



UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE ARTES – CEART
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODA - PPGMODA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MODELAGEM DE NEGÓCIO CANVAS: GUIA
PRÁTICO DE PREENCHIMENTO PARA
EMPRESAS DE MODA**

SUSANE ZANIN

FLORIANÓPOLIS, 2019

SUSANE ZANIN

**MODELAGEM DE NEGÓCIO CANVAS: GUIA PRÁTICO DE PREENCHIMENTO
PARA EMPRESAS DE MODA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Moda, Área de Concentração Design e Tecnologia do Vestuário, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção de grau de Mestra em Design de Vestuário e Moda.

Orientadora: Prof. Dra. Silene Seibel

**FLORIANÓPOLIS, SC
2019**

SUSANE ZANIN

**MODELAGEM DE NEGÓCIO CANVAS: GUIA PRÁTICO DE PREENCHIMENTO
PARA EMPRESAS DE MODA**

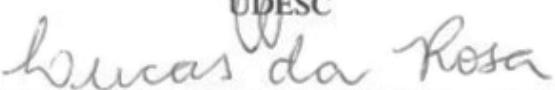
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Moda, Área de Concentração Design e Tecnologia do Vestuário, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Design de Vestuário e Moda.

Banca Examinadora

Orientador:


Professora Dra. Silene Seibel
UDESC

Membro:


Professor Dr. Lucas, da Rosa
UDESC

Membro:


Professora Dra. Graziela Morelli
UNIVALI

Florianópolis, 15 de julho de 2019.

Dedico esse trabalho a todos os empreendedores de moda que aceitam o desafio de trabalhar em um setor de alta complexidade e, com isso, geram oportunidades de emprego e incentivam a inovação em produtos e serviços, mostrando que moda é, antes de tudo, um ambiente de negócios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Deus que habita em mim, pois tenho certeza de que não teria tido forças para concluir esse trabalho sem Ele, que sempre atendeu minhas orações.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais. Sempre ouvi deles que a educação é o caminho para o sucesso. Segui esse ensinamento, mas sem o apoio incondicional deles nunca teria chegado até aqui. Não existe segurança maior do que saber que tenho um pai e uma mãe que me colocam em primeiro lugar, sempre apoiando minhas loucuras e acreditando em mim. Obrigada, pai e mãe! Sou muito grata também ao meu irmão Gustavo e minha cunhada Monike, que sempre torcem muito por mim e me incentivam.

Honro também como este trabalho meus avôs queridos Arvo e Armindo (ambos em memória), juntamente com minhas avós Anita e Elsa (em memória). Sei que minhas conquistas de hoje aconteceram graças às lutas de ontem, travadas pelos meus antepassados. Assim, agradeço a eles também, principalmente às mulheres que vieram antes de mim e, aos poucos, foram conquistando o direito que hoje tenho de estudar e seguir a profissão que amo.

Preciso demonstrar minha gratidão imensa – até difícil de colocar em palavras, confesso – ao meu noivo André Medeiros, que esteve presente desde quando comecei a falar sobre o desejo de cursar o mestrado, vibrou comigo com a conquista da vaga, me ajudou nos piores momentos e, mais importante de tudo, nunca deixou de me lembrar que eu era capaz. Obrigada por acreditar em mim e ser um desses homens raros.

Agradeço às minhas amigas que compreenderam a minha falta durante minha dedicação para concluir esse trabalho e ate diziam o quanto estavam orgulhosas de mim. Minha gratidão também às amigas que fiz durante o mestrado, que compartilharam comigo algumas das angústias da vida acadêmica e trouxeram mais alegria aos meus dias. Em especial agradeço à colega e amiga Ana Carol Carvalho, designer que desenvolveu a plataforma digital gerada neste trabalho.

Sou muito grata também ao querido amigo Joel Bellaver, que nunca hesitou em me enviar um pouco luz em momentos turvos.

Gostaria de agradecer à minha orientadora Silene Seibel pelos seus ensinamentos. Agradeço também à Universidade do Estado de Santa Catarina e a todos os contribuintes. Por fim, não poderia deixar de registrar meus agradecimentos à coordenadora do Mestrado Profissional em Design de Vestuário e Moda, Icléia Silveira, idealizadora e defensora do curso, sempre pronta a ajudar os alunos em quaisquer circunstâncias.

“Se quiser derrubar uma árvore na metade do tempo, passe o dobro do tempo amolando o machado” (Provérbio chinês)

RESUMO

O presente trabalho apresenta questões relevantes sobre moda e empreendedorismo, tendo como objetivo central o desenvolvimento de um guia prático de preenchimento da modelagem de negócio Canvas especificamente para o mercado de moda. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, com investigação em campo em empresas de moda gerenciadas por profissionais formados em áreas da moda, para compreender as lacunas existentes no momento de elaborar a modelagem do negócio. Inicialmente foi feita uma revisão na bibliografia acerca de teorias de empreendedorismo, além de dados do mercado de moda e da lógica de aplicação do método Canvas, aprofundando também o conteúdo dos blocos da modelagem Canvas e suas características particulares para empresas de moda, gerando diretrizes de preenchimento da ferramenta. Observa-se que, apesar de o Canvas ser considerado prático e compatível para negócios do setor, os empresários de moda ainda apresentam dificuldades para descrever os elementos da dinâmica empresarial como um todo, já que o foco da formação de profissionais de moda é o desenvolvimento de produto, fazendo com que as vantagens do Canvas não sejam utilizadas em sua totalidade. O guia gerado neste trabalho tem o intuito de ampliar a visão dos designers empresários de moda para abranger todos os elementos racionais do negócio e, assim, proporcionar chances maiores de atingir a sustentabilidade econômica.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo de moda; Modelagem de negócios Canvas; Guia; Profissional de moda;

ABSTRACT

This paper presents relevant issues about fashion and entrepreneurship, having as its central objective the development of a practical fill-in guide of Canvas business modeling specifically for the fashion market. This is a qualitative and descriptive research, with field research in fashion companies managed by professionals graduated in fashion areas, to understand the gaps that exist at the moment of elaborating business modeling. Initially, it was made a literature review of entrepreneurship theories, as well as data from the fashion market and the application logic of the Canvas method, also deepening the content of the Canvas modeling blocks and their particular characteristics for fashion companies, generating guidelines to fill the tool. Although Canvas is considered practical and compatible for business in the sector, fashion entrepreneurs still have difficulties to describe the whole elements of business dynamics, since the focus of fashion professionals training is the product development, making that the advantages of Canvas are not fully utilized. The fill-in guide aims to enlarge the vision of manager fashion designers to embrace all rational elements of the company and thus provide greater chances of achieving economical sustainability.

