

Practical Community in Business Model

CASE DOISÉLLES

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

Doisélles



Raquell Guimarães
Fonte: facebook.com/doiselles

“Não me engarrafe por trás do rótulo ‘empresária’. Seria forçar a barra. Eu tenho uma empresa e assino alguns papéis durante o dia, mas eu sou só uma tricoteira. A Doisélles não teve um projeto de gestão, planejamento, plano de negócios (tudo isso que o empreendedorismo seguro aconselha e que me fez falta em muitos momentos até eu realmente entender que precisava de organização e business). Mas a Doisélles teve intuição, alma, sonho e magia”

Raquell Guimarães, fundadora e *designer* da Doisélles

O que torna um modelo de negócios singular? A oferta de valor em si ou o caminho percorrido para gerar esta oferta? Na verdade, falar em valor significa pensar em múltiplos olhares: o valor para empresa, seus funcionários, clientes, fornecedores, sociedade, ambiente. Enfim, as escolhas de um modelo de negócio causam impacto em diferentes públicos não apenas do ponto de vista econômico-financeiro, mas outros tipos de valores entram em cena.

O caso da grife brasileira Doisélles, que produz moda de luxo em tricô manual, entrega não apenas o valor do produto para o cliente final, mas agrega a ele o valor de sua filosofia de gestão e do processo produtivo cujos benefícios se estendem para além do que se pode mensurar.

Antes mesmo do contato com as letras do alfabeto, as mãos da pequena Raquell Guimarães entrelaçavam fios com agulhas de crochê e tricô. Iniciada pela avó, seguindo uma tradição da cultura mineira, o ofício se transformou no fio condutor de sua vida. Criada em uma família inserida no universo da cadeia têxtil, Raquell, além da formação em Letras, desenvolveu o interesse pela moda como forma de expressão.

Mas como inovar em um produto tão tradicional quanto o tricô e que remete aos casaquinhos, colchas e xales que a vovó passava tempo fazendo? Na escola francesa de moda, Esmod, Raquell estudou uma técnica de modelagem chamada *moulage* na qual a roupa é feita a partir de uma perspectiva tridimensional, direto no corpo do manequim. O emprego desta técnica já rompe com a tradicional receita de tricô no papel. Além disto, a *designer* buscou estilos mais amplos, com o emprego de pontos maiores e, para isto, fios e ferramentas (agulhas) mais grossos do que os que costumamos ver neste tipo de trabalho.

A marca tem o nome inspirado na explicação que a *designer* mais teve que repetir ao longo da vida: “meu nome é Raquell com dois L’s”. E tão incomum quanto a grafia de seu nome se tornaram o próprio produto oferecido pela marca, seu posicionamento no mercado, as escolhas de seu modelo de negócio quanto ao emprego dos recursos e à concepção de moda e consumo nele incorporados.

Doisélles entre 2008 e 2013

Um dos primeiros desafios da produção de tricô manual em um volume maior se encontra na mão de obra especializada. Raquell e sua mãe encabeçaram

a execução das peças nos anos iniciais. Contudo, observaram que não existiam muitos interessados em levar a técnica das avós para além de um passatempo e da produção de presentes para amigos e familiares ou para o artesanato da feirinha local. Por outro lado, mobilizar as protagonistas desta “prenda doméstica”, geralmente dispersas geograficamente, para a produção vislumbrada por Raquell, também não era tarefa simples. Então, que grupo de pessoas teria tempo disponível para o aprendizado e continuidade do trabalho em ritmo profissional? O trabalho de uma cooperativa? Talvez. Porém, as diversas iniciativas e tentativas com este tipo de mão de obra não foram bem-sucedidas em oferecer a qualidade e a quantidade requeridas pela marca.

O apoio da Associação Brasileira da Indústria Têxtil para participação de sua primeira feira em Paris reforçou o potencial de alcance da Doisélles. Assim, diante dos vários pedidos alavancados pelas feiras internacionais, o dilema da mão de obra para confecção das peças se tornava ainda mais evidente (e urgente). As 30 peças vendidas na feira parisiense geraram pedidos de quase 1000 peças.

