

Practical Community in Business Model

CASE RESERVA

Autores: Prof. Fabian Salum e Prof^a. Karina Coleta

Setembro/2018

Este caso foi preparado por Karina Coleta, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model



Reserva



Reserva no Maracanã
Fonte: mktesportivo.com, agosto/2015.

Subvertendo as regras do jogo na indústria da moda

“Nós nos preocupamos em oferecer produtos com serviços que atendam às necessidades dos nossos clientes, independentemente da moda” – Rony Meisler, CEO da Reserva

A camisa do pica-pau vermelho. Alguém já deve ter se perguntado que marca é esta? Ela chama a atenção especialmente na camisa polo que, de maneira geral, é um item versátil e comum no guarda-roupas masculino. Nela, já estamos acostumados a identificar o bordado do jacaré da marca Lacoste, o jogador de pólo da Ralph Lauren ou a bandeirinha da Tommy Hilfiger. À primeira vista, o nome Reserva junto com a figura do pica-pau pode remeter à ideia de uma marca envolvida com a causa ecológica. Mas a história da construção desta marca desafia qualquer previsibilidade.

Tudo começou com uma observação da rotina do dia a dia. Enquanto malhavam em uma academia carioca, os amigos de infância Rony e Fernando se surpreenderam ao constatar que os homens ao redor usavam o mesmo tipo de bermuda. Os amigos, então, pensaram em prover a solução para o problema da monotonia. Pensaram em criar algo que eles mesmos usariam e gostariam de ver ao redor.

O nome Reserva veio de um bate-papo sob o céu estrelado do Rio de Janeiro que motivou o convite de um amigo: “amanhã vai dar praia! Vamos na Reserva?”.

Foi assim que, em 2004, Rony Meisler deixou de ser analista na Accenture e avisou a mãe: “vou vender bermuda na praia com o Nandão!”. Eles não eram *designers* e nem conheciam o mundo da moda. Mas

quem se importa? Ficaram apaixonados pela simples ideia da moda como forma de expressão. Mais do que isto, como plataforma de comunicação efetiva entre os que fazem a moda, seus consumidores e o mundo. Aliás, o próprio Meisler afirma que a Reserva não faz moda, pois o caminho que tentam seguir não é a ditadura de tendências e estilo que o consumidor deve seguir.



■ “SEJA VOCÊ MESMO, MAS NEM SEMPRE O MESMO”.

Primeira bermuda: 300 peças sem ponto de venda
Fonte: Revista Use Reserva, maio de 2017.

Portanto, os sócios entraram no setor não a partir de uma trajetória ou conhecimento prévio dele, mas de uma observação da experiência de uso. Como *outsiders* da indústria da moda, sentiram-se livres para entrar no jogo sem dar bola para as regras que, em sua opinião, poderiam engessar a paixão. O título do livro lançado em 2017 para



comemorar os dez anos da marca já é provocativo “Rebeldes têm asas”. Rebeldes porque assumiram o risco de questionar o modelo vigente daquele universo.

O pica-pau como mascote veio da decisão de não associar a marca à imagem dos “designers” como os grandes estilistas costumam fazer. O *layout* do pica-pau estava no lixo, amassado, já descartado pela Marcia Cabral, contratada para criar o *branding*. Mas foi justamente por ele que os sócios se apaixonaram.



Os sócios da Reserva: Fernando Sigal, José Alberto Silva, Jayme Nigri e Rony Meisler
Fonte: twitter.com/ronymeisler, maio de 2016.

Em 2005, o modelo de negócio começou a criar valor pela venda no atacado, por meio de clientes multimarcas. Este é um modelo de entrada que permanece na empresa e norteia o lançamento de novas marcas: começam pelo atacado, ganham volume de vendas e de lá seguem a rota para o varejo.

Além disto, até hoje, duas outras escolhas da gestão são consideradas fundamentais. A primeira é a reposição automática de estoques nas lojas. Este tipo de gestão de estoque levou a Reserva a um ganho de eficiência com aumento de 7% no faturamento das lojas. Além disto, a empresa trouxe para o Brasil uma impressora têxtil israelense como uma das soluções para lidar com a sazonalidade dos estoques. Isto permitiu o processo de estamparia de frases em camisetas feito sob demanda na *internet*, criando assim a percepção de valor para os consumidores, uma vantagem competitiva neste quesito.