KEY-WORDS: *Fashion Entrepreneurship; Canvas business modeling; Guide; Fashion professional.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A vida material e imaterial do produto de moda antes e depois do fast-fashion	28
Figura 2 – Representação visual do Modelo de Negócios Canvas	34
Figura 3 – Representação visual do Modelo de Negócios Canvas	36
Figura 4 – Ciclo de vida dos produtos de moda.....	43
Figura 5 – Curvas de vendas dos diferentes tipos de produtos	44
Figura 6 – Teoria de Rogers da difusão de inovações	45
Figura 7 – Segmentação de clientes que utilizam abordagens B2B e B2C ao mesmo tempo.	46
Figura 8 – A transferência do poder nos negócios.....	47
Figura 9 – Determinantes do valor percebido pelo cliente	53
Figura 10 – Construção do Canvas de Proposta de Valor	56
Figura 11 - Análise de percentual de lucro conforme estratégia de negócio	72
Figura 12 – Estruturas têxteis básicas	88
Figura 13 – Estrutura da cadeia têxtil e de confecção	90
Figura 14 – Atividades da cadeia de moda conforme área de atuação	90
Figura 15 – Etapas da fabricação de uma joia	91
Figura 16 – Cadeia de suprimento da indústria da moda.....	94
Figura 17 – Interligação do setor têxtil e de confecção com outras indústrias	96
Figura 18 – Interligação do setor de couro e calçados com outras indústrias.....	97
Figura 19 – Atividade Econômica X Produtos adquiridos da cadeia de joias e semi joias, bijuterias e óticas.....	98
Figura 20 – Características da associação empresarial	101
Figura 21 – Exemplo de parceiro e descrição de sua contribuição com o negócio	101
Figura 22 – Exemplo de custos em indústria, comércio e serviços de moda.....	103
Figura 23 – Exemplo de despesas em empresas de moda	104
Figura 24 – Exemplo de investimentos em indústria, comércio e serviços de moda	105
Figura 25 – A formação do custo em uma visão linear	107
Figura 26 – A formação do custo em uma visão circular	108
Figura 27 - Caminho metodológico da pesquisa.....	115
Figura 28 – Quadro do modelo de negócio da Empresa A em 2017/02	118
Figura 29 – Ordem de preenchimento dos blocos da modelagem Canvas	119
Figura 30 – Bloco de segmento de clientes para empresas de moda	120
Figura 31 – Bloco de proposta de valor para empresas de moda.....	121

Figura 32 – Bloco de canais para empresas de moda	122
Figura 33 – Bloco de relacionamento com clientes para empresas de moda.....	123
Figura 34 – Bloco de fontes de receita para empresas de moda	124
Figura 35 – Bloco de recursos principais para empresas de moda	125
Figura 36 – Bloco de atividades principais para empresas de moda	126
Figura 37 – Bloco de parcerias para empresas de moda	127
Figura 38 – Bloco de estrutura de custos para empresas de moda.....	127
Figura 39 – Canvas de empresas de moda	128
Figura 40 – Ordem de preenchimento do Canvas realizada pela Empresa A.....	130
Figura 41 – Canvas da Empresa A.....	130
Figura 42 – Ordem de preenchimento do Canvas realizada pela Empresa B	132
Figura 43 – Canvas da Empresa B	133
Figura 44 – Ordem de preenchimento do Canvas realizado pela Empresa C.....	134
Figura 45 – Canvas da Empresa C	135
Figura 46 – Página inicial da plataforma	156
Figura 47 – Página de introdução da plataforma	157
Figura 48 – Página de apresentação da plataforma.....	158
Figura 49 – Segunda página de apresentação da plataforma	158
Figura 50 – Exemplo apresentado para apoio da resposta de benefício total no bloco de proposta de valor.....	159
Figura 51 – Opções de respostas prontas em categoria do bloco de canais.....	160
Figura 52 – Exemplo de etapa que contém arte gráfica para exemplificar e tornar atrativa a análise	160
Figura 53 – Mensagem de finalização do bloco de fontes de receita	161
Figura 54 – Introdução ao preenchimento do bloco de recursos principais	161
Figura 55 – Página de escolha do tipo de empresa de moda para posterior análise de estrutura de custos.....	162
Figura 56 – Respostas prontas para custos de indústrias de moda	163
Figura 57 – Mensagem de resposta incompleta.....	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de segmentação de clientes	49
Quadro 2 – Análise do bloco de canais do Canvas.....	57
Quadro 3 – Exemplo de estudo de canais de marca de moda.....	60
Quadro 4 – Estudo do produto de moda como canal de entrega de valor	61
Quadro 5 – Exemplo de formação de um markup	72
Quadro 6 – Metodologias Projetuais de moda.....	85
Quadro 7 – Fluxograma dos processos de fiação.....	87
Quadro 8 – Comparativo de fornecedores. Escala: 1. Fraco; 2. Regular; 3. Bom; 4. Excelente.	
	99
Quadro 9 – Significados das escalas de avaliações	137
Quadro 10 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa A.....	138
Quadro 11 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa A	138
Quadro 12 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa A	139
Quadro 13 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa A	140
Quadro 14 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa A.....	140
Quadro 15 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa A	141
Quadro 16 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa A	141
Quadro 17 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa A.....	142
Quadro 18 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa A	142
Quadro 19 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa B	143
Quadro 20 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa B	144
Quadro 21 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa B	144
Quadro 22 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa B	145
Quadro 23 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa B	145
Quadro 24 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa B	146
Quadro 25 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa B	147
Quadro 26 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa B	147
Quadro 27 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa B	148
Quadro 28 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa C	149
Quadro 29 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa C	149
Quadro 30 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa C	150
Quadro 31 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa C	150

Quadro 32 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa C	151
Quadro 33 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa C	151
Quadro 34 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa C	152
Quadro 35 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa C	153
Quadro 36 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa C	153

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MEC	Ministério da Educação
MEI	Microempreendedor individual
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
PMV	Produto Mínimo Viável
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SBM	Sistema Moda Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	15
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVO	17
1.3.1	Objetivo Geral.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVA	18
1.5	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	19
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	O CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MODA	22
2.2	O MERCADO DE MODA CONTEMPORÂNEO	25
2.3	EDUCAÇÃO EMPRESARIAL NO ENSINO SUPERIOR DE MODA	31
2.4	A MODELAGEM DE NEGÓCIO CANVAS.....	33
2.4.1	A utilização da modelagem Canvas no mercado de moda contemporâneo..	37
2.4.2	Modelagem de negócio Canvas para as particularidades do setor de moda	39
2.4.2.1	Bloco de segmento de clientes para o setor de moda.....	41
2.5.2.2	Bloco de proposta de valor para o setor de moda	52
2.5.2.3	Bloco de canais para o setor de moda	56
2.5.2.4	Bloco de relacionamento com clientes para o setor de moda	62
2.5.2.5	Bloco de fontes de receita para o setor de moda.....	67
2.5.2.6	Bloco de recursos principais para o setor de moda.....	76
2.5.2.7	Bloco de atividades principais para o setor de moda	83
2.5.2.8	Bloco de parcerias principais para o setor de moda.....	93
2.5.2.9	Bloco de estrutura de custos para o setor de moda	102
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	110
3.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	110
3.2	TIPOS DE PESQUISA	111
3.3	PESQUISA DE CAMPO	111
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	112
3.5	AMOSTRA DE PESQUISA	113

