



## ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO:

### O Caso MyShoes

Preparado pelo Prof. Dr. Felipe Mendes Borini, da ESPM-SP<sup>1</sup>, e Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo, da PUC-SP.

Recomendado para as disciplinas de: Estratégia Empresarial; Empreendedorismo; Estratégia Global.

#### RESUMO

Alexandre Zolko abriu sua própria loja de calçados femininos em 2009, criando a “MyShoes”. O seu negócio tem chamado a atenção do mercado de franquias e de consumidoras ávidas pelos lançamentos de produtos em suas lojas. Hoje, Alexandre conta com quase 40 lojas franqueadas. Mas, apesar do crescimento vertiginoso, estima que 100 franquias da MyShoes é o patamar para o bom funcionamento do seu modelo de negócio. Contudo, Alexandre quer ver a MyShoes crescer mais, para isso a empresa precisa ganhar o mundo. A questão é para qual país se internacionalizar? Será que o modelo da MyShoes vai dar certo no exterior?

#### PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Empresarial; Empreendedorismo; Inovação em Produtos; Fast Fashion; Franquias.

Março/2012

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## APRESENTAÇÃO

Alexandre Zolko, o jovem empreendedor de 25 anos, que crescera em um ambiente propício ao empreendedorismo, viu seus pais transformarem uma pequena confecção no bairro do Bom Retiro, em São Paulo, em uma importante rede de lojas voltada à moda feminina.

Os ensinamentos trazidos da vivência com os pais estimularam Alexandre a empreender a sua própria loja de calçados femininos, criando em 2009 a MyShoes. O seu negócio tem chamado a atenção do mercado de franquias e de consumidoras ávidas pelos lançamentos de produtos em suas lojas. Em menos de dois anos, Alexandre passou a contar com quase 40 lojas franqueadas.

Por sua vez, a busca por desafios cada vez maiores estimula Alexandre a pensar em como agregar ainda mais valor à sua marca. A abertura de uma unidade na badalada "Oscar Freire" em 2011 foi uma das ações empreendidas por Alexandre.

A visibilidade trazida por essa flagship tornou a MyShoes mais conhecida no mercado, atraindo a atenção de fundos de investimentos, novos franqueados e consumidores dos seus produtos.

Entretanto, Alexandre sabe que esse patamar de crescimento da MyShoes exige um plano de expansão que envolve explorar novos mercados fora do Brasil, uma vez que: "...o mercado doméstico esgotará quando a MyShoes alcançar a marca de 100 unidades. A partir desse patamar, não posso mais abrir unidades no País, porque uma vai começar a canibalizar a outra". A MyShoes precisa alçar voos internacionais. "A pergunta que me faço é para que país ir? Minha marca e meu modelo de negócio vão funcionar fora das fronteiras brasileiras?"

## Histórico da Empresa

A marca de calçados femininos MyShoes teve origem em abril de 2009, com a abertura de sua primeira loja no Shopping Ibirapuera, localizada na zona sul de São Paulo. O empreendedor, Alexandre Zolko, 25, foi o responsável pela concepção desse negócio que em novembro de 2011, pouco mais de dois anos após a abertura da primeira loja, contabilizava 37 lojas, sendo, destas, 36 lojas franqueadas. O que demonstra o desempenho da marca MyShoes, não somente com os consumidores, mas também com os franqueados.

A atitude empreendedora de Alexandre Zolko emergiu de sua convivência desde a infância com os pais, fundadores da grife de confecções TVZ. Uma marca tradicional, com mais de 20 anos de atuação no segmento de vestuário.

Com um intenso interesse pelos negócios da família, aos 17 anos de idade, Alexandre começava a trabalhar diretamente na TVZ. Nessa época a empresa passava por uma grave crise financeira, o que fez com que Alexandre assumisse grandes responsabilidades, ainda muito jovem, tendo que trabalhar sob intensa pressão. "Sabe o que é você entrar num curso de administração e ao mesmo tempo saber que a empresa da sua família não está indo nada bem? Poucos têm essa experiência! Poucos sabem como tirar frutos. Eu poderia virar as costas e virar um executivo de uma empresa e deixar o negócio da família. Mas, não! Acreditei que ficar na TVZ, em meio às inúmeras dificuldades que a empresa passava, seria um aprendizado que eu levaria para o resto da vida, mais do que simplesmente cursar uma faculdade. Eu tinha a oportunidade de testar, ver e questionar na prática tudo o que o curso passava nas aulas. Foi fácil? Não! Mas valeu!"

