

## **THE BOOQ IS ON THE TABLE: O Dilema da Booq For Men**

**ALINE DA SILVA BERTOLDI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI (UNIASSELVI)

**ESTEFANI KENOR JORGE**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI (UNIASSELVI)

**JAILSON LANA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**RAUL BEAL PARTYKA**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

## THE BOOQ IS ON THE TABLE: O Dilema da Booq For Men

### 1. INTRODUÇÃO

*Meus caros, estamos com um problema... estamos com um sério conflito no setor comercial. Nossas revendas estão reclamando* – Exclama Diego, um dos sócios da empresa.

*Mas estava indo tudo tão bem* - Interrompe Marcelo, sócio administrador.

*Exatamente, estávamos no caminho para finalmente atingir a meta de vendas.* - Completa Diego. - *Mas acho que exatamente esse o problema. Para atingir a meta, passamos a trabalhar com as revendas multimarcas, atendidas por nossos representantes e com o e-commerce.*

*Ah..., mas o e-commerce está apenas engatinhando. O forte das vendas vem dos representantes* - Admite Marcelo.

*Marcelo, preciso ponderar em dois pontos... primeiro que as vendas do e-commerce cresceram muito nessa coleção e segundo que mesmo ainda pequenas, os próprios clientes das revendas têm acesso a nossos produtos pelo site e muitas vezes em preços inferiores aos praticados nas revendas, além de maior variedade de produtos que disponibilizamos na nossa loja virtual* - Pondera Diego.

*Mas logo agora que nosso plano de vendas está tão bem feito, regiões definidas, cobertura, representantes com carteira de clientes, até a convenção definida* - Suspira Marcelo.

### 2. A EMPRESA

Criada em 2016 na cidade de Brusque (SC) – e sediada na mesma cidade - a marca Booq For Men (também chamada apenas de Booq) é comandada pelos jovens empresários Marcelo Dell’Agnolo e Diego Veirauch, e presente em todos os estados brasileiros por meio de seus produtos (camisetas, bermudas de banho, calças jeans, jaquetas jeans, bermudas jeans, calças de moletom, jaquetas de moletom, casacos de moletom, camisaria, bonés, cuecas, carteiras, pulseiras, colares e chinelos).

A abertura do empreendimento aconteceu numa época em que um dos sócios, Marcelo, que atuava no ramo imobiliário, estava decidido a mudar de área e à procura de um novo negócio. O setor de vestuário e da moda era, e ainda é, muito forte na cidade de Brusque. Além disso, naquele momento, apresentava um importante crescimento. Marcelo, teve a ideia do negócio e apresentou a dois amigos que rapidamente toparam o desafio. Para tornar realidade, Marcelo já de início entendeu que precisava fazer um forte investimento.

No início das atividades da empresa, a sociedade era composta por três sócios e um desejo em comum: criar um produto para o segmento masculino, que se adequasse às suas próprias necessidade de vestuário. Logo após a criação da marca, um dos jovens saiu da sociedade, ficando então no quadro atual com Marcelo como sócio-diretor da empresa e Diego como sócio financeiro. Ainda em 2018, a empresa inaugurou sua primeira loja física de varejo. A loja está localizada no mesmo espaço que o escritório, e possui uma proposta de *concept store* para um projeto futuro de lojas próprias e franquias. Além do espaço de loja, ainda possui um espaço para *happy hour* e troca de livros e espaço e para eventos como *workshops* e palestras.

### 3. ESTRUTURA EMPRESARIAL

A Booq For Men conta com uma estrutura organizacional enxuta, com 12 funcionários, sendo eles: duas estilistas, um diretor, um gerente comercial, um assistente administrativo, uma pessoa na área de marketing, duas no setor financeiro, dois estoquistas e duas pessoas na área de produção.