3.6	CAMINHO METODOLÓGICO	114
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	117
4.1	PRÉ-TESTE DE APLICAÇÃO DA MODELAGEM CANVAS	117
4.2	DIRETRIZES PARA PREENCHIMENTO DOS BLOCOS DO CANVAS ...	119
4.3	APLICAÇÃO DA MODELAGEM CANVAS NOS SUJEITOS DA PESQUISA	129
4.3.1	Empresa A	129
4.3.2	Empresa B.....	131
4.3.3	Empresa C	133
5	AVALIAÇÃO DE DADOS – MODELAGEM CANVAS DAS EMPRESAS DE MODA	137
5.1	AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA A	137
5.2	AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA B.....	143
5.3	AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA C.....	148
6	GUIA PRÁTICO DE PREENCHIMENTO DO CANVAS PARA EMPRESAS DE MODA	155
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
	REFERÊNCIAS.....	167
	APÊNDICES.....	177
	APÊNDICE A – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA A	178
	APÊNDICE B – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA B	179
	APÊNDICE C – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA C	180
	APÊNDICE D – Conteúdo desenvolvido para a plataforma digital do guia de preenchimento o Canvas para a moda.....	181
	ANEXOS	215
	ANEXO A – RELAÇÃO DOS CURSOS DE MODA BRASILEIROS EM ATIVIDADE.....	216
	ANEXO B – EXEMPLO DE FICHA DE CUSTO DE PRODUTO DE MODA.....	217

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar o próprio negócio, o criador de moda adquire a liberdade de criar de acordo com sua visão de mundo, suas preferências e as problemáticas que observa no setor. Esta possibilidade pode conduzir à inovação dos negócios de moda, dos produtos e dos processos. O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa indicando a sua relevância, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O tema está vinculado à linha de pesquisa de Design e Tecnologia do Vestuário, do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/UDESC).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Para criadores de moda, desenvolver coleções de vestuário ou acessórios pode tornar-se mais que uma ocupação profissional rentável, sendo também considerada uma forma de expressão para aqueles que optam por seguir carreira na área. O profissional de moda contratado para criar com o pensamento voltado ao público-alvo de uma marca já existente, pode ter o processo criativo dificultado, pois o trabalho pode não corresponder às próprias preferências e aspirações. Assim, a ambição de tornar-se criador de moda da marca própria é a motivação para muitos profissionais que podem, então, iniciar o próprio negócio e tornar-se empreendedores.

Percebe-se que, no ambiente de negócios, empreender é uma prática comum no setor de moda. Contudo, quando um criador de moda decide tornar-se empreendedor, passa a ser responsável por, além do desenvolvimento dos produtos, toda a organização da produção e da gestão dos negócios, tendo que trabalhar com as mais diversas dimensões que permeiam o empreendedorismo.

Antes de criar a empresa, os profissionais precisam expressar claramente suas ideias na forma de um modelo de negócio, descrevendo de forma sistemática e sintética os elementos necessários a um negócio economicamente viável. Além disso, o empresário precisa observar a empresa como um todo interligado, ou seja, uma cadeia de produtos e processos. Um modelo de negócio corresponde à dinâmica de atuação da empresa, respondendo a capacidade de um empreendimento de gerar mais receitas do que despesas, já que a sustentabilidade econômica depende da geração de lucro.

Os profissionais de moda, de acordo com a sua formação, costumam ser visuais em seus trabalhos, portanto, ferramentas visuais podem facilitar a criação de ideias, tendo em vista a participação nos negócios no mercado. Assim, modelagens de negócio podem ser ferramentas úteis para empresários que trabalham com moda testarem suas ideias empreendedoras, visualizando a viabilidade e os pontos críticos das aspirações para a empresa. Por fim, a modelagem de negócios contribui para racionalizar ideias até então abstratas, mas modelar negócios exige competências administrativas, financeiras e comerciais que podem não ser comuns a empresários criadores de moda e, assim sendo, uma forma de apoio pode ser necessária.

Para tanto, a presente pesquisa estuda a modelagem de negócio Canvas para empresas de moda. Além disso, busca a participação de empresas atuantes no setor de moda para contribuírem nesse processo. A atuação das empresas selecionadas configura-se em diferentes áreas da moda, desde confecção de roupas e acessórios até a atuação no comércio.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Muitas vezes a preocupação com o projeto de produto aparece como prioridade em empresas de moda e outros aspectos não menos importantes como, por exemplo, produção, distribuição, precificação e comunicação, acabam não sendo visados com tanto apreço. Este é um cenário comum, já que a formação de criadores de moda é focada no produto. Entretanto, como consequência deste contexto observa-se uma gama considerável de negócios que oferecem produtos ou serviços inovadores ao mercado, mas que mostram-se enfraquecidos em estratégia e planejamento empresarial.

Outra questão refere-se às empresas iniciantes que não podem contar com uma equipe de profissionais responsáveis pelas diferentes áreas necessárias a um empreendimento, cabendo ao empreendedor a responsabilidade pelo negócio como um todo. Para tanto, é necessário que os empreendedores de moda tenham uma visualização geral da empresa, percebendo a interligação entre os diversos elementos de um sistema de negócio como vital para sua sustentabilidade econômica, bem como os demais pontos críticos necessários à perpetuação da empresa. Uma ferramenta de modelagem de negócios torna-se uma importante etapa da estruturação da empresa.

Para muitos, pensar em modelar o próprio negócio pode parecer um trabalho com projeções complicados, planilhas e cálculos. Se uma modelagem de negócios for puramente quantitativa, exigindo projeções de valores não dominados, a mesma pode ser descartada

pelos empresários do setor de moda. Desta forma, as questões relevantes do negócio podem não estar sendo visadas em sua totalidade.

A modelagem do negócio é uma ferramenta do empreendedorismo que possibilitam uma visão geral da empresa e ajudam o empresário a estruturar a organização, trazendo questões que poderiam passar despercebidas sem o devido planejamento. Um bom modelo de negócios descreve, dentre outros pontos, a forma como a empresa cria e entrega valor a seu segmento de clientes, pretendendo projetar a lucratividade e acompanhar os resultados, bem como visualizar os possíveis desafios a serem enfrentados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CIETTA, 2017). Dentre os métodos de modelagem de negócio mais difundidos mundialmente, destaca-se o Canvas, que descreve os elementos básicos de uma empresa de forma prática e em uma única folha de papel.

Os profissionais de moda, ao atuarem em suas próprias empresas, enfrentam muitos desafios para desenvolver modelos de negócio economicamente sustentáveis. Diante de tais considerações chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Quais as lacunas e características particulares de modelos de negócio de moda e como tornar a modelagem Canvas um apoio aos empreendedores do setor?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um guia de aplicação do Canvas específico para modelagem de negócios de moda como processo de apoio à estruturação de empresas do setor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as características do empreendedorismo e de negócios de moda, bem como das competências empresariais de criadores de moda;
- b) Compreender a modelagem de negócios Canvas e sua utilização em empresas de moda;
- c) Identificar questões particulares dos modelos de negócio de moda que devem ser respondidas por meio do Canvas;
- d) Aplicar a modelagem Canvas em empresas de moda para identificar lacunas existentes no momento de modelar negócios.