A segunda escolha se refere às reuniões semanais para controle do caixa. O objetivo sempre foi o de evitar que a operação fosse dirigida apenas pelos resultados financeiros – o que já conduziu muitos ao endividamento. Meisler destaca que a Reserva viveu sua primeira década com lucratividade

superior ao dobro da média do mercado em todos os anos, uma evidência do valor apropriado pela marca. Sua expansão para o varejo foi financiada pela entrada no mercado multimarcas, mesmo com uma margem mais baixa, trabalhando sob demanda para a geração de caixa. “Fomos de R\$ 0 a R\$ 350 milhões sem dar prejuízo”, lembra Meisler.

A primeira loja própria foi aberta em Ipanema em 2006. Dois anos depois, já contavam com 8 lojas. Hoje já são 65 e mais de 1400 clientes multimarcas.

Ao longo de seu crescimento, perceberam que suas equipes jogavam como se estivessem em times diferentes. Então, em 2012, reuniram a sede da empresa e o centro de distribuição em um mesmo lugar para promover integração. A sede, um galpão de 2 mil m² em São Cristóvão (RJ) teve repercussão no maior site de arquitetura corporativa, o *Office Snapshots*. A parede da recepção já divulga, em diversas frases curtas, tudo aquilo que direciona a empresa.



O “Manifesto” da Reserva nas paredes da sede.
Fonte: [Jornal O Globo](http://jornal.globo.com), julho de 2013.

Contudo, o maior destaque do crescimento e sucesso da Reserva é atribuído ao fomento de uma cultura despojada, mas comprometida, e de espírito fraternal entre os colaboradores. A marca se esforçou para que sua expansão não prejudicasse a manutenção desta cultura ao longo do tempo.

A Reserva considera seus vendedores como protagonistas. Descobriram, ao abrir a segunda loja que importava mais a formação do time necessário para atuar nela do que as qualidades inerentes do ponto de venda. Por isto procuraram manter 20% a mais da necessidade de pessoas para disponibilidade futura. Pessoas devidamente e



previamente imersas no universo da marca por meio do método de treinamento denominado “Experiência Reserva”.

A construção do valor para seus funcionários segue o tripé que Meisler descreve como “fé em nossas pessoas, felicidade no trabalho, e construção de uma empresa feita de donos”. Assim, investem em programas – sempre com nomes inusitados – para promover alinhamento com o propósito da marca (Programa de Notáveis); destacar e incentivar casos inspiradores (Meninos de Ouro; Eu Pago o Almoço); escutar ideias, sonhos e reclamações (Bate que Eu Gamo; Bota na Vitrine).

A marca procura fazer com que sua cultura de cuidado e atenção se reflita no atendimento aos clientes. As anotações que os vendedores começaram a fazer em um caderninho acerca de percepções sobre os clientes no início da Reserva, se transformou em um *software* de gestão de relacionamento chamado ReservaNow. É ele que até hoje gera *insights* para melhoria de produtos, serviços e identificação de novos negócios.

Desde o lançamento da primeira coleção “Conexões Urbanas”, duas coisas ficaram claras: a busca por se comunicar com o cliente para promover consciência e transformação social, e o foco na experiência mais do que no produto. A primeira vem do fato de que aquela coleção queria integrar morro e asfalto, comunicando um propósito social para além do produto. A segunda derivou da constatação de que o sucesso de vendas foi mais atribuído ao relacionamento e ao ambiente de lançamento do que à qualidade do produto inicial. Meisler recorda: “estávamos vendendo uma experiência bacana, apaixonada, familiar e completamente fora do lugar-comum pretensioso e inatingível da moda”. Por isto, suas campanhas sempre são marcadas pela criação de ambientes (físicos e virtuais) com elementos que estimulem os sentidos, comuniquem proximidade com o cliente e provoquem discussões e reflexões importantes.

