

QUANDO É O MOMENTO DE RECOMEÇAR? O CASO DA PROMINENT SUPPLY
ÁREA: CASOS DE ENSINO

RESUMO

O presente caso de ensino é uma narrativa que contextualiza os desafios enfrentados por um jovem empreendedor ao criar sua própria marca de vestuário e as principais dificuldades ao retornar com as atividades da marca após um breve período de pausa em suas operações.

O dilema deste caso envolve o desejo do empreendedor de retomar as atividades de sua marca de vestuário e a insegurança gerada pelas dificuldades e problemas que surgem ao tentar reposicionar-se no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Tomada de Decisão. Gestão de Negócios.

ABSTRACT

The present teaching case is a narrative that contextualizes the challenges faced by a young entrepreneur while creating their own clothing brand and the main difficulties encountered when resuming the brand's activities after a brief pause in their operations.

The dilemma in this case involves the entrepreneur's desire to resume the activities of their clothing brand and the insecurity generated by the difficulties and problems that arise when attempting to reposition themselves in the market.

Keywords: Entrepreneurship. Decision Making. Business Management.

INTRODUÇÃO

A Prominent Supply é uma marca de vestuário fundada no ano de 2017 em Brasília, no Distrito Federal. Davi Salomão, o fundador da marca, cursava administração e sentia que as perspectivas de futuro relacionadas à carreira profissional poderiam não oferecer espaços para se expressar por meio da criação e criatividade. Nesse sentido, viu no empreendedorismo e no segmento de moda e vestuário uma oportunidade de colocar em prática os seus aprendizados, alcançar maior independência financeira e ter um meio para se comunicar e aplicar suas ideias.

A decisão de criar a própria marca de roupas foi fortalecida por, principalmente, três fatores: o crescimento do segmento streetwear no mundo, a baixa oferta deste tipo de produto no território do Distrito Federal e a confiança de que seria capaz de oferecer um produto de qualidade, em aspectos materiais e de design.

A ideia inicial do empreendedor era de se dedicar a Prominent Supply apenas durante seu tempo livre, já que era universitário e estagiava em um órgão público. Com isso, a marca de roupas ocuparia um status secundário em sua escala de prioridades até o fim de sua graduação. A partir dali, seria feita uma avaliação da viabilidade do negócio e de sua dedicação exclusiva as atividades da marca.

A partir disso, o empreendedor iniciou uma fase de pesquisa, criativa e operacional, observando tendências globais, marcas referência no mercado e o processo de produção de peças de vestuário. Essa etapa foi necessária porque seria a primeira experiência do estudante como empreendedor, dessa forma, ele não tinha expertise com a produção de peças de roupa, gestão de fornecedores e relacionamento com consumidores. Além disso, Davi iniciou estudos na ferramenta photoshop com o objetivo de produzir as artes de suas peças.

De forma resumida, o processo de produção da Prominent se inicia na elaboração do design das peças por meio do photoshop. Após a conclusão e revisão do material, as instruções de produção das peças são encaminhadas para costureiras e gráficas parceiras. O produto é, então, vistoriado e se estiver de acordo com os padrões da marca é encaminhado para venda.

Foi a partir desse contexto que a Prominent Supply surgiu, com o objetivo de produzir peças versáteis, que pudessem ser utilizadas em diferentes situações do cotidiano e que mantivessem o conforto e estilo.



prominent

Figura 1 – Logo da Prominent Supply
Fonte: Prominent Supply (2023)

As dificuldades enfrentadas pelo empreendedor para criação da marca

O processo de criação da marca não foi simples, sendo marcado por acertos e erros por parte do jovem empreendedor. O conhecimento adquirido por meio da graduação em Administração foi importante, mas grande parte do knowhow foi conquistado a partir de suas experiências práticas.