1.4 JUSTIFICATIVA

As reflexões iniciais que deram origem a este trabalho partiram da vontade da pesquisadora de empreender. Ao atuar no setor de estilo de uma grande indústria, ficaram evidentes as adversidades diárias que uma empresa enfrenta para entregar inovação para o usuário e, ao mesmo tempo, manter-se relevante no mercado e sustentável economicamente. Além disso, no convívio da autora com colegas formados em Design de Moda que optaram por abrir a própria empresa, foi possível observar que os desafios tornam-se ainda maiores pela falta de experiência e conhecimento empresarial, tanto que algumas das empresas em observação para uma possível aplicação deste estudo acabaram por fechar as portas antes mesmo do primeiro contato. Assim, essa pesquisa pode ser justificada sob três enfoques: empresarial, acadêmico e social.

Considera-se esta pesquisa pertinente ao tema do empreendedorismo de moda pelo incentivo e orientação no uso de uma ferramenta formal que facilite a identificação dos aspectos relevantes para um empreendimento viável. Em geral, iniciar um empreendimento não é uma tarefa fácil, especialmente para designers de moda, que costumam ter no produto o foco do trabalho e, por motivos diversos, acabam tornando-se responsáveis pelo negócio como um todo, desde a criação do produto até a administração da empresa. Pretende-se contribuir para um melhor entendimento acerca da importância de modelar negócios por parte dos designers de moda e suas empresas atuantes ou ainda não materializadas, facilitando tal objetivo com o presente estudo e gerando modelos com uma relevância econômica que permita a perpetuação do negócio.

A oferta de novos produtos costuma ser uma constante em empresas de moda. Para a viabilidade econômica do negócio, é necessário que haja um planejamento de produção e vendas mais certeiro quanto possível, diminuindo estoques e garantido a lucratividade. Por outro lado, considera-se que produtos de moda devem resolver alguma problemática do consumidor, podendo ser simplesmente a necessidade de inovação estética para encantamento ou até questões mais complexas do dia a dia, como auxílio térmico do corpo, conforto e expressão de identidade subjetiva. Assim, empresas de moda que entregam benefícios reais para a sociedade não podem ter baixa performance de mercado por falhas de estratégia, planejamento e sustentabilidade econômica.

Sabe-se que, dentre diversas particularidades, o mercado de moda é mundialmente reconhecido pelo potencial econômico de empresas privadas, além do alto número de empregos gerados e incentivo às inovações. Sendo assim, a relevância do setor de moda vai além da inovação em produtos, atingindo positivamente também a vida de milhões de pessoas

que trabalham no setor. Assim, a geração e manutenção de negócios economicamente viáveis garante a sustentabilidade financeira de muitas famílias, impactando positivamente a sociedade em que vivemos.

Desta forma, o resultado deste trabalho é um guia de preenchimento da modelagem de negócio Canvas para empresas de moda. Para tanto, englobou-se um estudo aprofundado de cada bloco de Canvas para gerar um aporte teórico relevante a todo empresário de moda. Espera-se que através da presente pesquisa acadêmica qualquer criador de moda encontre orientação e apoio para modelar empresas do setor e melhorar sua performance empreendedora.

Justifica-se o trabalho pela abordagem acadêmica de questões sobre o empreendedorismo de moda, estruturação de empresas e possíveis soluções para as problemáticas encontradas. Além disto, esta pesquisa foi desenvolvida no PPGModa/UDESC e por se tratar de um mestrado profissional que visa o aprimoramento das práticas do setor, o presente trabalho é considerado pertinente ao programa, já que busca identificar as realidades empresariais das empresas de moda, bem como propor soluções para problemáticas encontradas por empresários de moda no momento da estruturação de suas empresas através de uma ferramenta prática e específica para negócios de moda.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Ao definir os objetivos da pesquisa foi possível identificar que este trabalho se caracteriza por utilizar um método indutivo. Gerhardt e Silveira (2009, p. 26) apontam que, de acordo com Francis Bacon (1561-1626), um dos idealizadores do método indutivo, este tipo de pesquisa se consolida por estudar três pontos principais, sendo eles as circunstâncias e a frequência que um determinado fenômeno acontece, os casos em que um fenômeno não se verifica e os casos em que um fenômeno apresenta intensidade diferente. O método indutivo parte de dados particulares para identificar uma questão mais ampla.

Além disso, esta pesquisa apresenta as seguintes classificações:

- 1) Quanto à finalidade: trata-se de uma pesquisa aplicada, já que se destina à aplicação de uma prática dirigida à solução de problemas específicos dos negócios de moda.
- 2) Quanto à abordagem do problema: abordagem qualitativa, pois interpreta os fenômenos encontrados e atribui significados aos mesmos.
- 3) Quanto aos objetivos: trata-se de uma pesquisa descritiva explicativa, principalmente por ter uma abordagem qualitativa e procurar descobrir e

analisar as principais características das empresas fundadas por designers de moda.

- 4) Quanto aos procedimentos técnicos: inicia-se com uma pesquisa bibliográfica realizada em diversas fontes como livros, artigos, periódicos, endereços eletrônicos, dentre outros.
- 5) Quanto à localização: foi realizada uma pesquisa de campo, pois observa e recolhe dados de fatos e fenômenos que ocorrem na realidade do meio empresarial estudado.
- 6) Quanto à amostra e delimitação: foram selecionadas e estudadas três empresas de moda, cujos empreendedores têm formação superior em moda.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa compreende sete principais capítulos e, dentro destas divisões, encontram-se também subtítulos que complementam o assunto abordado.

O capítulo 1 – Introdução – apresenta o tema, discorre acerca da contextualização do problema, apresenta os objetivos (geral e específicos), justificativa e relevância da pesquisa, juntamente a sua classificação e estrutura.

O capítulo 2 – Fundamentação teórica – contextualiza o referencial teórico, construído por meio da pesquisa em diferentes fontes, referenciando autores que já documentaram suas pesquisas a respeito dos assuntos tratados. Esta etapa também traz um estudo aprofundado acerca de cada bloco da modelagem Canvas, com foco para o preenchimento correto para empresas de moda.

No capítulo 3 – Procedimentos metodológicos – apresenta-se o caminho metodológico, com todas as etapas dos procedimentos da pesquisa de campo e da aplicação do modelo Canvas.

O capítulo 4 – Aplicação da modelagem Canvas – expõe a análise de dados, tanto das diretrizes de preenchimento dos blocos da modelagem Canvas para a moda quanto dos materiais colhidos em de campo. Após a explanação sobre um pré-teste realizado durante a pesquisa, o capítulo discorre, separadamente por empreendimento estudado, uma contextualização e histórico, bem como apresenta o quadro do Canvas realizado por cada empresa.

Já o capítulo 5 – Apresentação dos resultados da aplicação do Canvas – destaca a avaliações das categorias de análise de todos os blocos contidos no Canvas das empresas estudadas.

O capítulo 6 – Guia prático de preenchimento do Canvas para empresas de moda – contém a apresentação do desenvolvimento de um guia de preenchimento do Canvas específico para empresas de moda.

Com o capítulo 7 – Conclusão da dissertação – respondem-se os objetivos propostos, bem como apresenta uma síntese dos resultados encontrados.

Nas Referências destacam-se as referências de trabalhos utilizadas para embasar o trabalho.