A empresa não possui confecção própria. As peças são todas fabricadas por meio de terceirização, em fábricas que prestam o serviço, cada uma na sua especialidade. Um compromisso da empresa é terceirizar todo o trabalho da marca na própria cidade. Desde a criação de estampas, modelos, produção, marketing, vendas e empresas de representação comercial (ERC). A equipe faz questão de desenvolver todas as áreas em Brusque, o que possibilita maiores oportunidades na economia local.

A marca conta atualmente com um mix extenso de produtos: camisetas, bermudas de banho, calças jeans, jaquetas jeans, bermudas jeans, calças de moletom, jaquetas de moletom, casacos de moletom, camisaria, bonés, cuecas, carteiras, pulseiras, colares e chinelos. O carro chefe da empresa são as camisetas que representam 60% das vendas.

O mercado da moda teve seu pico de produção em 2010, com 6,4 bilhões de peças produzidas. Entre 2012 e 2016 essa produção sofreu uma queda, mas em valores houve um crescimento relevante de 23,3%. No ano de 2017 houve crescimento de 3,2% em peças e de 1,3% em valores nominais. E em 2018 aumento de 2% em volume. Em relação a previsões até o ano de 2021 o mercado da moda deve ter um crescimento acumulado de 13% no Brasil, com média de 3,1% ao ano, o que pode levar ao recorde, ficando com 6,68 bilhões de peças produzidas. A demanda pode superar a oferta somente em 2020.

#### **4. UM GRANDE DIFERENCIAL: O ESTILO DA MARCA**

A Booq For Men nasceu com uma proposta de estilo amparada em romper os paradigmas do homem moderno através de peças descoladas e inusitadas, propondo formas, texturas e acabamentos exclusivos em todas as suas coleções. A marca traduz e mescla o estilo Street masculino, com o universo das baladas.

Os produtos da marca remetem ao *street wear*, que é um estilo de moda de rua, enraizado na cultura californiana de surf e skate. Une-se a isso, um toque pessoal dos sócios da empresa e da equipe de estilo, que tem preferências por roupas e estampas com um perfil minimalista (algo ou alguém adepto daquilo que é simples e elementar). Assim, as peças ganham uma leitura com riqueza em detalhes, estampas exclusivas e com grande atenção aos acabamentos. As camisetas e regatas, carros-chefes da marca, são desenvolvidas ao estilo *longline*, mais compridas do que as camisetas tradicionais, apresentam o corte a fio (com laser), e tecidos e malhas exclusivos e de qualidade rigorosa.

Em uma das reuniões, durante a apresentação a alguns candidatos a representantes, Marcelo assim definiu a marca:

*“A marca Booq For Men foi bem aceita desde o início. E isso é uma virtude da equipe de estilo, que conseguem desenvolver produtos que têm uma boa aceitação e de grande identidade visual. Por isso as peças traduzem o estilo do homem moderno, que gosta de se vestir bem.”*

Na mesma reunião e tomando a palavra a estilista Eduarda, completou:

*“Há muito tempo que o interesse pela moda já não é preferência apenas das mulheres. Cada vez mais os homens estão se preocupando com a sua aparência e imagem. O mercado da moda masculina está evoluindo bastante nesses últimos tempos. O comportamento masculino mudou. O homem atual mostra-se um consumidor mais exigente e espera o melhor atendimento das empresas nas quais deposita confiança. É cada vez mais comum a presença de homens em shoppings ou e-commerce.”*

Ainda, dentro do conceito de estilo e como proposta promocional, a marca agradou artistas de renome nacional, e dispôs-se a vesti-los. Artistas do calibre dos cantores: Biel, Lucas Lucco, Israel Novaes, a dupla Zé Neto e Cristiano, Gustavo Lima e Luan Santana, que

usam as peças da marca em seus shows, e atletas, inclusive jogadores da seleção brasileira de futebol como Daniel Alves e Neymar.