A primeira barreira encontrada para a criação e estruturação da Prominent foi financeira, derivada dos gastos iniciais com a marca, como identidade visual, ensaios fotográficos e operacionalização da produção. Por esse motivo, a solução encontrada a curto prazo foi de apresentar o projeto para amigos próximos interessados em empreendedorismo com o objetivo de encontrar um sócio para a empreitada que estivesse disposto a injetar dinheiro para viabilizar a empresa. A tentativa foi um sucesso e Davi obteve os recursos necessários para iniciar sua ideia.

Outra dificuldade enfrentada durante a criação da marca foi referente as estratégias de geração de valor a serem adotadas. O mercado de moda e vestuário possui diversas marcas muito bem consolidadas e estabelecidas, que oferecem produtos com preços competitivos. Por esse motivo, era necessário criar características, benefícios e vantagens que atendessem às necessidades dos consumidores.

O primeiro drop e seus aprendizados

O formato de vendas adotado pela Prominent é o de drop, muito utilizado entre outras marcas de roupas e em comércios eletrônicos. Tal formato se refere ao lançamento de uma quantidade limitada de peças que não terão reposição no futuro. A estratégia é frequentemente utilizada com o objetivo de criar um senso de escassez e exclusividade, visando despertar um senso de urgência no consumidor para adquirir os produtos antes que se esgotem. Os drops, na maioria das vezes, são agendados em intervalos regulares, como mensalmente ou trimestralmente, para manter o interesse e atenção do consumidores e estimular as vendas.

De forma geral, antes de cada lançamento da Prominent, é realizado um ensaio fotográfico com modelos vestindo as peças de roupas. As fotos são utilizadas nas redes sociais da marca para divulgação dos produtos, despertando o desejo de compra no consumidor.

O primeiro drop da marca foi realizado no trimestre inicial de 2018, entretanto, sua preparação iniciou-se no fim de 2017. Foram lançadas duas camisas básicas de gola careca, nas cores preto e bordô. A camisa preta continha detalhes em laranja, com o nome da marca escrito também em laranja na altura do peito. A camisa bordô continha detalhes em azul, com o nome da marca escrito também em azul na altura do peito. As camisas foram vendidas nos tamanhos PP, P, M, G e GG pelo preço de R\$50,00.

As vendas foram concluídas, em sua maioria, via caixa de mensagens no Instagram e em contato direto com o empreendedor. O processo se deu de maneira informal e, em muitos casos, Davi era o responsável pela logística de entrega do produto. Ou seja, vendia o produto e era o responsável pela entrega, se deslocando com o próprio carro para deixar as roupas vendidas com os consumidores.

Em termos de vendas, o primeiro drop pode ser considerado um sucesso na trajetória da marca. Todas as peças produzidas foram vendidas e a captação inicial de clientes foi positiva, atraindo não apenas amigos e conhecidos do empreendedor, mas também desconhecidos que chegaram até a Prominent pelas redes sociais ou por indicações de outros consumidores.

Apesar disso, foram observadas oportunidades de melhorias nos processos da marca. A relação com as costureiras e gráficas parceiras se demonstrou conturbada, os prazos iniciais estipulados não foram respeitados e a qualidade do produto ficou aquém do esperado. Dessa forma, o empreendedor observou que práticas como pré-venda ou a definição de uma data de lançamento da coleção sem ter os produtos em mãos seriam arriscadas. Outro ponto negativo observado foi a estratégia adotada para entrega dos produtos, que se provou custosa e morosa.

