

Practical Community in Business Model

CASE TOMS SHOES

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



TOMS SHOES



Fonte: Google Images

Quando uma causa move um negócio



"We didn't start a company with a mission, but we had a mission that turned into a company"

Blake Mycoskie – TOMS Chief Shoe Giver

O fundador e o nascimento da causa

Que tipo de impacto uma experiência pode ter sobre uma pessoa? No ano de 2006, em uma viagem de férias à Argentina, o norte-americano Blake Mycoskie se deparou com uma situação de pobreza extrema. Ele conheceu um grupo de voluntários que recolhiam calçados em bom estado nas regiões mais abastadas de Buenos Aires e os levava para vilarejos fora da cidade. Ao acompanhar o trabalho do grupo, Mycoskie se comoveu com uma realidade que não é nova. Novo, talvez, tenha sido o efeito interior de ver, ouvir e sentir aquele ambiente, pessoalmente. Como ele mesmo diz: "sim, eu sabia que, ao redor do mundo, as crianças em situação de miséria caminhavam descalças para a escola, mas pela primeira vez testemunhei os efeitos reais disto: as bolhas, as dores, as infecções".

O fato é que tal impacto e a causa das crianças descalças gerou um movimento. Aliás, os primeiros a se mover foram os próprios voluntários que já estavam em ação antes mesmo que Mycoskie tomasse conhecimento da existência e da condição

daquelas famílias. No entanto, o espírito empreendedor de Mycoskie lhe dizia que este modelo de solução não se sustentaria com o tempo. O grupo sempre dependeria de doações e da criação de estímulos para que elas ocorressem. E se a solução pudesse ser encontrada em algum lugar entre o fluxo de "dar" e o de "receber"?

Um negócio poderia dar continuidade a este fluxo, aumentar o engajamento das pessoas e ampliar o alcance da ação, pensou Mycoskie. Mas não estava pensando em criar uma organização sem fins lucrativos que, segundo ele, cairia no mesmo ciclo tradicional de captação de recursos. Por que não uma empresa com fins lucrativos, mas com a mentalidade e cultura de uma ONG?

Ainda em 2006, aos 30 anos, Blake Mycoskie fundou a TOMS Shoes. De alguma forma, todos os negócios são movidos por uma causa. A causa da TOMS, a princípio, foi a de prover calçados para as crianças daqueles vilarejos argentinos, isto sintetiza a escolha do estilo da gestão para esse novo negócio. Por essa razão, a marca faz referência à bandeira da Argentina. O produto inicial também teve inspiração regional, são as alpargatas, simples sapatilhas de lona colorida.

A mensagem, tão simples quanto as sapatilhas, podia ser facilmente memorizada e comunicada: *One for One* (“um por um”). Com ela, Mycoskie deu origem ao tipo de modelo de negócio conhecido como *B1G1 Buy One Give One* (“compre um, doe um”), ou seja, a cada par de sapatos vendidos, outro par é doado a uma criança necessitada. Segundo o site da empresa, até hoje foram doados mais de 60 milhões de pares de calçados em mais de 70 países. Eles são entregues por meio da parceria com organizações humanitárias.



Alpargata da Toms Livro de Mycoskie com a história da TOMS
Fonte: toms.com

Mas quem é Tom? Não é o apelido do Blake, nem homenagem a alguém em especial. Na verdade, TOMS é a forma de abreviar a ideia de *Tomorrow's shoes* ou *Shoes for a better tomorrow* (“os sapatos do amanhã” ou “sapatos para um amanhã melhor”).

A trajetória da empresa

As paredes da sede da TOMS são repletas de quadros e pinturas com a palavra *give* (“dar”) para manter na mente dos colaboradores o foco do modelo de negócio. Mycoskie relembra: “o movimento que fizemos não foi o de começarmos o negócio, esperar o dinheiro e então fazer as doações. Começamos a doar antes mesmo de termos lucro”.

Os funcionários da empresa são incentivados a participar das viagens destinadas à doação para viverem a experiência. A TOMS acredita que isto produz um impacto semelhante ao causado no fundador. O objetivo é aumentar o senso de engajamento da equipe em torno da essência do negócio.

Com o tempo, a empresa diversificou não apenas os produtos oferecidos, mas as causas envolvidas. Foram lançados novos modelos de calçados e estampas feitas em parceria, como por exemplo a

Whales Collection que inclui o tema da proteção das baleias e espécies marinhas, criado para ajudar na conscientização sobre o trabalho da Oceana, uma organização internacional. Todavia, é preciso destacar que, embora a adesão a outras causas seja sempre bem-vinda, os outros modelos de calçado não obtiveram tanto sucesso quanto as alpargatas.