As peças usadas por esses artistas chegaram até eles de diversas formas, seja por conhecidos, amigos, aquisição dos próprios artistas, acessórias de imprensa, contato dos representantes, contato das lojas multimarcas e até, dependendo onde acontecera o show, os próprios representantes conseguiam acesso ao camarim e presenteavam os famosos com peças da marca. Além disso, a marca também apareceu sendo usada por atores globais na novela Malhação. A entrada em novelas e programas da Rede Globo aconteceu por meio de uma assessoria de figurino contratada pela empresa. Todas essas imagens acabam sendo divulgadas nas redes sociais da marca (Anexos).

## 5. O PROBLEMA, A SOLUÇÃO E O PROBLEMA

Após um início sem sucesso, e um grande investimento em dinheiro sem resultados, os sócios passaram a repensar o negócio:

*É eu achei que era mais fácil, pensei que era apenas desenhar umas camisetas, montar um site e sair vendendo como água... realmente não existe negócio fácil... vemos um monte de case de sucesso por ai, um monte de gente aparecendo vendendo a ideia de dinheiro fácil... mas é tudo lorota. - Desabafou Marcelo para Diego.*

*É precisamos arrumar isso para não acabar enterrando esse investimento, precisamos profissionalizar, gerir melhor, administrar. – Respondeu Diego*

E assim foi, sem experiência na área - pois até então eram profissionais de outras áreas - e com pouco direcionamento, a ideia inicial dos sócios era criar um site para trabalhar com e-commerce. Mas o negócio não aconteceu, fazendo com que os sócios concordassem que precisariam de ajuda – entenderam que eram novos nesse mercado e sem muito conhecimento.

Então após esse difícil início, os sócios, em pouco tempo promoveram uma grande reestruturação nos conceitos, investiram mais capital e buscaram a contratação de estilistas renomados para colocar os produtos em conformidade com o perfil da marca e atrativos ao mercado. A partir daí os sócios, empurrados pelos custos, notaram que precisavam ampliar suas vendas no afã de aumentar seu faturamento e somente o e-commerce não estava dando a resposta esperada.

*Precisamos mudar isso... o investimento foi alto e as vendas precisam acontecer... não sei muito bem o que fazer, mas no setor imobiliário tínhamos uma máxima, quanto mais oferecermos, mais vendemos... precisamos fazer isso com nossas roupas – Expôs Marcelo.*

*Eu sei Marcelo, mas o campo da moda tem suas particularidades. Como se faz para oferecer peças por meio de um site?*

*Não! Temos que criar uma alternativa, outro canal. Acho que o e-commerce ficará para segundo plano – Afirmou Marcelo.*

Com o intuito de aumentar as vendas, Marcelo foi ao mercado buscar indicações, ideias, nomes e soluções. Em uma das conversas sugeriram-lhe a contratação de uma consultoria, especializada em gestão comercial do mercado de moda. Após alguma pesquisa, uma empresa foi citada e chamada para apresentar sua proposta. Apesar de cara, e demandar mais um grande investimento, o negócio foi fechado e a consultoria iniciou seus trabalhos.

*Marcelo, hoje vocês não têm nenhuma estrutura comercial... tem um produto fantástico, capital para investimento, pessoas e lá fora existe um mercado gigante a ser explorado..., mas precisamos implantar um setor comercial e fazer um trabalho de gestão comercial completo – Expôs o Sr. Carlos, diretor da empresa de consultoria.*

*Claro Sr. Carlos, queremos o resultado, o como fazer, é com vocês, lhes dou carta branca - Responde Marcelo*

*Ok, então para isso, vamos a princípio esquecer um pouco o e-commerce e implantar a venda de atacado, para revenda multimarcas, por meio de representantes comerciais... em linguagem técnica, faremos um trabalho de trade marketing, de B2B. Direcionaremos esforços para abrir pontos de revenda da marca – Definiu o Sr. Carlos*

Assim a consultoria planejou toda a montagem da estrutura comercial, desde o planejamento de vendas, as bases para o gerenciamento da força de vendas, a implantação das atividades e o controle das atividades de vendas. Trabalhou também no desenvolvimento de um calendário de coleções e até no desenvolvimento da tabela de preços.