Circunstâncias limitantes fomentam ideias inusitadas na busca por soluções. Foi assim que a Doisélles pensou em realizar sua produção por meio da oferta de trabalho em uma penitenciária. Desta forma, seria possível reunir a produção em um só local com ritmo, controle de qualidade e volume compatíveis com seu mercado.

Em 2009, a Doisélles lançou o projeto “Flor de Lotus”, nome que faz referência à beleza que nasce de uma fonte inesperada: águas turvas e estagnadas. Seu objetivo inicial era trabalhar com mulheres e, culturalmente, quando pensamos em moda e em peças de tricô, pensamos em um trabalho predominantemente feminino. Porém, o espaço para este tipo de produção estava disponível na ala masculina do presídio. Raquell foi adiante nas negociações e formatação da parceria com a unidade prisional para colocar o projeto de pé. E foi surpreendida pelo interesse, adesão, disposição e resultados apresentados pelos detentos.



Flor de Lotus
Fonte: Google Images

A ideia de trabalhar com os sentenciados já estava no horizonte de Raquell antes mesmo do início da Doisélles. Anos antes, a imagem do Carandiru em São Paulo havia ficado gravada em sua mente. Ela visitou o presídio e escreveu um artigo publicado pelo Estadão. Raquell crescera num ambiente fabril e estava acostumada ao trabalho da tecelagem, malharia e tinturaria da família. Por isto, aquela experiência com o Carandiru lhe fez pensar: “o presídio tem que se transformar em um campo de trabalho, em uma fábrica para que o ser humano possa trabalhar, e não em uma jaula que o faça ser visto como bicho”.

Assim, na penitenciária de segurança máxima em Juiz de Fora e, posteriormente, no complexo público-privado de Ribeirão das Neves (Minas Gerais), as delicadas peças de tricô que exigem sensibilidade e coordenação motora fina começaram a ser produzidas pelas mãos calejadas de homens que cometeram crimes contra a sociedade. Mas como declarava Raquell, na placa colocada na porta de entrada da área de produção, “aqui entra o homem, o delito fica do lado de fora”.

Os presidiários selecionados para o trabalho na fábrica de tricô da “Dona Raquell” já possuíam um histórico de bom comportamento na penitenciária e, sua aptidão para trabalhar no projeto foi avaliada por um assistente social e um psicólogo. Isto é importante não só porque demonstra a disposição do detento em fazer escolhas diferentes, mas também a confiança, pois eles trabalham com agulhas de tricô enormes que não podem ser levadas para o pavilhão. A própria Raquell os ensinou a tricotar, além de supervisionar o trabalho realizado.



Sentenciados trabalhando na produção das peças de tricô com o ensino e a supervisão da Raquell
Fonte: Agência Reuters

O amparo para este trabalho está na Lei de Execução Penal, Nº 7.210, de 11 de julho de 1984, artigo 28, capítulo III. Raquell reflete: “lá eles não têm liberdade, mas têm tempo. Aqui temos liberdade, mas não temos tempo. Então, eles vendem seu tempo para a empresa em troca de liberdade”. Seu trabalho é remunerado e a cada três dias trabalhados, eles têm a remissão de um dia de pena. Parte do dinheiro recebido pela produção fica em um tipo de conta chamada pecúlio e outra é direcionada ao Estado para custeio da pena. Mas o trabalho é voluntário no sentido de que os sentenciados não são obrigados a fazê-lo. Segundo Danielle Joory, sócia de Raquell no primeiro ano da marca, do ponto de vista financeiro a empresa investe o mesmo que pagaria à uma artesã independente ou de uma cooperativa.

O filme “Cadeia de Produção” (trocadilho com o termo técnico da Administração), feito pela Doisélles e divulgado em seu *site*, retrata a experiência e as percepções sobre o trabalho dos sentenciados no dia a dia da produção. Mas no QR CODE a seguir, é possível assistir a um pequeno relato da própria Raquell Guimarães em entrevista à consultora de moda Lilian Pacce para o programa GNT Fashion.