Os Apêndices A, B, C e D apresentam os documentos do trabalho que eram importantes, mas não puderam ser inseridos no corpo do texto, com destaque ao conteúdo desenvolvido para a plataforma digital de preenchimento do Canvas. Por fim, os Anexos A e B exibem documentos de outros autores que serviram para embasar o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As teorias abordadas neste capítulo visam a compreensão da dimensão de todos os fatores envolvidos na ação de empreender no setor de moda, considerado de alta complexidade e importância. Para tanto, inicia-se o capítulo com um estudo de sobre empreendedorismo de moda e os desafios de comandar uma empresa no setor de moda contemporâneo. Na sequência, apresenta-se a modelagem de negócio Canvas e sua aplicação em empresas de moda, finalizando com um aprofundamento teórico dos blocos da modelagem Canvas para o caso de empresas de moda.

Os principais autores que contribuíram para a fundamentação teórica do presente trabalho foram Dornelas (2003), Palomo-Lovinski (2010), Frings (2012), Cietta (2017), Costa (2011), Kotler e Keller (2014), diversos estudos disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e, por fim, a literatura dos próprios criadores do Canvas: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.1 O CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MODA

A moda, como conhecida na atualidade, teve seu início na metade do século XV e, segundo Lipovetsky (2014, p. 25) caracteriza-se por englobar os mais diversos âmbitos da vida em sociedade, dotado de uma temporalidade breve de reviravoltas. Já a figura do estilista, aquele que dita a moda em coleções pré-estabelecidas, aparece apenas cinco séculos depois, com Charles Frederick Worth (1825-1895). Citado como o primeiro estilista que se tem conhecimento, Worth foi pioneiro para o sistema de moda, trazendo muitas inovações que são seguidas até os dias atuais. Dentre suas contribuições, além da criação de coleções sazonais e a apresentação de suas peças em desfiles de moda, Worth é citado como o primeiro estilista de moda, pois passou a criar modelos de vestidos anteriormente à visita de suas clientes. Antes de sua atuação eram as clientes que costumavam chegar aos costureiros com referências das peças a serem confeccionadas (MEDEIROS; VICENTINI, 2012, p. 8).

Ao reivindicar para si o título de criador de moda, o estilista abriu as portas para outra inovação. Em meados de 1857 Worth abriu seu próprio ateliê onde, segundo Medeiros e Vicentini (2012, p. 10) “chegou a ter quase 1.200 funcionários, estabeleceu o conceito de produção fabril e o de algumas profissões como a de modelista”. Percebe-se, desta forma, que Charles Worth foi muito mais que apenas um criador de moda, podendo também ser citado como empresário e empreendedor. Segundo as autoras, apresentou também “para registro de sua ‘marca’, uma etiqueta com sua assinatura” (MEDEIROS; VICENTINI, 2012, p. 9). Frings (2012, p. 5) aponta que Worth é tido como o pai da Alta Costura “por ter sido o primeiro

designer independente bem-sucedido”.

Alguns *couturiers* se transformaram em forças empresariais e criativas e passaram a dirigir salões com equipes de costureiras e alfaiates. Outras casas de alta-costura seguiram os passos de Worth, entre elas a Paquin, a Cheruit, a Doucet, a Redfern, as irmãs Callot e Jeanne Lanvin (FRINGS, 2012, p. 6).

Segundo Siqueira, Rocha e Telles (2013), empreendedor é aquele que inicia um novo negócio tendo a lucratividade como objetivo, principalmente quando o negócio envolve risco financeiro. Já Dornelas (2008, p. 23) define o processo empreendedor como algo que “envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas”.

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erro (DORNELAS, 2008, p. 23)

Dornelas (2008, p. 24) ainda classifica em três áreas as habilidades requeridas a um empreendedor:

- Técnicas: escrever, ouvir pessoas, captar informações, organização, oratória, liderança, trabalho em equipe e conhecimento total da área de atuação.
- Gerenciais: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e negociação.
- Características pessoais: disciplina, assumir riscos, ser inovador, orientação a mudanças, persistência e ser um líder visionário.

De acordo com Custódio (2011, p. 40) ser empresário não é, necessariamente, ser empreendedor e vice-versa. Contudo, segundo a autora, “o ideal é ser empresário empreendedor, o que certamente facilita a sobrevivência no mundo dos negócios”. Observa-se que a importância do empreendedorismo tem crescido no Brasil nos últimos anos. Dornelas (2003) aponta a notoriedade do espírito empreendedor nos brasileiros, mas adverte acerca dos riscos dos negócios formados apenas de forma empírica e sem planejamento. De acordo com o autor, necessita-se uma análise criteriosa acerca do retorno econômico do empreendimento, ou seja, da possibilidade de geração de lucro, pois o retorno financeiro deve compensar o esforço empreendido (DORNELAS, 2008, p. 46).

Outro criador de moda que pode ser citado como um empreendedor foi o francês Paul Poiret (1879-1944). De acordo com Palomo-Lovinski (2010, p. 14), Poiret “ajudou a

estabelecer a prática que é chamada no mundo da moda contemporânea de ‘moda como estilo de vida’, visível em estratégias de marketing de profissionais como Raph Lauren ou Calvin Klein” e diversas outras empresas até os dias atuais. Além de fundar sua própria *maison*¹ em 1903, Paul Poiret abriu uma empresa de perfumes e cosméticos em 1911. Visionário, inseriu características orientais às suas criações ao perceber que o público francês tinha fascinação pela cultura oriental. Também se viu forçado a criar versões inferiores de suas próprias peças, pois as cópias ilegais de seus vestidos eram tantas que o impossibilitavam de obter retorno financeiro por suas criações (PALOMO-LOVINSKI, 2010).

Por sua familiaridade e experiência na área, criadores de moda podem ser considerados profissionais aptos para formular empresas do setor. Entretanto, outro ponto observado é a importância do planejamento e da pesquisa da viabilidade econômica do negócio e, em um setor de alta complexidade como o da moda, esta questão se faz relevante e questiona-se as habilidades dos profissionais de moda quanto ao empreendedorismo. Além disso, empreender em moda no contexto atual é um desafio contínuo, devido às rápidas mudanças do setor e à necessidade de acompanhá-las. O SEBRAE ainda cita (2014a, p. 68) algumas características necessárias ao empreendedor de moda: “[...] deve ser criativo e ousado, validando conceitos de comunicação inovadores, de forma que consiga manter o empreendimento em evidência no mercado e diante dos consumidores atuais e potenciais”. Observa-se que a rápida difusão de informações e a fácil comunicação das marcas com os clientes contribuem para o encorajamento daqueles que desejam tornar-se empreendedores de moda. Em contrapartida, a competitividade, considerada acirrada pelas empresas do setor, aumenta as dificuldades para prosperar no mercado.

Baseando-se nos dados apresentados por Medeiros e Vicentini (2012), Frings (2012) e as características empreendedoras apontadas pelo SEBRAE, é possível observar que Charles Worth foi o primeiro estilista empreendedor que se tem conhecimento. Criativo e ousado, tanto em suas peças como na criação da marca, desenvolveu uma nova abordagem para o costureiro da qual o sistema de moda é herdeiro até os dias atuais.