O período que estava se qualificando academicamente não foi fácil para Alexandre, estava diante de grandes transformações na TVZ, e com um futuro incerto. Felizmente, após alguns anos de trabalho na TVZ, Alexandre conseguiu realinhar a marca e restabelecer a sua saúde financeira.

Alexandre sentiu-se desafiado após cumprir o seu papel na TVZ. Os anos de experiência com a grife de confecções trouxeram a ele muita experiência gerencial. Adicionalmente, os estudos de negócios que realizava auxiliaram-no na prospecção de novos negócios.

Com isso, em 2009, Alexandre criou a MyShoes, uma marca de calçados femininos. Alexandre encarou um novo desafio, crescer em um mercado varejista dominado por marcas

de maior tradição e reconhecimento pelos consumidores.

## O Setor

As vendas de calçados no Brasil alcançam R\$ 25 bilhões em 2010, com 643 milhões de pares vendidos. Isso significa um aumento de 14% em 2010, com preços unitários mantendo-se praticamente inalterados em termos reais (Euromonitor, 2011). Isso equivale a, em média, quatro pares de calçados consumidos por pessoa no ano (Abicalçados, 2011). São cerca de 8 mil empresas de calçados no País, gerando aproximadamente 348 mil empregos diretos (Abicalçados, 2011).

A tabela 1, abaixo, mostra o crescimento percentual do setor nos últimos cinco anos.

Tabela 1: Crescimento Percentual do Setor de Calçados no Brasil<sup>1</sup>.

<b>Categorias</b>	<b>2005-06</b>	<b>2006-07</b>	<b>2007-08</b>	<b>2008-09</b>	<b>2009-10</b>
Calçados	10,2	13,3	10,6	12,6	14,2
Calçados para Crianças	12,2	15,9	12,1	13,7	14,9
Calçados para Homens	9,5	11,6	10,4	12,8	14,6
Calçados para Mulheres	10,1	13,5	10,3	12,1	13,7

A tabela 2 mostra o crescimento das vendas em termos do número de unidades de calçados femininos para o período de 2005 a 2010. Percebe-se que dos 643 milhões vendidos em 2010, os calçados femininos perfazem 44%. Além disso, é possível perceber que a maior parte dos calçados dessa categoria são não esportivos.

Tabela 2: Crescimento das Vendas de Calçados Femininos<sup>2</sup>.

<b>Em milhões de unidades</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Calçados para Mulheres	213	224	244	253	269	289
Calçados para Mulheres - não esportivos	192	202	219	227	241	259
Calçados para Mulheres - esportivos	21	22,4	24,8	26	27,7	29,9

As oportunidades para o mercado se devem sobretudo à melhoria do nível de renda no País, em especial da classe C. Por outro lado, os baixos preços das importações chinesas representam um problema significativo para os fabricantes de calçados brasileiros (Euromonitor, 2011).

O varejo calçadista brasileiro é altamente fragmentado, com várias multimarcas, além de pequenas lojas independentes espalhadas pelo País, sem contar um setor informal forte de varejo. Três grandes empresas de capital aberto dominam a produção brasileira de calçados, ou seja, Vulcabrás, Grendene e Alpargatas.

A tabela 3 mostra a participação de mercado dos principais players da indústria. Verifica-se que a linha "outros" apresenta cerca de 70% do mercado, o que confirma a fragmentação do setor.

1 Fonte: Apparel: Euromonitor from trade sources/national statistics.

2 Fonte: Apparel: Euromonitor from trade sources/national statistics.

Tabela 3: Participação de Mercado<sup>3</sup>.

% de participação de mercado	2006	2007	2008	2009	2010
Vulcabrás S.A	8,9	10	11,3	10,4	10,5
São Paulo Alpagartas S.A	8,5	7,8	8,4	7,9	7,8
Grandene S.A	4,3	4,2	3,5	3,6	3,7
Nike Ltda.	3,5	3,7	3,5	3,5	3,4
Arezzo Indústria e Comércio Ltda.	0,9	1	1,8	1,7	1,6
Adidas do Brasil Ltda.	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Klin Ind Com Calçados Ltda.	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
Calçados Bibi Ltda.	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Outros	71,8	71,2	69,3	70,8	70,9
Total	100	100	100	100	100