Raquell fala sobre o projeto Flor de Lotus.

Foi assim que a empresa incorporou, como um dos componentes de seu modelo de negócio, o recurso humano que é marginal, isto é, que literalmente está à margem, de alguma forma descartado em função das escolhas que fez, mas agora tinha a oportunidade de retornar ao fluxo da vida ativa e digna. Isto também se aplica aos recursos usados pela Doisélles em termos de matéria-prima. A marca reaproveita resíduos industriais para a composição do fio utilizado na produção.

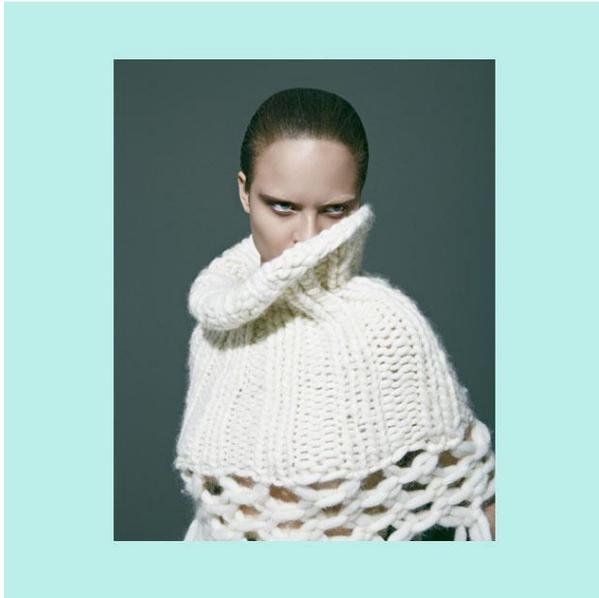
Os processos envolvidos no início da cadeia produtiva da indústria têxtil, ou seja, no fio de lã, também são importantes para a confecção das peças da Doisélles. Seu fornecedor de lã, por exemplo, mantém o processo artesanal do filamento ao tingimento.

Quanto à cartela de cores, Raquell é pragmática e afirma “tricô para mim é preto, *off*, mescla, marinho e *pink*. Em 30 anos de agulha e 10 de marca já sei que é isso que funciona. Fica mais fácil comprar o fio, estocar o fio, reaproveitar o fio... nem imagino qual seja a cor da estação”.

O modelo de negócio da Doisélles entrelaçara a relação entre o que parecia improvável. A técnica tradicional de ritmo doméstico com o dinamismo do apelo urbano, contemporâneo, internacional. Ela combina fios tecnológicos e rudimentares transformados em peças femininas delicadas por mãos masculinas que vieram de um contexto de violência. É um modelo que une o valor estético e o econômico a outros tipos de valores: éticos, humanos, afetivos.

Com isto, o valor oferecido ao cliente passa pelo pioneirismo do estilo amplo das peças da Doisélles

no *handmade* moderno. A peça feita à mão tem um importante apelo na moda, é o diferencial, por exemplo, dos famosos calçados italianos Ferragamo. A Doisélles se tornou referência em termos de peças de tricô feitas à mão com uma leitura contemporânea e sofisticada. Contudo, sua proposta não se prende à ditadura das tendências e estações e, segundo Raquell, “tem a pretensão de ser atemporal”.



Uma das peças da Doisélles
Fonte: doiselles.com.br

A filosofia por trás do valor criado para o cliente tem a ver com o conceito de *slow fashion* que valoriza recursos locais, preza produtos duradouros em termos de vida útil e promove a consciência sócio-ambiental de produtores e consumidores. É um contraponto ao *fast fashion* da produção padronizada em massa que tem como exemplo a Zara e a recente Fashion Nova capaz de lançar centenas de *looks* a cada semana. A Doisélles expressa o conceito *slow fashion* com a proposta de coleções independentes das tendências, com peças feitas para durar a vida toda.