Na esfera atual do empreendedor de moda os desafios são ainda maiores, fazendo-se necessária uma visão geral do negócio, para identificar os aspectos importantes e suas interligações. Observa-se que esta afirmação também é válida devido à dinâmica de apresentação dos produtos de moda em forma de coleções, em que a informação de venda costuma servir como base para a criação dos produtos da nova coleção. De acordo com Costa

¹ *Maison*: casa, traduzindo do francês. Palavra muito utilizada para ateliês de estilistas, principalmente porque os primeiros estilistas de luxo nasceram na França (PINHEIRO *et al.*, 2017).

(2015, p. 72) uma coleção de moda caracteriza-se pelo um conjunto de produtos relacionados entre si, que passam a mesma ideia e possuem a mesma linguagem sem significar que sejam todos iguais. Costa (2015, p. 37) ainda aponta que devido à comercialização em forma de coleções “o desenvolvimento do produto ocorre com muita antecedência a fim de que todos os modelos sejam entregues na mesma época aos seus postos de venda”. Assim, observa-se que os setores de uma empresa de moda devem trabalhar conjuntamente, já que todos possuem o mesmo objetivo final, ou seja, a produção e disponibilização de produtos inovadores e de qualidade, de forma que sejam aceitos e adquiridos pelo público-alvo para a geração de lucro à empresa.

Além da característica do lançamento de produtos em coleções, o setor de moda apresenta outras particularidades e contribuições para a sociedade. Assim, as próximas seções do trabalho abordam o panorama empresarial da área de moda, tanto com dados econômicos atuais, relevantes para uma melhor compreensão do setor, quanto com informações organizacionais.

2.2 O MERCADO DE MODA CONTEMPORÂNEO

Produtos de moda estão constantemente presentes na vida da maioria das pessoas. Entretanto, a sociedade consumidora de moda não costuma conhecer a imensidão e a importância da indústria que está por trás das peças disponíveis para compra. Assim, torna-se relevante uma estudo acerca do mercado de moda contemporâneo, suas características e importância para a geração de empregos.

As indústrias dos setores têxteis e de confecção são empreendimentos de grande importância, tanto em termos de negócios – com os altos volumes de vendas dos produtos – como socialmente – por ser intensiva em mão de obra e responsável pela produção de bens culturais, que impactam seus consumidores (ALVAREZ; FAVERO, 2014, p. 116). De acordo com um estudo da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT²), o faturamento das cerca de 29 mil empresas da Cadeia Têxtil e de Confecção foi de US\$ 45 bilhões em 2017, sendo responsável por 1,479 milhões de empregos no país.

O mercado de moda abrange diversos setores produtivos da cadeia. O Sistema Moda Brasil (SMB), coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), é um instrumento que coordena as cadeias produtivas relacionadas à moda, subdivididas em três grupos: têxtil e de confecções,

² Dados coletados no endereço eletrônico da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em 10 Abr. 2018.

gemas, joias e afins e couro, calçados e artefatos. O SMB considera esses setores diretamente ligados à moda, o que inclui as microempresas e empresas de pequeno porte. Pesquisas realizadas por Alvarez e Favero (2014, p. 116) revelam que em 2012 cerca de 70% das empresas de moda brasileiras eram compostas por micro e pequenos empreendimentos, representando 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Dentre os benefícios de uma micro ou pequena empresa, Cietta (2017, p. 408) aponta a “flexibilidade e a disponibilidade à mudança”. Estas características vêm ao encontro do conceito de indivíduo empreendedor como alguém com visão, transformadores do ambiente em que estão inseridos (LONGEN, 2015, p. 19). De acordo com um estudo do SEBRAE (2017a) sobre o perfil dos Microempreendedores Individuais (MEIs) brasileiros, dentre as vinte atividades econômicas mais frequentes entre este formato de empresa, o primeiro lugar cabe ao setor de moda, com o comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios representando 9,8% do mercado. Em seguida, o mesmo estudo aponta que, dentre todos os MEIs, 2,4% trabalham com confecção sob medida de peças do vestuário, exceto roupas íntimas. Assim, conclui-se por meio deste estudo, que 12,2% dos vinte MEIs mais frequentes no Brasil são empresas voltadas à moda, totalizando mais de 800 mil empresas formais – lembrando que o número de empresas aumenta quando em comparação ao número apresentado anteriormente pela pesquisa da ABIT por não contemplar apenas a Cadeia Têxtil e de Confecção. É interessante observar que o mesmo estudo apontou que 77% dos empresários do formato de empresa em estudo nunca fizeram nenhum curso ou treinamento em administração financeira.

Em particular, as empresas de moda apresentam também a vantagem de serem indústrias criativas, pois de acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) (2016, p. 5) a “união entre a indústria e os talentos criativos pode contribuir para soluções alternativas e inovadoras, oferecendo um diferencial produtivo para as empresas brasileiras”. Ainda de acordo com o mesmo estudo da FIRJAN (2016, p. 5), “a criatividade aplicada ao negócio gera desenvolvimento e que a promoção do patrimônio intelectual e imaterial representa importante estratégia de crescimento econômico [...]”

Com o propósito de satisfazer necessidades e desejos as empresas devem, não somente desenvolver produtos atrativos, mas sim que se enquadrem nas expectativas de qualidade e preço, sendo que estes dois fatores relevantes na hora da decisão de compra são diretamente influenciados pelo tipo de produção empregado (COSTA, 2015, p. 42).

Cietta (2017) defende que o produto de moda é híbrido, ou seja, um produto com valores materiais e imateriais, onde são necessários componentes criativos (designers), semicriativos (modelistas e costureiras) e não criativos (responsável financeiro) para conceber produtos de moda. Além de uma equipe multidisciplinar, o autor enfatiza a importância das interconexões de setores dentro das empresas de moda, já que o resultado de cada fase deve se encaixar perfeitamente na etapa seguinte (CIETTA, 2017).

Apesar de os produtos de moda terem a função principal de cobrir e proteger o corpo, de acordo com Cietta (2017, p. 37) “os produtos não são mais avaliados ‘apenas’ por suas características físicas”. Isto acontece pois, conforme apontado, o mercado de moda gera produtos que disponibilizam valores tangíveis e intangíveis para a vida de seus consumidores. “A moda tem, na realidade, características que são criativas e não criativas, materiais e imateriais, que fazem dela não simplesmente um outro setor criativo, mas um setor criativo especial” (CIETTA, 2017, p. 125). Assim, o criador de moda, de acordo com Santos e Santos (2010, p. 208)

[...] percorre livremente entre idas e vindas no universo tangível e intangível da moda, determinando em um produto seus valores materiais e imateriais, culturais e concretos, colocando em suas criações textos de identidade que serão carregados pelos corpos que vestem as roupas.