Estampa de baleias pela parceria com a Oceana
Fonte: toms.com

A TOMS enfrentou uma competição ferrenha com o sucesso das alpargatas. A marca Skechers criou uma linha chamada Bobs – para abreviar *Benefiting Others by Buying Shoes* (“beneficiando outros por meio da compra de sapatos”) – semelhante não só ao *design* da sapatilha, mas ao modelo *buy one give one*, além de ser vendida pela metade do preço de uma TOMS original que custa cerca de U\$60. Assim, a novidade e o apelo da TOMS como *first mover* (“primeiro entrante”), foram se diluindo em meio às versões lançadas por outras empresas, como a Target e a Payless ShoeSource, pois os consumidores começaram a não mais diferenciar o produto.



TARGET

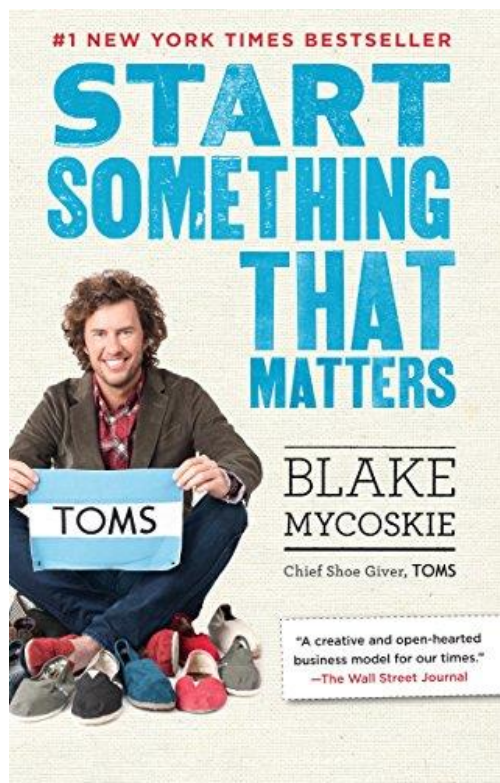
Marcas concorrentes da TOMS

Fonte: Google Images

Em 2011, foi lançada a linha de óculos TOMS Eyewear em parceria com a organização social de cuidados com a visão *Seva Foundation*. A contrapartida da doação se preocupa com a qualidade da visão das crianças carentes em termos de exames, prescrição de óculos e até cirurgias. O número de pessoas atendidas já ultrapassa 400.000 em 13 países. As ações sociais desta linha de

produtos também envolvem treinamento e emprego de profissionais em programas locais de cuidado com a visão.

Blake Mycoskie escreveu sua experiência com a TOMS em 2012, no livro *Start something that matters* (“comece algo que faça a diferença”, que é o título da versão para o português), seguindo a mesma lógica de compra e doação. Neste caso, cada livro vendido implica a doação de livros escolares para as crianças em situação de pobreza.



Livro de Mycoskie com a história da TOMS
Fonte: Google Images

No ano de 2014, a empresa criou a TOMS Roasting Co. que vende café *premium* oriundo de produtores de regiões carentes. A organização parceira neste empreendimento é a *Water for People* que providencia o acesso à água limpa nas comunidades. A ação já viabilizou mais de 335.000 semanas de água potável em 6 países. Esta iniciativa respondeu a algumas das críticas ao modelo de negócios que foca sempre na doação e resolveu diversificar o benefício, promovendo o desenvolvimento econômico local, além de fornecer uma semana de água potável para cada pacote de café vendido.

Ainda como parte da estratégia de diversificar a oferta de valor econômico e social, em 2015, a TOMS iniciou a venda de bolsas de lona para levantar fundos para o nascimento seguro de bebês em famílias carentes. As ações da TOMS Bags Collection incluem a distribuição para gestantes de um kit com itens necessários à segurança no parto, além de treinar profissionais locais para este tipo de assistência.

Quanto à adesão dos consumidores, o senso de propósito e missão alcançou especialmente a nova geração de universitários e adolescentes, tornando-os embaixadores da TOMS. O uso da marca por celebridades gerou uma propaganda espontânea e extra que lhe garantiu visibilidade nas mídias sociais e influenciou o lançamento desta tendência “do bem” na moda. Contudo, alguns consumidores da marca ainda se baseiam no rastro de sua fama entre as celebridades, mas permanecem sem conhecer o modelo de doação por trás do negócio.

Em 2017, a TOMS começou a experimentar a abertura de lojas físicas, pois mesmo sendo uma marca que nasceu digitalmente, a empresa acredita que o contato direto com os consumidores serve para fortalecer a relação. Nas palavras de Mycoskie: “Mesmo que não façamos dinheiro com as lojas, os consumidores que interagirem conosco fisicamente terão mais probabilidade de continuarem a interação de maneira digital. Acredito que a experiência da loja física, quando bem-feita, fortalece a publicidade do *e-commerce*”.