Após a estruturação foram feitas as contratações dos primeiros representantes comerciais, buscando a formação da força de vendas. Conforme planejado pela consultoria, o foco total do setor era a venda por meio dos representantes comerciais para atingirem as revendas multimarcas de todo o país.

Entendia-se que com essa estratégia conseguiriam um volume rápido de vendas e clientes, gerando o faturamento necessário. Para gerir a equipe foi contratado um gerente comercial experiente, que tinha passagem por empresas de grande porte uma carteira de clientes, e além dele, um supervisor comercial, para acompanhar os representantes a campo.

Inicialmente foram contratados 12 ERCs. Os primeiros estados a serem trabalhados foram: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo – cada estado com dois representantes – Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Minas Gerais – cada estado ganhou um representante. Na primeira coleção os representantes encontraram bastante dificuldade, como já era previsto, pois a marca era ainda desconhecida, então grande parte da venda acontecia mais em função do relacionamento do representante com seus clientes, visto que estes já haviam trabalhado com grandes marcas e possuíam uma carteira de clientes ativa e fiel.

O mostruário era composto por um mix de 120 referências e tiveram o suporte de material de venda e ponto de venda (catálogos impressos e virtuais, materiais de prospecção e campanhas, totens, banners, dispositivos e brindes diversos). Esse material precisou também de um investimento alto para a empresa. Já na segunda coleção, a empresa aumentou o mix de produtos, e selecionou mais 12 ERC, totalizando 24, que atendem todo o território nacional.

Além dos produtos em si e dos representantes reconhecidos, as campanhas desenvolvidas pela marca apresentavam um apelo moderno e muito vendável, chamando atenção de lojistas e consumidores, gerando curiosidade acerca da marca. A primeira campanha, inclusive, da marca foi feita na cidade de Berlim, na Alemanha, os lojistas perceberam que a marca e seus produtos apresentavam um grande potencial de venda.

O trabalho de revenda para lojas multimarcas apresenta algumas particularidades, um exemplo é um aspecto de viralizar a marca, ou seja, quando uma marca é adotada por alguma loja de referência regional, fazendo parte de seu portfólio de marcas, outras lojas acabam procurando a marca para revende-la também. Sabendo disso, os gestores comerciais buscavam com intensidade a entrada em multimarcas com relevância regional.

Para isso, a empresa adotou como estratégia, distribuir material de divulgação da marca para as lojas e fazer parcerias para lançamento de coleção. Por exemplo, quando uma coleção é lançada, a empresa distribui brindes, e muitas vezes até fecha parceria para que aconteça um coquetel na cidade, para apresentação de uma nova coleção. A empresa, inclusive, oferece alguns incentivos, como descontos ou peças de bonificação, para que as multimarcas façam o lançamento da coleção em suas cidades. Para algumas lojas-chave, a Booq acaba montando espaços reservados, alugados dos próprios clientes para criar uma atmosfera positiva e ficar em maior evidência destacando-se das demais, causando efeito duplo: incentivar as vendas e marcar território divulgando a marca.

Para manter a o aspecto de dedicação, motivação e intensidade no trabalho, por parte dos representantes, a cada coleção, a marca realiza sua convenção de vendas, onde são reunidos todos os representantes para o lançamento da coleção, apresentada a coleção, campanhas de vendas e definidas as metas para cada ERC. Além disso, aspectos motivacionais, valores, técnicas de vendas e cultura organizacionais são trabalhados.

## 6. RESULTADOS

Em termos de resultados, o Estado de Santa Catarina fica em primeiro lugar no ranking de vendas, seguido do Paraná e São Paulo em terceiro. Desde o início das atividades, a Booq já lançou 8 coleções (Quadro 1).