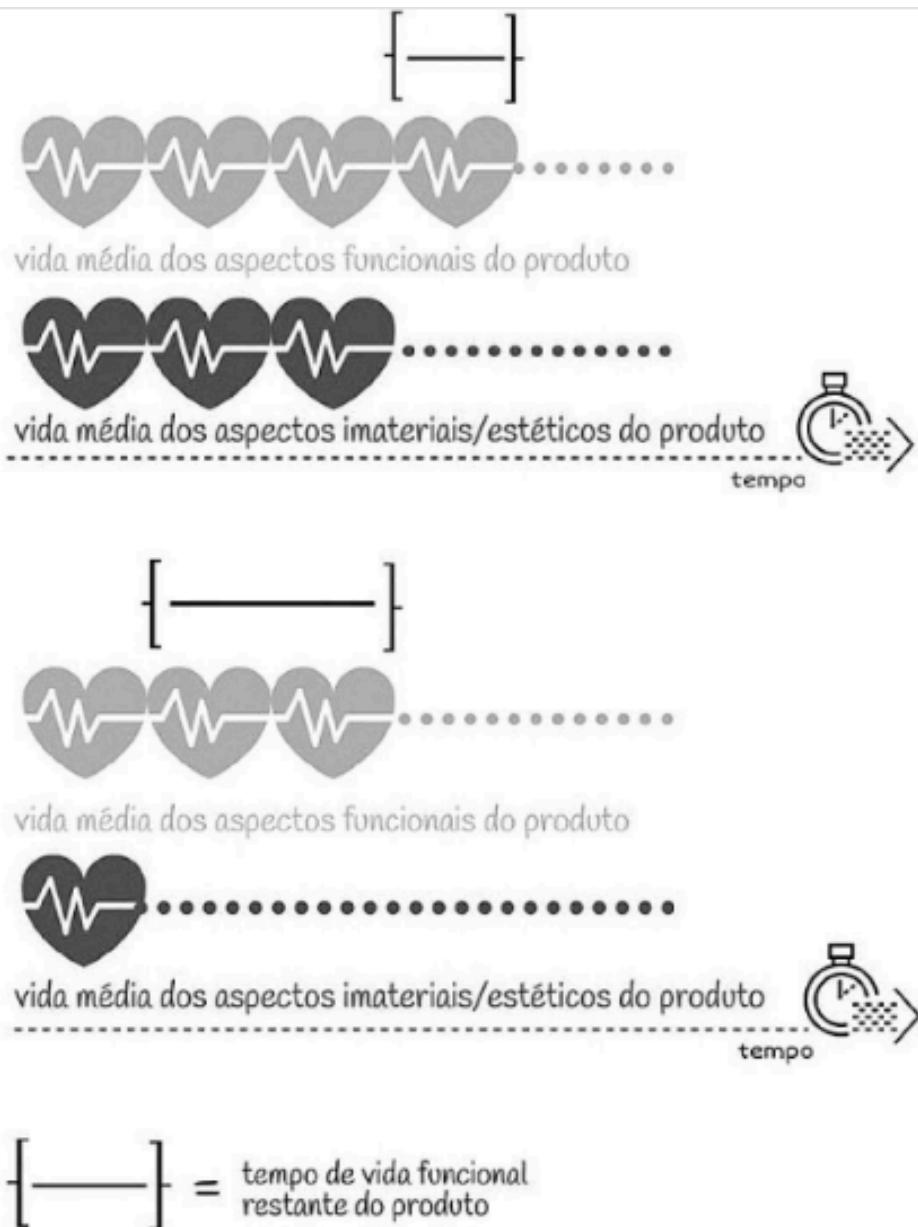
Dentre os valores tangíveis ou materiais dos produtos de moda, pode-se citar a funcionalidade das peças, que moldam-se, cobrem e protegem o corpo humano. Cietta (2017, p. 129) define esta parte do produto de moda como “tudo aquilo que é físico e definido por propriedades físicas, técnicas e funcionais [...].”

Já os valores intangíveis ou imateriais dos produtos de moda não dizem respeito dos aspectos funcionais da peça, já que se relacionam com questões sociais, de pertencimento e identidade subjetiva dos consumidores. Cietta (2017, p. 129) as define como “o elemento cultural do produto”, ou seja, o que se configura como um significado. Assim, os valores materiais e imateriais do produto de moda serão ou não considerados relevantes de consumidor para consumidor, conforme suas vivências e expectativas.

O equilíbrio de uma empresa de moda, então, não é apenas instável – ou seja, sujeito a fatores que podem alterar seu estado – mas também frágil no sentido de que as mudanças no setor são rápidas, silenciosas e muitas vezes radicais (CIETTA, 2017, p. 269).

É esta característica que faz com que o setor de moda apresente uma complexidade maior que a maioria dos outros setores manufatureiros, já que, de acordo com Cietta (2017), após o advento do *fast-fashion*³ não existe mais uma linearidade na dinâmica de trabalho no setor de moda, mas sim uma constante necessidade de renovação, pois as características imateriais do produto alteram-se mais rapidamente que no passado, como pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – A vida material e imaterial do produto de moda antes e depois do *fast-fashion*



Fonte: Cietta (2017).

³ *Fast-fashion*: moda rápida, traduzido do inglês. De acordo com Cietta (2010) trata-se de um modelo de produção e distribuição rápida graças à agilidade de respostas frente às necessidades e desejos expressos pelos consumidores.

A empresa de moda Zara, pertencente ao conglomerado Inditex, pode ser citada como um modelo de negócio inovador que utiliza o modelo *fast-fashion*. Com uma política totalmente voltada ao consumidor, a Zara costuma apresentar uma pequena coleção com uma mistura de tendências e, em seguida, passa a analisar diariamente a aceitação do produto para adaptar os resultados às novas peças a serem produzidas. Isto é possível graças à dinâmica do *just in time* característico da Zara (KALIL, 2010). O sistema *just in time* (traduzido do inglês: na hora certa), caracteriza-se pelo sistema de produção combinado para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado, tendo como base a percepções das expectativas do consumidor (SANTOS, 2017). Este sistema de resposta rápida é considerado por Cietta (2017, p. 349) como um dos motivos do sucesso do modelo *fast-fashion*, já que, de acordo com o autor, “a velocidade é implícita na escolha de incluir em seu processo criativo/produtivo o consumidor [...]”, sendo necessária, segundo o autor, uma análise circular do sistema de produção/consumo.

Sabe-se que a dinâmica da obsolescência dos produtos de moda é outra característica do setor, que costuma apresentar pelo menos uma coleção de produtos totalmente novos a cada estação e incentiva seus consumidores a reinventarem e renovarem o guarda-roupas com a mesma rapidez. Conforme citado por Selau e Cesar (2012, p. 3), “é interessante a observação sobre o quanto as pessoas almejam o novo de novo, mas nem se dão conta que inúmeras vezes o que se deseja são tentativas e artimanhas do próprio mercado”.

Comparando a obsolescência dos produtos de moda com a de outros setores como, por exemplo, de empresas de tecnologia, Santos (2017, p. 11) aponta que “normalmente esta lógica de obsolescência dos bens está relacionada ao progresso técnico, porém o que diferencia a moda das demais indústrias é que suas inovações se encontram predominantemente no design”. Desta forma, observa-se que o desafio de manter uma empresa de moda ativa no mercado vai além da questão de disponibilizar produtos de qualidade, elencando principalmente aspectos de gestão de negócio.

É preciso, conjuntamente, deixar os produtos disponíveis no ponto de venda para os clientes e evitar perdas por estoque excessivo decorrente de uma tendência ultrapassada. A curta durabilidade de uma tendência de moda converte o tempo em uma variável essencial e estratégica a ser controlada pelas firmas do setor. Quanto menor o período entre a captura das tendências, fabricação e chegada nas lojas, menores serão os riscos de estoque obsoleto (SANTOS, 2017, p. 12).

