de Paula, morando na zona rural, tinham como seu maior desafio o sustento e a educação de seus 11 filhos. Para melhorar a renda da família, D. Geraldina investiu suas poucas reservas em uma máquina de costura. Diversos desafios tinham de ser superados. A compra dos tecidos e aviamentos era muito bem preparada, sendo que sua organização não permitia falhas, pois, se ocorresse alguma, teria de voltar à cidade para reabastecer seu estoque e estaria perdendo um tempo muito precioso na produção. Nos finais de semana, D. Geraldina retornava à cidade para vender as roupas que tinha fabricado e se prover dos insumos necessários. Essa prática demandava o uso de sandália de couro, cavalo, carro de boi. Viajar 12 km de ônibus era um luxo.

Durante a semana, aquela pequena residência rural, a casa dos Fernandes, parecia um palco de mágicos. D. Geraldina unia, pela costura, tecidos de cores com tonalidades variadas, diferentes texturas e criava, na imaginação, manei-

ras de transformar tudo aquilo em roupa. Nesse ambiente, as onze crianças foram crescendo. Observando todo o empenho da mãe, muitas vezes ajudando, elas participavam da criação. O fascínio pelo mundo da costura foi sendo absorvido, complementando a bagagem de conhecimentos e influenciando as decisões estratégicas daquelas crianças. Dois de seus filhos, Marcelo e Dorival, pela profunda admiração que tinham pelo talento da mãe, após atuarem em outras atividades, acabaram seguindo os caminhos do setor de vestuário.

Na década de 80, a cidade de Divinópolis, a 100 km de Arcos, estava crescendo e desenvolvendo uma forte estrutura na fabricação de roupas. Diversas confecções e fábricas foram se estabelecendo. Havia diversas oportunidades nessa área. Compradores procuravam a praça de Divinópolis, para abastecerem suas lojas com produtos de vestuário, que atendiam a diversos gostos e bolsos. Assim, houve a intensificação do fluxo de clientes, incluindo sacoleiras, como compradoras e distribuidoras dos produtos do pólo confeccionista de Divinópolis.

Observando o crescimento da cidade, Marcelo e Dorival decidiram se mudar para Divinópolis. Dotados de sensibilidade, capacidade de observação e análise das situações vivenciadas, foram ampliando seus conhecimentos.

Estruturação e consolidação da empresa

Chegar antes foi o objetivo seguido, com determinação, por Marcelo: ter uma marca à frente do seu tempo. A idéia de estar na vanguarda das tendências da moda ficou tão impregnada na alma de seus colaboradores, que se tornou meta do empresário, desde o início.

Em 1996, ocorreu uma marcante mudança. A Camundongo, empresa especializada em moda infantil, que tinha como proprietário o Sr. Dorival, irmão de Marcelo, foi incorporada à LF Manufatura. Os objetivos principais dessa fusão foram somar forças e capital intelectual, reduzir custos e promover a melhoria nos resultados, a partir da utilização de planejamento estratégico único.

“A empresa passou a contar com dois curingas, ao invés de um.” (Marcelo)

A divisão de trabalho entre os dois sócios ocorreu de forma natural, já que seus estilos e qualificações eram complementares. Marcelo cuidava das ações para o mercado, implementava novas estratégias de crescimento e cuidava

do desenvolvimento de novos produtos. Dorival atuava na consolidação do crescimento, através do controle administrativo e financeiro da empresa. Os dois tinham, em comum, o mesmo sonho: “fazer moda”. Fazer roupa não é só atender as necessidades físicas do cliente, mas é ir além, é surpreendê-lo, é satisfazer, também, as suas fantasias e sua inserção num estilo de vida.

A consolidação da parceria entre Marcelo e Dorival propiciou a criação de uma terceira marca, dirigida para o público adolescente, a Overteen. Visando à ampliação da produção e à expansão do mercado, a empresa estabeleceu metas e implementou diversas ações estratégicas, como capacitação e qualificação dos recursos humanos, investindo em tecnologia da informação, no desenvolvimento de programas específicos para o segmento. Adotou, também, uma nova política comercial, aprimorando a logística e viabilizando projetos de comunicação, os quais possibilitaram a construção da imagem da marca no mercado. Foi montado um ateliê/laboratório para o desenvolvimento das coleções. Todos esses investimentos sedimentaram a plataforma de trabalho da empresa.

A postura da LF era totalmente atípica, comparada à estratégia adotada pelo pólo de confecção local naquela época. Enquanto a comunidade empresarial local tinha o foco em planos e ações, os quais buscavam aproveitar oportunidades de lucro imediato, a LF pensava no retorno financeiro a longo prazo. Ela reinvestia o lucro nela própria, consolidando a base do negócio. O modelo projetado exigia uma estrutura bem capitalizada e bem administrada, para servir de plataforma para futuros lançamentos.