As lojas físicas também podem ter vindo em resposta a uma crise. Em novembro de 2014, um dos maiores fundos de investimento privado, *Bain Capital*, comprou 50% da TOMS. O objetivo do investimento foi o de acrescentar recursos e expertise para acelerar o crescimento e alcance global das campanhas da empresa.

Contudo, embora considerada por *Wall Street* como uma empresa em ascensão, avaliada em mais 600 milhões de dólares, a empresa enfrentou a crise americana do varejo. Em 2018, a TOMS constatou que as expectativas da decisão de investimento da *Bain Capital* não se concretizaram. Dos US\$ 91 milhões de receita do último trimestre de 2017, apenas US\$ 8 milhões representavam lucro, bem



abaixo das expectativas dos investidores, e com uma dívida em torno de US\$ 350 milhões.

Sobre o modelo de negócio B1G1

Apesar de ter sido a primeira empresa a explicitar o uso do modelo *one for one*, a ideia da criação de valor comercial e social simultaneamente não é novidade e assume diversos formatos e propostas como, por exemplo, o negócio social de Muhammad Yunus, o capitalismo consciente de Raj Sisodia e John Mackey, e o valor compartilhado proposto por Michael Porter e Mark Kramer.

Os autores Marquis e Park¹ fizeram uma pesquisa sobre o modelo B1G1 em 2014 e concluíram que este é um modelo viável para criação de valor comercial e social que tende a ganhar um espaço cada vez maior. Eles destacaram as características deste modelo de negócio em mais de 30 empreendimentos. Destes, interessa-nos os alinhados ao caso da TOMS como precursora.

Como já mencionado, o sucesso de longo prazo do modelo pode ser diluído à medida em que novos entrantes o tornam comum e ele não é mais percebido como um rompimento com o *status quo*. O consumidor então, passa a se guiar pelo preço ou pela causa social em evidência. O apelo social permanece relevante, especialmente para as novas gerações e por aqueles que querem se envolver em uma causa com o apoio de intermediários.

Quatro características marcam o modelo B1G1 de acordo com Marquis e Park:

1. Tipo de produto. As soluções criadas com este modelo de negócio não se restringem à indústria da moda, mas envolvem outros setores como o dos alimentos, além de saúde e higiene. No entanto, percebe-se que os consumidores preferem mostrar a adesão a uma causa por meio de algo que possam usar e expor, como uma roupa ou acessório, do que com um produto de consumo imediato como no caso de um alimento, ou de consumo menos aparente como sabonetes, perfumes, etc. A moda é uma forma de comunicação e expressão pessoal que dá visibilidade e suscita o compartilhamento da

¹ Christopher Marquis é professor de comportamento organizacional na *Harvard Business School*. Andrew Park é consultor de negócios na *McKinsey and Company*.

história por trás do B1G1, alavancando o *free marketing*.

2. Preço e custo. Este modelo não é incompatível com um preço *premium*, mas é preciso lembrar que o custo da doação está embutido no preço do produto vendido. Além disso, para não ser confrontado com a crítica de se doar um produto muito inferior ao vendido, é preciso diversificar ou aumentar o pacote de benefícios. Então, a cobertura destes custos pode ser feita não só via preço, mas também pela aceitação de uma margem menor em busca de maior número de venda em função da causa social.

3. Marketing e benefícios econômicos. Existe vantagem no apelo ao consumidor por meio de uma proposição simples, tangível, de fácil compreensão, com impacto social claro e definido. Há mais impacto em saber que um produto ou serviço está sendo doado a outra pessoa do que apenas ter ciência de que uma porcentagem da compra se destina à uma organização social. Neste sentido, a TOMS confere especial atenção à transparência nos relatórios prestados ao consumidor no *site*, nos vídeos e nas histórias contadas pelos beneficiários e pelos que participam das entregas. Estas narrativas pessoais, principalmente nas mídias sociais, correm rapidamente de boca em boca, ou melhor de clique em clique. Isto beneficia a empresa não só em termos de marketing, mas da cultura organizacional, fomentando o recrutamento e retenção de colaboradores talentosos e alinhados com o propósito social.

ASSISTA AO VÍDEO DA TOMS



4. Tipos de doação. Como a TOMS, qualquer empresa inspirada pelo modelo B1G1 pode doar o mesmo produto (ou similar) para cada unidade

vendida. Com o tempo, também pode reforçar o pacote de benefícios como no caso do café, dos óculos e das bolsas de lona da própria TOMS, mas mantendo o mote da paridade 1 para 1 como ela fez “um pacote de café para uma semana de água limpa”, embora o emprego, a capacitação profissional e o apoio aos produtores locais estejam incluídos.