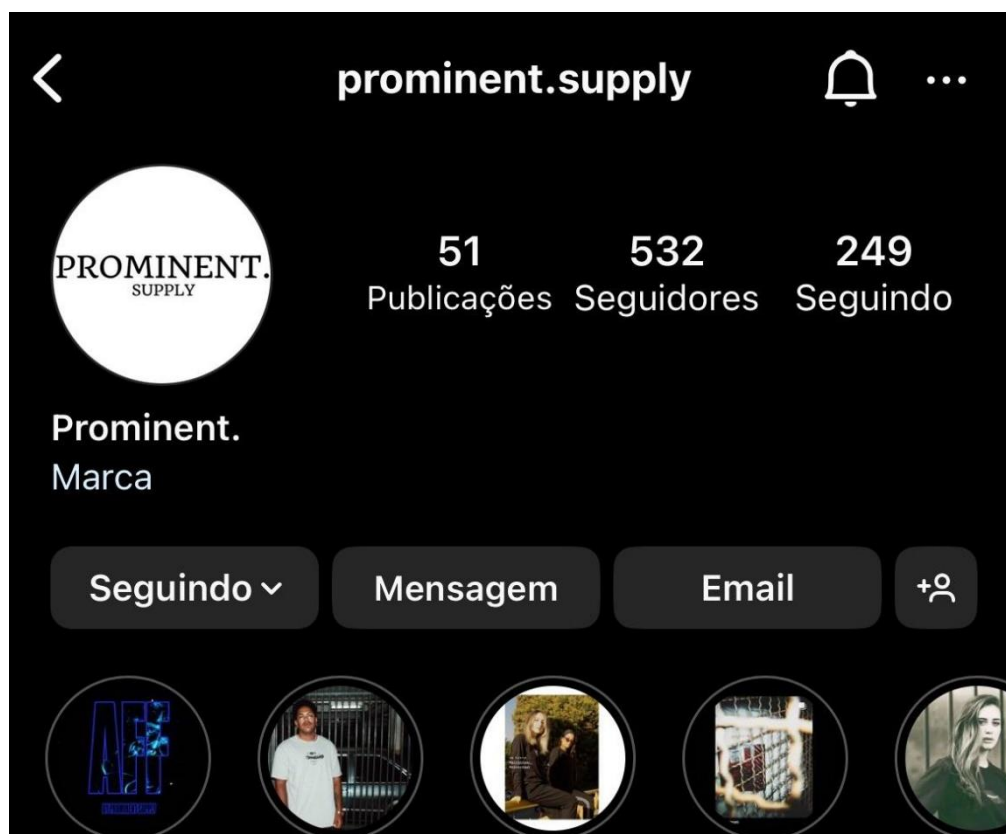


Figura 2 - Perfil da Prominent Supply no Instagram utilizado para vendas e contato com consumidores

Fonte: Instagram da Prominent, print tirado pelo autor (2023)

Outros drops e o começo da diversificação de produtos

O fato de a Prominent ter sido administrada a partir de um status secundário de prioridade na vida do empreendedor impactou de forma positiva na qualidade do design dos produtos. Isso porque, como não dependia financeiramente da marca, os drops com novos produtos eram realizados em intervalos de tempo que respeitavam o período de criação e de criatividade de Davi. Dessa forma, ele não se sentia pressionado a apresentar e vender produtos antes que estivesse seguro quanto a qualidade da peça oferecida.

Os drops seguintes seguiram estrutura parecida com a elaborada no primeiro, oferecendo diferentes tipos de camisetas com temáticas diversas. Foram utilizados, por exemplo, elementos que fazem referência a cultura e arquitetura de Brasília, a estética retrô em uma coleção que remete a corridas e carros esportivos e coleções colaborativas com outras marcas independentes, agremiações esportivas e grupos de rap locais.

As principais mudanças nos drops seguintes ao primeiro se refletiram em alguns processos e práticas da marca e na sua precificação. Foi realizada uma

substituição dos estabelecimentos parceiros de costura e gráfica, visando atingir maior qualidade no produto e prazos mais confiáveis. A logística de entrega dos produtos também foi alterada, de modo que Davi não precisasse mais se deslocar para entregar os produtos individualmente. Foram definidos pontos de entrega baseados na rotina do empreendedor, de forma que os consumidores se deslocassem até o local para retirar as peças compradas. O preço do primeiro drop, apesar de convidativo e acessível, se tornou inviável de ser praticado após a adoção de tecidos de melhor qualidade e de melhorias no processo de estamparia da camiseta, que garantia impressões que preservavam os detalhes das imagens. O aumento do preço ocorreu de maneira progressiva nos drops seguintes, até atingir um valor considerado viável para a manutenção do negócio e a geração de lucro.