Uma das vozes disseminadoras desse conceito é o *Fashion Revolution*, movimento criado em 2013 por um conselho global de líderes da moda sustentável que, em uma de suas campanhas, questiona “Você sabe quem faz suas roupas?”. A repercussão e representatividade da Doisélles neste movimento foi tal que, em 2017, a palestra de encerramento do

Fashion Revolution foi feita pela própria Raquell Guimarães.



Raquell e o filho no encerramento da Fashion Revolution Brasil
Fonte: Página da Doisélles no Facebook (Maio, 2017)

A consultora de negócios de moda Geni Rodio explica que “a questão da sustentabilidade dentro do luxo é uma coisa nova”. Isto tem um caráter educativo do comportamento de consumo e é apresentado como diferencial a ser apreciado e respeitado pelo público-alvo da marca como *driver* de criação de valor do produto. Assim, a Doisélles se posiciona no mercado para um público que saiba reconhecer o valor do produto feito à mão, localmente (mas com alcance internacional), alinhado com a contemporaneidade, de maneira sustentável e com impactos sociais positivos.

Os canais de entrega da oferta de valor, até 2014, envolviam os *showrooms*, 70 lojas multimarcas no Brasil, além de feiras em Paris e Tóquio. Com vendas também nos EUA, Itália, Coreia do Sul e Indonésia.

Um dos fatores de influência da capacidade do modelo da Doisélles continuar gerando valor no futuro tem a ver com a divulgação, adesão e o valor dado ao novo *mindset* de produção e consumo de moda. A iniciativa “Flor de Lotus”, por exemplo, ganhou repercussão nacional e até internacional pela agência Reuters e o jornal britânico *The Guardian*.



Estudantes de moda e jovens *designers* brasileiros consideram o modelo da Doisélles referência na indústria da moda. Seu filme “Cadeia de Produção” tem sido usado em cursos de graduação e estudado em monografias, dissertações e teses de doutorado. O efeito multiplicador deste tipo de repercussão inspirou a *designer* a criar um programa de vivência em um de seus ateliês.

Em termos de valor distribuído pelo modelo de negócio da Doisélles, o pensamento de Raquell é alcançar o ambiente, seus fornecedores, a educação da consciência de produção e consumo e a sociedade. Além de solucionar a necessidade da mão de obra por parte da empresa, sua iniciativa ofereceu mais do que profissionalização, ocupação e geração de renda, “o principal retorno não pode ser contabilizado”, afirma Raquell.

O valor do modelo na vida dos funcionários envolvidos na produção é retratado por eles mesmos no filme. Com este trabalho, Luiz Paulo Pacheco já conseguiu seis meses de redução para uma pena de mais de 20 anos, dos quais já cumpriu 10. Ele diz: “é isso que tem que ser moda, se isso virasse moda seria bom pra todo mundo”. Há casos de recuperação e reinserção, um dos sentenciados que foi para o regime semiaberto, foi contratado no escritório da Doisélles. Eles sabem que devem cumprir sua parte para com o sistema legal, mas as escolhas que os levaram até ali não significam seu destino.

Doisélles entre 2014 e 2018

A partir de 2014, a Doisélles experimentou uma série de mudanças estruturais em seu modelo de negócio. Até esse momento, além dos *showrooms* nacionais e internacionais, por três anos a marca forneceu peças de tricô para grandes grifes brasileiras na modalidade *private labels* (produção da Doisélles com etiqueta da grife contratante) que sustentava a produção no projeto “Flor de Lotus”. Por um lado, este tipo de fornecimento garantia volume, mas mantinha o preço da peça produzida em níveis muito baixos.

A mídia espontânea e exponencial sobre o projeto nos seis primeiros anos da Doisélles permitiu que a

marca se fortalecesse a ponto de não depender do fornecimento para *private labels*.