A tabela 4 mostra as principais marcas do mercado. No segmento de franquias é possível perceber um forte crescimento nos últimos anos. De acordo com a ABF (Associação Brasileira de Franchising), as franquias de calçados estão entre os tipos de franquia que mais crescem nos últimos três anos, tanto em termos de vendas como em unidades. Um exemplo é a Arezzo, que realizou um IPO em fevereiro de 2011, com suas ações negociadas na Bolsa de Valores brasileira. A Arezzo tem 260 pontos de vendas e a liderança no varejo de calçados femininos. Arezzo é a líder varejista em calçados femininos. A empresa opera quatro marcas diferentes: Arezzo, Ana Capri, Alexandre Birman e Schutz. Todas as marcas atendem aos segmentos de alta renda, oferecendo modernos itens de moda. Todas as marcas são vendidas por meio de multimarcas e também têm as suas próprias lojas.

Outra marca em franco crescimento é a Bibi Calçados, porém diferentemente da Arezzo essa atende ao segmento de calçados infantis.

Tabela 4: Principais Marcas<sup>4</sup>.

% de participação de mercado	2007	2008	2009	2010
<b>Alpargatas</b>	6,7	7,4	6,9	6,8
<b>Olympikus</b>	3,6	4,9	5	5,3
<b>Azaleia</b>	6,4	6,3	5,4	5,2
<b>Grandene</b>	4,2	3,5	3,6	3,7
<b>Nike</b>	3,7	3,5	3,5	3,4
<b>Arezzo</b>	1	1,8	1,7	1,6
<b>Adidas</b>	1,1	1,1	1,1	1,1
<b>Mizuno</b>	1,1	1,	1	1
<b>Klin</b>	0,7	0,7	0,7	0,8
<b>Bibi</b>	0,4	0,4	0,3	0,3
<b>Outros</b>	71,2	69,3	70,8	70,9
<b>Total</b>	100	100	100	100

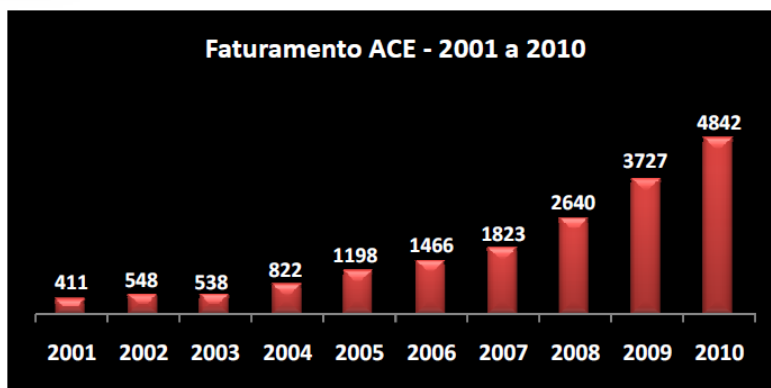
Os dados anuais da ABF mostram o franco crescimento do setor. Nas três figuras a seguir é possível verificar as estatísticas consolidadas para acessórios pessoais e calçados. Na

3 Fonte: Apparel: Euromonitor from trade sources/national statistics.

4 Fonte: Apparel: Euromonitor from trade sources/national statistics.

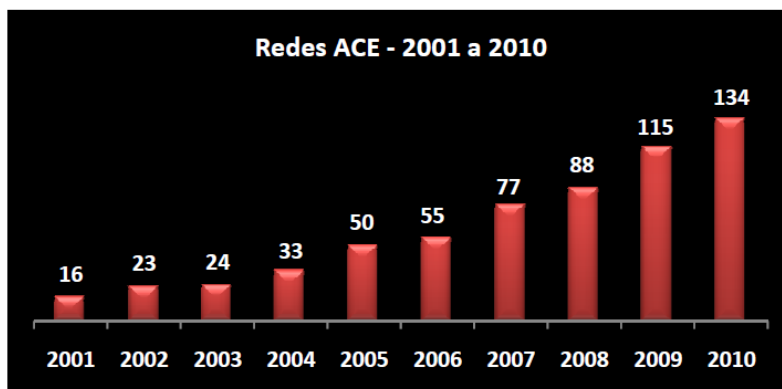
figura 1 percebe-se o crescimento do faturamento em reais ano ao ano das redes de franquias de acessórios pessoais e calçados.

Figura 1: Faturamento das redes de franquias de acessórios pessoais e calçados<sup>5</sup>.