Além disso, iniciou-se uma estratégia de diversificação dos produtos oferecidos pela Prominent, produzindo bonés, máscaras faciais protetoras e correntes. O objetivo era ampliar ainda mais a gama de peças da marca, como moletons, bermudas e calças, entretanto, por dificuldades operacionais, a ideia foi preservada para planos futuros.

A pausa nas atividades da Prominent Supply

O último drop realizado pela Prominent ocorreu no segundo semestre de 2021. Desde então, Davi optou por realizar uma pausa nas atividades da marca. Apesar de possuir um sócio, Davi era o responsável pelo processo criativo de elaboração das peças. Por esse motivo, as atividades da Prominent foram paralisadas por tempo indeterminado.

A decisão foi tomada após um longo período de reflexão do empreendedor. A dificuldade de conseguir estabelecer uma parceria duradoura e confiável com estabelecimentos de costura e gráfica minou a sua confiança e entusiasmo. Por diversas vezes, uma peça foi desenhada e projetada de uma forma e executada de outra pelos fornecedores, que eram inflexíveis e argumentavam que o resultado era o mais próximo possível do projetado, dadas suas limitações de maquinário. Durante os três primeiros anos da Prominent foram realizadas diversas trocas de fornecedores e após longo período de pesquisa, o empreendedor concluiu que não existiam estabelecimentos de costura e gráfica com o nível de qualidade desejado na região do Distrito Federal.

Além disso, problemas de relacionamento oriundos da convivência com o sócio desgastaram o clima de trabalho. A ocorrência de frequentes divergências quanto aos rumos da marca e decisões centrais afastou os sócios e prejudicou o desenvolvimento da Prominent e sua continuidade.

Por fim, outro fator que impactou na decisão de pausar as atividades da marca foi o período final de sua graduação em administração, que gerou um momento conturbado de entregas acadêmicas, como o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e a busca por um emprego formal. Apesar de considerar o resultado das vendas da Prominent como positivos, os números ainda não eram suficientes para se tornar o principal método de subsistência do jovem. Dessa forma, Davi avaliava como primordial se reorganizar academicamente e profissionalmente antes de dar continuidade aos seus projetos na Prominent.

A reorganização e o retorno das atividades da Prominent Supply

A Prominent Supply permaneceu inativa durante, aproximadamente, dois anos. Apesar da paralisação nas atividades da marca, a motivação empreendedora e o sonho de construir uma empresa de vestuário de sucesso permaneceram vivos em

Davi. No começo de 2023 o jovem empreendedor sentiu que era o momento de recomeçar e iniciou o planejamento para o retorno de sua marca.

As dificuldades, que no passado foram determinantes para a sua decisão, já não eram mais um empecilho e serviram de motivação para Davi. O jovem concluiu seu bacharelado em administração e em seguida foi contratado por uma grande empresa especialista em soluções de pagamentos. Tal oportunidade, além de prover os recursos financeiros necessários para o retorno das operações da Prominent, proporcionou grande crescimento profissional para o empreendedor.

Dessa vez, entretanto, a proposta era atingir o maior nível de profissionalismo possível. Nesse sentido, Davi estabeleceu diversas exigências a serem cumpridas para o retorno das atividades. A primeira delas era ser o único dono da Prominent Supply e, por esse motivo, iniciou negociações com seu sócio para compra de seu percentual da marca. As negociações foram um sucesso e hoje o empreendedor é o único proprietário.