Estes ambientes dialogam de forma honesta e afetiva com o público. Meisler reforça que “a Reserva não é uma marca de moda. Somos muito mais uma marca de comunicação”. É o *feedback* de suas iniciativas de comunicação que informa e

transforma seu modelo de negócio de maneira contínua em ambas as direções, de dentro para fora, e de fora para dentro.

Como a comunicação nem sempre se estabelece a partir do que se quer dizer, mas do que o outro entende, a Reserva colheu vários tipos de repercussões. A franqueza e despojamento lhe rendeu admiração, mas também polêmicas que, na medida do possível, a marca tentou usar a criatividade para transformar o “limão em limonada”.

Em 2015, por exemplo, a Reserva entrou no *ranking* das dez empresas mais inovadoras da América Latina pela revista americana *Fast Company*. Única brasileira no *ranking*, os avaliadores reforçaram o fato da empresa “fazer as coisas de seu próprio jeito e encorajar os outros a fazer o mesmo”. A *Fast Company* destacou o episódio em que os noticiários estamparam uma pessoa ligada ao tráfico que se entregara à polícia e estava usando uma camisa da marca. Após cumprir a pena, a Reserva assumiu papel importante na reinserção social, incorporando-o em sua campanha. A revista americana também mencionou o fato da marca se retirar do circuito das *fashion weeks* por se manter fiel ao propósito de fazer “roupa de verdade”.

Outro destaque na trajetória da Reserva foi que o apresentador Luciano Huck começou a usar roupas da marca na televisão, mesmo antes de conhecer sua história e proposta. Isto levou a uma conversa, uma amizade e uma sociedade em 2012. 10% do capital foi vendido para o fundo Joá Investimentos do apresentador. Uma consequência inesperada que repercutiu positivamente em alcance, influência e abertura de novos negócios.

Parte do capital (23%) também foi comprado em 2015 pelo fundo de investimento Dynamo, mas segundo Meisler, a filosofia continua a mesma: “acredito que riqueza tenha que vir da atividade-fim do negócio, e não de uma eventual venda de seu capital”.

Além da moda masculina, a marca se engajou na diversificação da oferta de valor ao longo dos anos. Em 2010 criou a Reserva Mini, pensando na adesão da próxima geração à marca, e hoje ela é

responsável por cerca de 20% do faturamento total da Reserva. A marca feminina Eva, criada em 2012, se mostrou deficitária em 2014, mas conseguiu ser reorganizada e reposicionada. Em 2013, a Reserva lançou a iniciativa chamada Penetras para revender produtos de outras marcas em suas lojas (de tênis a óculos esportivos) e, mesmo com uma margem de lucro menor, são considerados estratégicos por apelar à comodidade do cliente.

O lançamento e desenvolvimento de iniciativas que gerem valor para o cliente e para a marca envolvem ainda: a cocriação, especialmente nas camisetas sob demandas pela *internet*; as parcerias estratégicas em 20% de suas lojas físicas na divisão do espaço com barbearias, cafés, restaurantes e *coworkings* reconhecidos; o ReservaLabs com capacidade de prototipagem e teste de novas tecnologias com rapidez e que também funciona como aceleradora para novos empreendimentos no setor; a transformação de sua expertise de logística em serviço para outras marcas; o emprego integral da plataforma de *e-commerce* Oracle para ganhar eficiência em vendas e agilidade no desenvolvimento de sistemas. A Reserva foi o primeiro grupo de moda nacional a fazer este uso.

Em 2016, a margem de lucro da Reserva foi de 11%, superando, em dobro, a principal concorrente Inbrands, dona das marcas VR, Richard e Ellus. E em 2017, a Reserva alcançou faturamento superior a 300 milhões de reais.

Tendo o Capitalismo Consciente como filosofia de gestão, a trajetória da Reserva também é marcada pelo valor distribuído aos demais *stakeholders*, especialmente em termos de impacto na sociedade.

Em 2014, a plataforma *Fashion for Development* (F4D), fundada por uma jornalista e membro da ONU, homenageou pela primeira vez uma marca brasileira. Em Nova York, no almoço anual para as primeiras-damas de diversos países a fundadora da F4D premiou empresas de moda aderentes ao seu *slogan* “Doar é o novo luxo”. Rony Meisler recebeu o prêmio pelo projeto Rebeldes Com Causa, comprometido com o apoio a empreendedores sociais.