A figura 2 mostra que se no início da década eram somente 16 redes de acessórios pessoais e calçados, em 2010 chegam a 134 redes.

Figura 2: Número de redes de acessórios pessoais e calçados<sup>6</sup>.

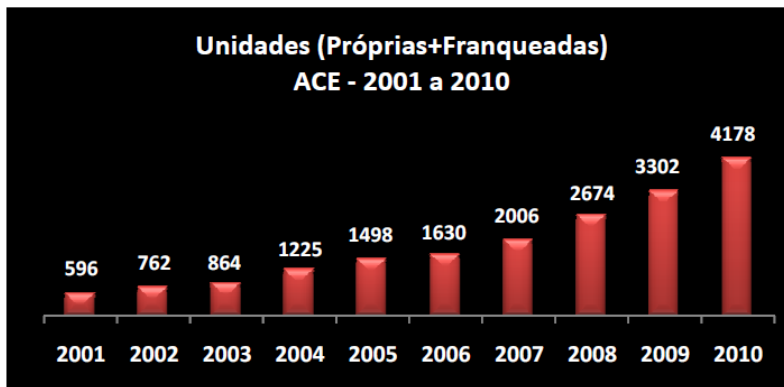


Por sua vez, a figura 3 mostra um crescimento de oito vezes, em termos no número de unidades, em uma década.

5 Fonte: ABF: Evolução Detalhada por Setor, 2011.

6 Fonte: ABF: Evolução Detalhada por Setor, 2011.

Figura 3: Número de unidades de acessórios pessoais e calçados<sup>7</sup>.



### Um Modelo de Negócios Baseado em Inovações

Nesse setor competitivo e em crescimento é que a MyShoes atua. A loja de calçados feminina criada por Alexandre Zolko em abril de 2009 vende um par de calçados ao preço médio de R\$ 250,00 (valores de outubro de 2011). “Nosso calçado não é qualquer calçado. Tem design, tem marca e tem um cuidado extremo no projeto, no desenho e na confecção sua confecção. A MyShoes sempre inova em calçados. Quando deixarmos de inovar, deixaremos de ser competitivos.” A concepção de novos produtos é vista como uma competência central (core competence) da MyShoes. Para isso uma equipe de oito funcionários é responsável pelo desenvolvimento e a prospecção de produtos a serem lançados no mercado.

Alexandre acredita fortemente que a inovação no produto é uma das armas essenciais em um mercado competitivo como o de calçados femininos de marca. A MyShoes, a cada semestre, lança uma nova coleção de calçados, disponibilizando aos clientes três sapatos novos em média por dia, ou seja, mais de 500 modelos novos por semestre. O ciclo de vida de cada calçado tem a duração de 90 dias.

O reduzido ciclo de vida do produto e a frequente renovação do portfólio de produtos atuam visando aumentar a atratividade das consumidoras às suas lojas. Essa estratégia parte do comportamento dos consumidores de calçados femininos, em 90% das vezes, conforme afirma Alexandre, trata-se de “... vendas não programadas. A cliente não sai necessariamente para comprar um calçado. A minha loja tem que atrair a cliente por isso. Essa inovação constante e esse giro rápido. Quando a cliente, em seu passeio pelo shopping, vê o calçado da MyShoes, ela tem que se apaixonar. Minha equipe de designers faz isso. Quando ela experimenta o sapato, ela tem que se senti-lo confortável e saber que é um produto de alta qualidade. Para isso eu tenho fornecedores selecionados e qualificados. Por fim, para a cliente sair com o sapato da loja, ela tem que saber que aquele par é exclusivo. Se ela não levar não adianta voltar semana que vem, pois alguém já o levou e a MyShoes não vai produzir outro. Esse é o modelo de negócio da MyShoes”.

7 Fonte: ABF: Evolução Detalhada por Setor, 2011.



Fonte: My Shoes.

O modelo da MyShoes, de giro rápido e inovações de produto, faz com que a cliente não deixe a compra para depois. “A compra é por impulso”. Essa fórmula do fast fashion vem dando certo. “Eu tenho que fazer e faço com que cerca de 70% das coleções sejam vendidas pelo preço inteiro. Cerca de 20% são vendidas em liquidação.