A segunda exigência do empreendedor era que a Prominent possuísse um site próprio, para ser utilizado como canal de vendas da marca. Dessa forma, Davi contratou um webdesigner e criou o domínio da Prominent Supply nas redes. O site, recém-inaugurado, estampa o nome e as peças do próximo drop “Comeback”, que marca o retorno da marca. O portal conta, também, com uma página dos produtos disponíveis e uma seção para criação de conta para compras. Além disso, a principal vantagem do site é possuir uma integração segura com sistemas de pagamento, possibilitando que os produtos sejam vendidos de maneira totalmente digital e segura. No momento da compra, o consumidor informa seu código postal e recebe sua peça de roupa em casa por transportadoras.

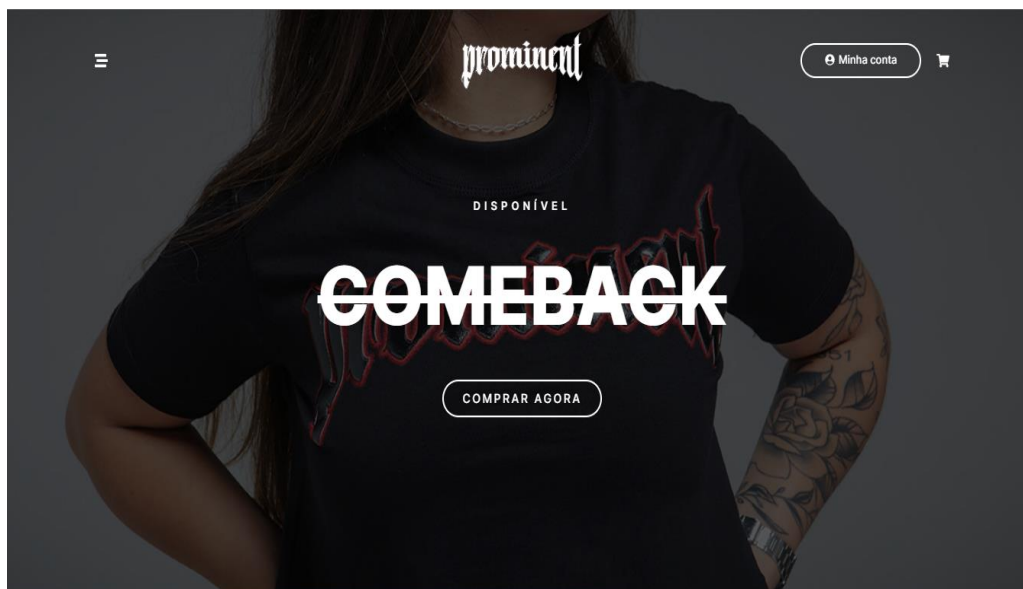


Figura 3- Página inicial do site da Prominent Supply

Fonte: Prominent Supply (2023), print retirado pelo autor. Disponível em: www.prmnt.com.br. Acesso em: 13/08/2023

Por fim, a terceira exigência imposta se refere à qualidade das peças da Prominent. Durante os dois anos inativos da marca, o empreendedor buscou fornecedores parceiros que oferecessem um serviço de qualidade e confiável. O padrão de qualidade da marca é uma prioridade e, por esse motivo, Davi considerou firmar parcerias com empresas de outras cidades e estados na expectativa de conseguir atingir o maior nível de qualidade possível. Felizmente, o mercado de

gráficas e costura em Brasília cresceu e a Prominent firmou parcerias com empresas locais.

Referências

PROMINENT SUPPLY. Comeback. Disponível em: www.prmnt.com.br. Acesso em: 13/08/2023.

PROMINENT SUPPLY. Instagram. @prominent.supply. Disponível em: www.instagram.com/prominent.supply?igshid=MzRIODBiNWFIZA==. Acesso em: 05/08/2023.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino

O caso de ensino é uma narrativa que contextualiza os desafios enfrentados por Davi, um jovem empreendedor, ao criar sua própria marca de roupas do segmento streetwear em Brasília.

A Prominent Supply foi criada no ano de 2017 com o objetivo de produzir peças de roupa versáteis e que mantivessem o conforto e estilo. Durante sua trajetória, Davi se deparou com diversas dificuldades que influenciaram os rumos de seu negócio, como problemas financeiros, relacionamentos conturbados com fornecedores, dificuldade de crescimento e inexperiência. Por esse motivo, o empreendedor optou por paralisar as atividades de sua marca por período indeterminado.