ASSITA O VÍDEO SOBRE O PROJETO REBELDES COM CAUSA



Inspirada pelo apelo simples e impactante do modelo B1G1 (*buy one give one*) da empresa americana TOMS Shoes – que doa um par de sapatos para cada par vendido – a Reserva iniciou em 2016 o 1P5P. A ideia é que cada peça vendida viabilizasse a entrega de 5 pratos de comida. A parceria foi feita com o Banco de Alimentos e, em menos de um ano do lançamento, já tinha entregue 8 milhões de refeições sem apoio ou incentivo fiscal. Até hoje 20 milhões de pratos já foram doados.



Etiqueta da iniciativa 1P5P na camisa da Reserva.
Fonte: facebook.com/usereserva, maio de 2016.

Além disso, a marca também optou por dar prioridade à indústria nacional na confecção de seus produtos, contribuindo para que haja desenvolvimento econômico por meio da geração de renda e emprego.

A Reserva, foi considerada em 2017 a empresa de varejo nacional mais disruptiva. A conquista veio da



avaliação de seus próprios *stakeholders* captada pela consultoria DOM *Strategy Partners* para o *ranking* do MVP Varejo (Mais Valor Produzido). Segundo o CEO da consultoria e coordenador do ranking “A Reserva foi lembrada, principalmente, por mesclar qualidade nos produtos que confecciona com bandeiras sociais, sem esquecer de aliar descontração em seus pontos de vendas. Tudo isso permitiu que seus *stakeholders*, formados por acionistas, clientes e funcionários, enxergassem o valor disruptivo que não estão ligados somente ao campo financeiro da empresa”.

A Reserva já tem planos de continuar se refazendo para manter o crescimento e o magnetismo. Um dos passos que poderemos acompanhar no futuro é o processo de internacionalização. Até 2020 a empresa quer abrir unidades na Califórnia ou em Nova York (EUA). Meisler chama a atenção para a possibilidade de adaptação do modelo de negócio que “deve ser baseado na *internet* e com lojas um pouco diferentes das vistas no Brasil”, oferecendo um mix de produtos mais enxuto, “talvez até um único produto com uma proposta de valor muito clara”. Os sócios cogitam a entrada com a tradicional camisa polo, mas ainda não há certeza.

Porém, o que seu modelo de negócio tem mostrado é que um propósito claro atrai cooperação especialmente quando conecta a bandeira do engajamento social ao consumo de produtos usados no dia a dia. Este apelo capta atenção das novas gerações, e ele representa uma identificação com uma forma de ver o mundo.

No mundo da moda, isto é relevante se considerarmos que ela pode ir além do valor estético, promovendo outros valores humanos e ações que estimulem a consciência empreendedora e de consumo.

Referências

As informações foram retiradas e compiladas das seguintes fontes acessadas em junho de 2018:

Site oficial Reserva (usereserva.com) inclusive perfis no Facebook e Instagram.

E-COMMERCE NEWS (ecommercenews.com.br) 30/01/18, Reserva é a varejista mais disruptiva e Magazine Luiza a líder no ranking das mais valorizadas pelo público.

EXAME (exame.abril.com.br) 29/01/15, Anna Rodrigues. A gestão divertida e inovadora do fundador da grife Reserva. *Rony Meisler criou um estilo de liderança que combina práticas divertidas de gestão com a crença de que fazer o que se ama é fundamental para os negócios.*

EXAME (exame.abril.com.br) 04/02/16, Fabrício Bernardes. Como a grife carioca Reserva quintuplicou em cinco anos. *Agora tenta fugir da sina das concorrentes – após crescer tanto, tudo começa a dar errado.*

FAST COMPANY (fastcompany.com) 02/09/15. The world’s top 10 most innovative companies of 2015 in Latin America.

Livro: Meisler, R.; & Pugliese, S. (2017) *Rebeldes têm asas*. Editora Sextante.

LILIAN PACCE (lilianpacce.com.br) 27/09/14. Reserva recebe prêmio por projeto social.

Material elaborado pela prof. Karina Coleta, sob orientação do prof. Fabian Salum.