Diante do grande estoque de matéria-prima em função das sobras do que fora produzido para os *private labels*, Raquell decidiu, em 2014, fazer peças únicas com poucas unidades produzidas, uma mudança no posicionamento de sua oferta de valor. Porém, apesar de ter reduzido o volume de produção, a *designer* reforça que este passo marcou o início de sua fase mais lucrativa, uma vez que o custo com o material era praticamente zero.

Porém, como a localização da penitenciária na capital mineira não favorecia a logística, Raquell optou por trabalhar apenas com cerca de vinte egressos já treinados e capacitados pelo projeto “Flor de Lótus”. Solução que permanece até hoje.

Com a crise, o custo de manutenção dos *showrooms* internacionais se tornou elevado. A Doisélles decidiu fechá-los e usar, exclusivamente, como canal de alcance de clientes e vendas, o *e-commerce*.

Para Raquell, a explosão de crescimento e reconhecimento da primeira fase não permitiam a assimilação e planejamento dos próximos passos. Agora, as escolhas que levaram a Doisélles a um formato mais enxuto parecem mais coerentes com a mentalidade *slow fashion* que lhe serve de inspiração e da qual é inspiradora. Ela diz: “eu era um produto *slow* dentro das demandas de um universo *fast fashion*, esta conta nunca fecharia”.

Ela se mudou, juntamente com seu ateliê, para uma fazenda em Ipoema (MG) e suas criações e iniciativas seguem este tipo de ritmo: natural, sem pressões de velocidade e quantidade.



Ateliê da Doisélles em Ipoema (MG)
Fonte: Equipe FDC

Em meio a todas as mudanças ocorridas, Raquell destaca que o valor apropriado pela empresa na atualidade é superior ao observado na conjuntura anterior, quando a empresa ainda contava com vendas para o exterior e produção em maior volume. Porém, acima das medições quantitativas, Raquell acredita que as mudanças em seu modelo de negócio condizem com sua verdade pessoal, segundo ela, “tende a existir uma passagem deste tipo de mensuração para o valor entendido como atribuição de sentido e propósito do negócio”.

O foco do modelo de negócio atual da Doisélles é *inside-out*: em vez de ser dirigido pelas demandas externas e escaláveis do cenário frenético da moda, ele tem como ponto de partida seus recursos e capacidades internas. Nas palavras de Raquell: “meu modelo significa avaliar o que tenho de matéria-prima e mão de obra disponível; qual tipo de produto posso ter como resultado desta combinação; e para

que público posso entregar esta oferta de acordo com a minha realidade e não conforme a grama do vizinho que nem sempre é real”.

A moda sustentável ainda não tem um modelo consolidado, afirma Raquell. As iniciativas ainda são embrionárias, mas este é o caminho que a Doisélles pretende trilhar na contramão da lógica dominante.

Raquell revela que tem diversos projetos em andamento para a Doisélles com ênfase nos recursos naturais. O manejo sustentável do ambiente para obtenção de novos materiais que podem ser combinados ao tricô e um novo formato de produção de peças em presídios geridos pelo terceiro setor estão no horizonte da marca.



Raquell em Ipoema (MG)
Fonte: Equipe FDC

O modelo de negócios da Doisélles na atualidade reflete um desejo pessoal de Raquell: ser uma pequena produtora, apenas artesã, fazendo a sua arte e plantando a semente da transformação na vida de seus colaboradores. Seu estilo de vida se transformou no estilo de negócio da sua empresa.

Referências

As informações foram retiradas e compiladas das seguintes fontes acessadas entre julho e setembro de 2018:

Site oficial da Doisélles (doiselles.com.br), perfil da marca no Facebook e Instagram.



TEDx Pelourinho (2015) com Raquell Guimarães:
Liberdade que merece ser compartilhada.

CES (Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora)
entrevista Raquell Guimarães.

Fonte primária: entrevista concedida à professora
Karina Coleta e à pesquisadora Dalila Rodrigues da
FDC por Raquell Guimarães em seu ateliê em Ipoema
(MG).

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

Direitos Reservados