Após um hiato de, aproximadamente, dois anos nas atividades da Prominent Supply, o empreendedor decidiu retomar o negócio e enfrentar os obstáculos anteriores.

O dilema do caso permeia o desejo do empreendedor de retomar as atividades do seu negócio e a dificuldades que serão enfrentadas após um período de quase dois anos fora do mercado.

Objetivo de ensino

Este caso de ensino apresenta as complexidades envolvidas na gestão de um negócio e, em especial, no processo de reestruturação e retomada das atividades após um período inativo. O objetivo é promover reflexões aos estudantes acerca do processo de reestruturação de um negócio, nas incertezas envolvidas, na tomada de decisão e nas dificuldades enfrentadas pelos empreendedores imersos em um mercado competitivo.

Espera-se que, após a leitura do caso de ensino, os estudantes sejam capazes de responder as questões propostas quanto ao cenário no qual a Prominent Supply está envolvida, suas dificuldades e perspectivas de futuro.

Fontes e métodos de coleta

O caso foi estruturado a partir de análise documental e de uma entrevista semi-estruturada realizada pessoalmente com o empreendedor responsável pela Prominent Supply. Além disso, foi utilizado como referência o perfil da marca na rede social Instagram e o site criado como portal de vendas.

As perguntas realizadas na entrevista foram:

- 1- O que te motivou a criar a Prominent Supply?
- 2- Quais foram os principais desafios enfrentados no começo de sua trajetória como empreendedor e da Prominent Supply?
- 3- Quais foram as estratégias de negócios adotadas no começo da Prominent Supply?
- 4- Em sua avaliação, quais foram os principais erros cometidos na gestão da Prominent Supply?
- 5- Como você avalia o desempenho da Prominent Supply?
- 6- Quais foram os fatores que te fizeram tomar a decisão de pausar as atividades da Prominent Supply?
- 7- O que te motivou a retomar as atividades da Prominent Supply?
- 8- Quais são as principais diferenças do seu plano de negócio antigo e atual e quais as perspectivas para a nova Prominent Supply?
- 9- Baseado no seu aprendizado obtido a partir de todo o período com a Prominent, o que deve ser diferente nessa nova fase?

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A partir da leitura e resolução das questões propostas neste caso de ensino é possível desenvolver nos estudantes conceitos e discussões relacionados à empreendedorismo, criação, desenvolvimento e gestão de negócios. Como por exemplo, plano e modelo de negócios, validação no mercado, estratégias de crescimento e adaptabilidade.

Disciplinas sugeridas para o caso

O presente caso de ensino pode ser utilizado em disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu* em Administração e áreas correlatas. Entre as principais disciplinas recomendadas para a aplicação deste caso, destacam-se: empreendedorismo, criação de negócios, desenvolvimento de negócios, gestão de negócios, tópicos contemporâneos em administração, introdução a administração e estratégia organizacional.

Possíveis tarefas a propor para os alunos

Neste tópico das notas de ensino serão propostas questões que podem ser aos estudantes após a leitura do caso, visando alcançar os objetivos estabelecidos. As perguntas visam aprofundar as discussões dos estudantes sobre as estratégias de retomada das atividades da Prominent Supply.

Recomenda-se que as perguntas sejam disponibilizadas de forma conjunta ao caso de ensino para os alunos. Caso o professor avalie como necessário, podem ser inseridas perguntas complementares ao estudo.

1- Em sua opinião, as mudanças realizadas pelo empreendedor no funcionamento e operação do negócio serão suficientes para reposicionamento da marca no mercado de moda e vestuário?

2- Quais outras ações poderiam ser realizadas visando melhores resultados, melhor posicionamento e funcionamento da Prominent Supply?

3- A decisão de pausar as atividades da Prominent Supply foi adequada? Justifique.