Aí você me pergunta: e os outros 10%? No nosso jargão, vão para a fogueira, ou seja, eu não vendo, eles são destruídos. Ah, você vai perguntar: mas por que destruir, não daria para vender mais barato, numa loja de segunda marca ou multimarca? Não! Simplesmente não, porque o calçado da MyShoes tem que ser exclusivo. Se eu colocar numa multimarca é que nem certos produtos de datas festivas. Você deixa para depois, pois sabe que o preço vai baixar. Ou seja, a compra vira racional. Eu não quero isso. Quero clientes apaixonadas pela MyShoes”

Além disso, a MyShoes esconde outros coelhos na cartola do seu modelo de negócios. Para conseguir produzir 90 novos modelos de calçados por mês, Alexandre recorreu a fornecedores bem qualificados no mercado calçadista, ficando sob a responsabilidade desses fornecedores a fabricação de todos os calçados da MyShoes.

Contudo, além de qualificação, a produção concentrada nos fornecedores faz parte de uma estratégia tributária, em que o fornecedor é quem fatura diretamente para o franqueado, não incidindo a bitributação. A bitributação ocorreria caso o fornecedor vendesse para o franqueador, e este revendesse a mercadoria para o franqueado.

Ademais, Alexandre investe forte no layout de suas lojas. A contratação de dois arquitetos renomados, Carlos Myra e Ângela Beneton, conseguiu projetar lojas com visuais atraentes aos consumidores. “O cliente desfruta de um espaço onde o produto está exposto entre livros, objetos de artes e cortinas, sentindo como se estivesse calçando um sapato em seu próprio closet. A cliente quando passa pelo shopping, além de ser atraída pelos sapatos, é atraída pela loja. Meu objetivo é que a cliente queira entrar e fazer parte da loja da MyShoes. O layout é peça fundamental para a venda.”

Sem contar que o projeto das lojas otimizou o espaço físico do ponto comercial, sobretudo para os pontos de venda situados em shopping centers, locais em que há um grande peso dos aluguéis.



Fonte: My Shoes.

### A Expansão da MyShoes

Baseado nesse modelo, Alexandre percebeu que tinha espaço para crescer: “Na verdade, eu tinha que crescer, pois eu sabia que a abertura de franquias, com base nesse modelo de negócio, era a melhor maneira de estruturar o negócio. Hoje meu faturamento vem, sobretudo, dos royalties pelo desenvolvimento das novas coleções e secundariamente pela concessão das franquias. Mas reforço, meu negócio é criar coleções para expor no meu showroom. É daí que vem meu faturamento mesmo. Ganho em cima dos novos modelos que crio e passam a ser produzidos pelo fornecedor. Não vendo para o franqueado, pois quem vende para o franqueado é o fornecedor.”

A MyShoes passou a adotar o modelo de franquias desde outubro de 2009. Há atualmente 36 lojas franqueadas, somente a unidade “flagship”, situada na Rua Oscar Freire, ponto de referência de produtos de moda na cidade de São Paulo, é uma unidade própria.

O sistema de concessão de franquias tem sido fundamental para o rápido crescimento da MyShoes. Caso operasse com capital próprio, não conseguiria instituir 37 unidades em pouco mais de dois anos de operação.

Na posição de franqueador de uma rede, Alexandre Zolko buscou profissionalizar a sua gestão, contratando profissionais de mercado especialistas em finanças, marketing e recursos humanos, para fornecer um melhor suporte aos seus franqueados.

Em novembro de 2011, o valor médio para a instalação de uma loja MyShoes correspondia a R\$ 450.000,00 (excetuando-se o ponto), e o prazo de retorno do investimento é projetado para 18 meses. As perspectivas sinalizam que a saturação do seu modelo de negócios ocorrerá com 100 lojas. “Eu não posso ter mais que 100 unidades no Brasil, senão uma começa



a canibalizar a outra e aí o meu modelo de negócio não funciona. Claro que já estou investindo em outros negócios que não são do ramo de sapatos, porém gostaria de continuar com a MyShoes. O problema ou a solução é que a única coisa que enxergo é ir para fora do País. Mas aí fico com a dúvida. Será esse o caminho? Se sim, a pergunta que me faço é para que país ir? Minha marca e meu modelo de negócio vão funcionar fora das fronteiras brasileiras? Só tenho certeza de que são novos desafios pela frente!

## REFERÊNCIAS

EUROMONITOR. Appareil: Euromonitor from trade sources/national statistics, 2010.

ABF. Evolução Detalhada por Setor. 2011. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>> acesso em 05/01/2012.