A dúvida que, às vezes, angustiava os sócios era aliviada pelos resultados obtidos. O crescimento das vendas, do faturamento e, sobretudo, o reconhecimento do mercado consumidor validavam a estratégia adotada. Marcelo e Dorival desenvolveram o trabalho orientado para os clientes, tornando-se, assim, mais competitivos. Essa estrutura possibilitou avançar fronteiras e distribuir os produtos em todo o país.

Reconhecimento

Em 1998, veio a certeza para os sócios de que a LF Manufatura estava no caminho certo. A empresa conquistou o primeiro lugar do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU. Em 1999, reafirmou sua excelência,

ficando entre os finalistas. O reconhecimento foi duplamente importante para a empresa. Em primeiro lugar, pela característica técnica do prêmio, a seriedade da avaliação e pelo retorno dado à gerência, na avaliação e análise dos questionários. Segundo, porque, a partir da premiação, abriram-se novas perspectivas de relacionamento.

Segundo Marcelo, o prêmio foi um passaporte para abrir portas e dar acesso a novas tecnologias, pois permitiu, como recompensa, a participação em uma missão internacional com o apoio do SEBRAE e da GERDAU.

A LF começou a crescer tanto, que a capacidade técnica dos profissionais existentes era insuficiente para sustentar o desenvolvimento. A partir da constatação dessa necessidade, Marcelo e Dorival buscaram estreitar a parceria com o SEBRAE Minas, a fim de incrementarem o capital intelectual da empresa. Foram feitos diversos cursos por toda equipe, em diversas áreas, tais como gestão de negócios e implantação de projeto de qualidade total. A empresa passou a investir, constantemente, na capacitação dos seus colaboradores.

“O Recurso Humano é a alma da empresa. Nossos produtos existem para atender pessoas e são produzidos por gente.” (Marcelo)

Fazendo e vendendo moda

Ao criar uma indústria da moda, a empresa entrou para um mundo mais virtual do que real. Além da tecnologia e da estrutura física, fazer moda depende de criatividade, paixão e muito investimento em pesquisa.

Para o empreendedor, fazer moda é estar sempre se renovando, é ter uma percepção afinada com o ritmo da vida, com a vibração do momento, com as tendências e a evolução do mercado consumidor. Ele acredita que a vida tem sempre um ritmo novo.

Tudo se inicia com a percepção, ou seja, com a observação do comportamento das pessoas. O desafio é transformar essa percepção em um produto, em um objeto de desejo das pessoas. Uma equipe de profissionais precisa trabalhar, incessantemente, para criar um produto novo a cada estação. Isso é produzir moda, traduzir desejo em produto. Em cada coleção, começa-se um novo negócio, sendo que o teste final só pode ser feito no mercado. É um processo de experimentação com acertos e erros.

Toda a criação da LF Manufatura é exclusiva, tem cara e identidade próprias:

“O nosso negócio é moda, o resto é acessório. Construimos e vendemos uma atitude, uma expressão, um estilo de vida.” (Marcelo)

Uma estratégia adotada pela empresa, no ano 2000, foi eliminar as marcas Camundongo e a Overteen. A retirada das duas deu lugar à “IS”. Em janeiro de 2003, essa marca nasceu da percepção dos proprietários sobre a necessidade de se explorar o nicho de mercado composto por um público com maior poder de compra, pertencentes às classes A e B. Esses segmentos adquirem o produto em locais específicos, pouco trabalhados pelas grandes grifes do país. Usando a experiência de nove anos de mercado, os empresários planejaram o lançamento da marca IS durante doze meses. A segunda coleção foi lançada em julho de 2003. A grife masculina ganhou espaço no cenário nacional e contou com uma divulgação da mídia especializada, encantando consumidores por sua irreverência e ousadia.

A proposta inovadora despertou o interesse dos figurinistas do meio artístico. Alguns personagens de novelas e apresentadores das grandes redes nacionais de televisão passaram a usar a marca “IS”. Essa demanda fez com que a empresa disponibilizasse, no *show room* da cidade do Rio de Janeiro, uma assessoria para atender, com exclusividade, esses profissionais.

Distribuída nas *maisons* do Brasil, a IS passou a dividir espaço com marcas internacionais como Diesel, Energie, Miss sixty, Replay, entre outras. Internacionalmente, as marcas LF Streetwear e IS foram lançadas, em 2003, na Europa (Portugal e Espanha). Nacionalmente, a Marca IS foi comercializada em treze *show rooms*, espalhados pelo país, com uma carteira de 420 clientes. A marca LF Streetwear foi distribuída por vinte e um representantes comerciais, numa carteira de 850 pontos de venda.