4- A Prominent Supply, mesmo após sua reestruturação, ocupa status secundário na lista de prioridades do empreendedor. Apesar de gerar resultados satisfatórios, os valores recebidos por Davi em seu trabalho ainda são superiores aos obtidos no seu próprio negócio. Tal fato pode ser avaliado de maneira positiva quanto a qualidade de design dos produtos, já que os drops com lançamentos são realizados em intervalos de tempo que respeitavam o período de criação e de criatividade do empreendedor. Entretanto, quais são os principais prejuízos que tal decisão pode acarretar? Dado o panorama geral da situação, você acredita que foi a decisão correta?

5- A partir da criação do site, um dos principais objetivos do empreendedor é conseguir furar a bolha do Distrito Federal e vender seus produtos para consumidores de outros estados do Brasil. Quais estratégias poderiam ser adotadas nesse sentido?

6- Uma das principais dificuldades do empreendedor é a de criar valor em seu produto e competir com os grandes players do mercado e seus preços competitivos. Nesse sentido, quais ações poderiam ser realizadas por Davi?

7- Quais estratégias e ferramentas de negócio podem ser utilizadas pela Prominent Supply para atingir melhores resultados?

Possível organização da aula para o uso do caso

Este caso de ensino tem sua aplicação estimada em 90 minutos. Para o bom funcionamento da atividade, recomenda-se que os alunos tenham acesso e familiaridade aos termos e conceitos que serão discutidos após a leitura do caso de

ensino. As sugestões de bibliografia presentes na próxima seção desta nota de ensino podem auxiliar nesse sentido, podendo o docente, caso julgue necessário, realizar complementos ou outras indicações bibliográficas.

Inicialmente, recomenda-se que a sala de aula seja dividida em grupos de até quatro alunos com o objetivo de enriquecer as discussões e incentivar que todos participem da atividade. Visando melhor utilização do tempo de aula, os grupos da atividade podem ser formados no encontro anterior.

Para a primeira etapa da aula, recomenda-se que o docente realize uma rápida apresentação da atividade durante os primeiros minutos da aula, introduzindo de forma resumida o caso de ensino e seus objetivos. Em seguida, espera-se que os alunos se dividam em grupos e iniciem a leitura e discussão do caso para responderem as atividades propostas. A segunda etapa da aula consiste em um debate coletivo sobre o caso de ensino e as atividades realizadas, compartilhando opiniões e insights sobre a situação da Prominent Supply. Durante essa etapa, o professor pode realizar perguntas e comentários com o objetivo de instigar e estimular a discussão dos alunos. Sugere-se, também, que durante a segunda etapa o docente tome notas dos comentários e contribuições realizadas pelos alunos. Por fim, a terceira etapa consiste na retomada das notas registradas pelo professor, visando corrigir enganos e esclarecer eventuais dúvidas.

Atividade	Tempo estimado para realização
Início da aula e apresentação da atividade	10 minutos
Divisão da sala em grupos e início da leitura do caso de ensino	20 minutos
Discussão do caso de ensino nos grupos	10 minutos
Resolução das atividades propostas pelo professor	20 minutos
Debate entre todos os grupos sobre o caso de ensino e as atividades propostas	15 minutos
Considerações do professor	10 minutos
Encerramento da aula	5 minutos

Tabela 1 – Cronograma de atividades em sala de aula

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Sugestão de bibliografia

Chen, J. S., & Uysal, M. (2002). MARKET POSITIONING ANALYSIS. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 987–1003.

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*.

Daniel Kindström, Per Carlborg & Tomas Nord (2022) Challenges for growing SMEs: A managerial perspective, *Journal of Small Business Management*.

Farah, O., Cavalcanti, M. & Marcondes, L. Empreendedorismo estratégico: Criação e gestão de pequenas empresas. 2017.

Pinheiro, J. F. D., & Neto, M. N. F. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil / Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107–11122.

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2019). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*.