**Quadro 1** - Coleções Booq For Men

COLEÇÃO	NOME	LANÇAMENTO	RESULTADO
1ª	Inverno 17	Novembro de 2016	Atingiu 50% de sua meta, com campanha realizada em Berlim, na Alemanha.
2ª	Verão 18	Abril de 2017	Atingiu 65% de meta, e sua campanha foi realizada em Los Angeles, na Califórnia.
3ª	Alto Verão 18	Agosto de 2017	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Balneário Camboriú, SC.
4ª	Inverno 18	Novembro de 2017	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Bariloche, Argentina.
5ª	Verão 19	Abril de 2018	Atingiu 75% da meta.
6ª	Alto Verão 19	Agosto de 2018	Atingiu 75% da meta.
7ª	Inverno 19	Novembro de 2018	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Bariloche, Argentina.
8ª	Verão 20	Abril de 2019	Coleção relatada com o problema de conflito de canais em função do crescimento das vendas por e-commerce.

Até a coleção Inverno 19, o faturamento da Booq For Men era composto de pouco mais de 98% das vendas em atacado e lojas multimarcas. As vendas online não representam nem 2%. E é exatamente aqui que reside o dilema central. O fato é que, de uma coleção para outra, e amparada pelas ações de propaganda e identificação da marca junto a artistas famosos, além da facilidade da mobilidade e outras variáveis ainda não identificadas, o e-commerce teve um salto em vendas, representando praticamente 10% do faturamento e passou agora a incomodar a estrutura.

É fato que, o lucro dos produtos vendidos pela loja virtual é muito maior do que o lucro das vendas feitas as revendas. O desgaste operacional, muito menor, pois trata-se de uma relação direta entre a marca e o consumidor. É fato também, que para a revenda, a marca vende seus produtos em sua loja virtual, porém, dada a facilidade atual das compras é um problema, pois perde-se a exclusividade, enquanto os custos de uma loja alavancam os preços para além do que é cobrado pelo mesmo produto na loja virtual da marca.

Representantes reclamam, pois perdem suas comissões, uma vez que por ser uma venda direta da empresa ao consumidor, não intermediada por eles, não recebem as referidas comissões. Agora a empresa tem o plano de lançar até suas lojas conceito e o programa de franquias, o que também se espera que irá gerar mais conflitos. O cenário mostra que algum possível franqueado que tenha interesse de abrir uma franquia em alguma cidade em que a marca já tenha alguma revenda, haverá um conflito a ser gerenciado pela Booq. Portanto, qual o procedimento a ser adotado pela empresa? Parar de fornecer para a revenda? E o cliente, como fica? E caso algum consumidor da cidade comprar pela loja virtual, entregar alguma compensação para a franquia?

*“É Diego... e agora? Nunca pensei que vender mais pudesse ser um problema...”*

### Anexo 1. Logomarca Booq For Men



### Anexo 2. Famosos usando Booq For Men



### Anexo 3. Celebidades da música sertaneja usando Booq For Men



### Anexo 4. Celebidades da música usando Booq For Men



## Anexo 5. Celebidades em atividade na Rede Globo usando Booq For Men



## Anexo 6. Mídia

Quem somos | Seja um franqueado | Contato

**PORTAL DA CIDADE**  
BRUSQUE

Busque / SC

HOME | NOTÍCIAS | GUIA COMERCIAL | AGENDA

Você está aqui: Home / Notícias / Cidade / Marca brusquense é case de sucesso e mostra futuro de em

**CASE DE SUCESSO**  
**Marca brusquense é case de sucesso e mostra futuro de empreendedorismo local**

Booq For Men tem pouco mais de dois anos de atuação e está presente em todos os estados brasileiros. Através da terceirização de toda mão

Postado em 05/08/2018 às 07:35 | Atualizado em 06/08/2018 às 10:56

Luan Santana veste Booq for Men (Foto: Divulgação)

O Município

Clique aqui e receba notícias de Brusque e região no WhatsApp

**Roupas produzidas por marcas de Brusque ganham espaço nas novelas**

Booq for Men e Mensageiro dos Sonhos já fizeram parte do figurino de atrações da TV Globo

Por Bárbara Sales | 10/03/2017 | 7:00