A visão do futuro – “Nasce a DMA Moda Ltda.”

A empresa sempre incentivou a formação e melhoria intelectual de sua equipe, formada, em sua maioria, por jovens. A LF pagava 30% da mensalidade dos universitários que fossem funcionários, com frequência satisfatória.

Marcelo esteve na Europa, em 2003, principal cenário de moda do mundo, para uma intensa coleta de informações, visando a aperfeiçoar o desenvolvi-

mento de seus produtos e a ampliar a distribuição das suas T-shirts no mercado mundial.

O Dorival, em agosto de 2004, fez o EMPRETEC, curso oferecido pelo SEBRAE para a formação empreendedora. O principal objetivo foi consolidar o conhecimento existente e propor novas soluções ao grupo.

“O SEBRAE é um dos grandes parceiros. Suas diversas atividades, permitem transformar o capital intelectual da LF.” (Marcelo)

Com a chegada da marca IS e a projeção alcançada pela marca LF Streetwear, que levava a mesma razão social, houve a necessidade de mudar de LF Manufatura e Comércio Ltda. para DMA Moda Ltda. (um nome diferente das marcas existentes).

Com o objetivo de ganho imediato, através de uma comunicação institucional mais eficaz e rápida, evitando confusão entre a razão social e a grife “LF Streetwear,” Marcelo e Dorival decidiram, em 2004, adotar DMA Moda Ltda., como a nova razão social da empresa. O novo nome leva as iniciais dos sócios - D e M - e o A, de Associados. Essa decisão foi estrategicamente tomada para a possível inclusão de novos sócios, caso houvesse necessidade.

“Queríamos um nome simples e forte, que tivesse significado e permitisse aplicação independentemente da opção de negócio da empresa que, no futuro, pode chegar a ser a marca de uma holding.” (Marcelo)

Com o fim da razão social LF Manufatura e Comércio Ltda., encerrou-se também a era dos curingas. A empresa investiu em consultorias, na formação de líderes, modernizou-se e, hoje, existem departamentos em todas as áreas, com autonomia e, acima de tudo, busca incessante pela excelência.

Conclusão

Acaso e sorte não são observados nessa história. Todas as ações de Marcelo e Dorival foram guiadas pela incessante busca de tornar o negócio profissional, atualizado e em constante desenvolvimento.

Desde a sua fundação, a empresa desenvolveu estratégias gerenciais pautadas na valorização dos recursos humanos, melhoria contínua dos processos, muita criatividade e percepção do comportamento das pessoas. Os fatos demonstraram a disposição empresarial dos sócios para buscarem a capacitação técnica

e gerencial da empresa, que foi alcançada, através de parcerias com o SEBRAE Minas, em áreas, como, qualidade, gestão empresarial e capacitação técnica industrial.

A visão empreendedora, capaz de identificar oportunidades, possibilitou encontrar um nicho de mercado, até então, satisfatório. Essa postura permitiu produzir “moda”, voltada para satisfação plena das necessidades e desejos dos consumidores alvo.

A diferenciação e o destaque, em relação ao pólo de confecção de Divinópolis, foram possíveis devido a um plano estratégico bem definido, com objetivos claros, técnicas gerenciais de ponta e a busca constante de recursos humanos qualificados. Isso, sem contar com a criatividade e o *know how* dos sócios.

O resultado empresarial quantitativo foi também expressivo. De 1997 a 2004, a produção cresceu 230%, e o faturamento, no mesmo período, cresceu 993%. O número de peças produzidas, saltou de 450 peças diárias, em 1997, para 1.400 em 2004. Outro crescimento foi observado na estrutura organizacional. A empresa começou com três funcionários. Em 1998, eram sete colaboradores, além de trinta terceirizados. No início de 2004, época em que 75% da produção era destinada para fora do estado, em uma rede com mais de 1000 pontos de venda, rigorosamente selecionados, a equipe era formada por oitenta pessoas, das quais quarenta eram terceirizadas.

Marcelo e Dorival conquistaram a posição de referência no pólo de confecções de Divinópolis, não somente pela premiação recebida pelo SEBRAE Minas, em 1998, mas também pelo profissionalismo e seriedade com que sempre dirigiram a empresa.

Pontos para discussão

1. A gestão empresarial foi a diferença da LF no pólo local de confecção?
2. Como diversificar o negócio, sem perder o foco no sucesso da atuação já existente?
3. Qual o melhor caminho para consolidação da empresa?
4. Que estratégia de expansão pode ser adotada pela empresa?