Contrapontos e perspectivas do modelo

Se um modelo de negócio tem como base um apelo social, é natural que contrapontos sejam levantados também nesta perspectiva. Um deles é o fato de o negócio lidar apenas com sintomas de um problema maior sem abordar necessariamente suas causas estruturais, além de enfraquecer iniciativas locais, inclusive negócios incipientes, ao encorajar a mera doação. Além disto, a captação de clientes com uma causa social nem sempre tem uma repercussão positiva, mas de desconfiança de que a causa beneficia mais o marketing da empresa do que as pessoas que ela pretende ajudar.

As críticas que surgiram ao longo dos anos levaram a TOMS a estudar profundamente os reais impactos de seu trabalho. De fato, os resultados mostraram a relação de dependência que a doação pode gerar em alguns beneficiários, além de reduzir a comercialização – já frágil – de produtores locais.

A resposta da empresa foi a de transferir um terço da manufatura de seus produtos para as regiões assistidas com o fim de, assim como no caso do café, promover o desenvolvimento econômico local.

Além disto, havia locais em que a falta de sapatos era o menor dos problemas da comunidade. Assim, a TOMS decidiu reforçar o pacote de doação para algo além dos calçados, incluindo serviços médicos oftalmológicos e de assistência ao parto, e treinamento de profissionais locais para estes fins.

A TOMS pode não alcançar problemas estruturais ligados à pobreza no mundo, mas sua iniciativa foi significativa para um debate sobre o reverso do consumo, sobretudo na área da moda que suscita a imagem da compra supérflua que muda rapidamente ao sabor das estações e coleções.

Para além da análise de sua viabilidade econômico-financeira ao longo do tempo, o modelo B1G1 merece ser examinado do ponto de vista do valor distribuído aos *stakeholders*, principalmente em seu papel e impacto na mudança de *mindset* e educação no consumo da moda. Isto fortalece a ideia de cada compra tem um propósito, e este deriva de situações das quais nem sempre estamos conscientes, pois conhecimento, consciência e ação nem sempre andam juntos.

Outras marcas de moda e acessórios inspiraram-se no modelo B1G1, como por exemplo, a Warby Parker que vende óculos esportivos e armações, e que desde 2009 já doou mais de 4 milhões de óculos; a Baby Teresa que vende e doa roupas de algodão orgânico para bebês, além de contribuir para projetos específicos para mães e bebês carentes com uma porcentagem dos lucros.

No Brasil, na indústria da moda, há uma iniciativa semelhante à da Warby Parker, o caso da Givon, que literalmente significa *give one*. Iniciada em 2015, a empresa realiza mutirões em regiões carentes com ações que vão desde o atendimento oftalmológico até o fornecimento de óculos de grau. Ao longo de 2016, foram realizadas 840 consultas e doados 504 óculos, inclusive em aldeias indígenas no alto Xingu.

ASSISTA AO VÍDEO DA GIVON



O modelo também serviu de inspiração para a marca de roupas masculinas Reserva que assumiu a fórmula 1P5P: a cada peça vendida, a empresa viabiliza a entrega de 5 pratos de comida para pessoas necessitadas.

ASSISTA AO VÍDEO DA RESERVA



Usar recursos e posicionamento para criar valor para o cliente, capturar valor para a empresa e distribuir valor para funcionários, fornecedores e sociedade... Que essa moda pegue!

Referências

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

Site oficial toms.com (inclusive perfis da empresa no Facebook, Instagram, Twitter e Pinterest. Além do canal no Youtube).

Site oficial da GiVON (givon.com.br)

Bloomberg (Bloomberg.com) Elza Ronalds-Hannon e Kim Bhasin, 03/05/18, Even Wall Street couldn't protect Toms Shoes from retail's storm: *Bain Capital bought a 50 percent stake in the hip shoemaker, hoping to build on its success. It didn't go as planned.*

BOF (businessoffashion.com), associated press, 06/05/2016, News and Analysis: Blake Mycoskie on 10 years of Toms.

BOF (businessoffashion.com), Derek Ruediger, 21/08/2014, In defence of Toms.

Financial Times (howtospentit.ft.com), Tim Auld, 15/04/2018, Toms makes waves with philanthropic new footwear collection: *the brand's new Whale range highlights the work of the Oceana charity in protecting marine species.*

Payment News and Top Industry Trends (pymnts.com), 29/01/18, Why Toms Shoes is putting a toe in brick-and-mortar.

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

Artigos: Marquis, C.; & Park, A. (2014). Inside the buy-one-give-one model. *Stanford Social Innovation Review*. Winter. Disponível em ssireview.org.

Porter, M.; & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. December. Disponível em sharedvalue.org.

Porter, M.; & Kramer, M. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*. Disponível em hbrbr.uol.com.br.

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