Outra questão importante em negócios de moda é o direcionamento de marca, que deve levar em consideração o discurso que a empresa pretende abordar, sem esquecer-se as questões mercadológicas. Chevalier e Mazzalovo (2007, p. 136) citam que “ética e estética são as constantes sobre as quais se baseia a identidade da marca”. Assim observa-se que a ética de um negócio, evidenciada por seus produtos ou serviços, está totalmente relacionada à toda empresa em si e seu processo produtivo. Por exemplo, uma marca que tem um discurso de preocupação ambiental e apresenta produtos sustentáveis, deve levar essas questões em todas as etapas de concepção e entrega do produto. Chevalier e Mazzalovo (2007, p. 135) ainda apontam que se “aceitarmos a validade de aplicar a semiótica ao estudo das identidades das marcas, partiremos da seguinte premissa: marcas são sistemas que produzem significado”.

Desta forma, a moda, como um mercado que gera produtos com características tangíveis e intangíveis, deve ter um olhar multidisciplinar de seus produtos. As questões mercadológicas devem ser pensadas com foco no discurso que se pretende passar. Carreira (2008, p. 10) disserta sobre a importância da significação de marca e seu posicionamento estratégico no mercado:

A marca constitui, então, um signo que representa a empresa, suas mercadorias e todo o estoque de conceitos e associações gerados na mente do público receptor, fruto da experiência com a mercadoria, da comunicação mercadológica (incluindo aqui as atividades de relações públicas) e de outras interações.

A *headhunter*⁴ de negócios de luxo Floriane de Saint Pierre, aponta que “uma empresa é constituída por produção, gerenciamento e vendas”, enquanto uma marca “é a união entre design e imagem” (KALIL, 2010). Corroborando a questão apresentada, Cietta aponta (2017, p. 198) que um modelo de negócio de moda deve ser construído “por meio de uma visão conjunta das três funções principais que são justamente a criação, a produção e a distribuição em um específico sistema de consumo”. Costa (2015, p. 74) também confirma esta afirmação, pois segundo a autora o fluxo do desenvolvimento das coleções possui etapas inter-relacionadas que influenciarão “não somente na aparência do produto, mas também em sua produção e comercialização. Dele depende o êxito da fabricação e a atratividade dos produtos oferecidos”.

Costa (2011, p. 27) argumenta que as mudanças sociais e econômicas influenciaram o ambiente atual das empresas de moda, onde criou-se “um mercado de moda orientado para o

⁴ Headhunter: caçadores de cabeças, traduzido do inglês. De acordo com Carvalho (2014, p. 4) são os “profissionais ou empresas especializadas que tem como função ‘caçar’ os melhores profissionais do mercado em áreas executivas de alto nível”.

consumidor, requerendo mudanças na estrutura de gerenciamento da indústria do vestuário”, já que, de acordo com o autor, atualmente é a gestão empresarial o maior o diferencial competitivo. Assim, o próximo assunto abordará estudos de questões de competência empresarial em criadores de moda.

2.3 EDUCAÇÃO EMPRESARIAL NO ENSINO SUPERIOR DE MODA

Com base também em questões apontadas nas seções anteriores, observa-se a alta complexidade presente no setor de moda e, consequentemente, em manter uma empresa de moda viável economicamente. Entretanto, enquanto algumas organizações apresentam uma equipe de diversos profissionais de diferentes áreas para materializar os produtos e alcançar a sustentabilidade econômica, as empresas iniciantes, em geral, costumam contar com apenas uma ou duas pessoas responsáveis pelo alcance de seus objetivos. Tratam-se principalmente dos MEIs, empresários que formalizam seus negócios, mas trabalham por conta própria e conforme demonstrado anteriormente, é a dinâmica adotada pela maioria dos negócios de moda. Observa-se que esta modalidade tem se mostrado a opção de muitos profissionais graduados em moda que optam por tornarem-se empreendedores, assim como as empresas que aceitaram participar do presente estudo e serão apresentadas nos próximos capítulos.

Assim como em outras profissões, seguir uma carreira de moda costuma exigir estudo e dedicação. Com a vasta gama de instituições de ensino nacionais com cursos voltados ao design de moda e estilismo, considera-se necessária uma capacitação para atuar em empresas de moda, já que o mercado atual exige profissionais qualificados. Entretanto, em um estudo sobre o perfil do comércio de moda no Brasil, o SEBRAE⁵ concluiu que apenas 26,4% dos empresários de moda brasileiros possuem formação superior e que MEIs, micro e pequenas empresas totalizam 60,6% do mercado de moda.

Desta forma, percebe-se que o foco principal da maioria das universidades de áreas voltadas à moda no Brasil está no design. O Quadro encontrada no Anexo A deste trabalho apresenta uma relação de todos os cursos ligados à moda em atividade, segundo o endereço eletrônico do Ministério da Educação. Observa-se que 181 dos 224 cursos de moda no país possuem a palavra “Design” em sua denominação, ou seja, mais de 80%. Acredita-se que a dominância de cursos de moda com foco em formar designers acontece porque em 2004 o ensino de moda no Brasil sofreu uma alteração pois, segundo Christo e Cipiniuk (2016, p. 16), o MEC solicitou que os “cursos de formação profissional, de nível superior, de estilismo

⁵ Dados coletados em <https://databasebrae.com.br/negocios-de-moda/>. Acesso em: 05 abr. 2019.

ou moda se adequassem às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Design”.

Outra palavra que aparece em dois diferentes cursos de moda é “estilismo”. Constantemente profissionais responsáveis pela criação de produtos de moda são denominados como estilistas. De acordo com Conte (2015) a assinatura de uma coleção por parte de um profissional criador de moda remete à palavra estilo, que deu origem à profissão estilista, bem como costuma apresentar caráter de autoria. Baudot (2002) classifica o profissional de moda como estilista, apontando que este pode adotar diferentes perspectivas, como criador, empresário e artista.

Apesar de apresentarem denominações diferentes, tanto o estilista quanto o designer de moda são defendidos por Christo e Cipiniuk (2016) como profissionais pertencentes ao campo do design, já que precisam exercer conhecimentos sobre o usuário, os processos criativos e de produção, materiais, custos e outros aspectos referentes ao desenvolvimento de produtos do setor que atuam, assim como qualquer outro designer. Desta forma, observa-se que tanto o profissional denominado como estilista como o designer de moda são responsáveis pela pesquisa e criação de produtos de moda. Esta pesquisa tem o enfoque de compreender a atuação profissional de criadores de moda que optam por tornarem-se empreendedores, sejam eles estilistas ou designers de moda. Por observar que alguns dos cursos de moda brasileiros formam designers, alguns formam estilistas e outros podem ter diferentes títulos, aqui serão adotadas as denominações de criador de moda e profissional de moda para referir-se a ambos.

É importante notar também, através do Quadro do Anexo A, que apenas um dos cursos de moda no Brasil chama-se “Negócios da Moda”, enfatizando o ensino de questões empresariais. Cietta (2017, p. 48) defende que o estudo acadêmico de moda deveria “dar mais atenção às questões empresariais que por anos foram negligenciadas”. Silva e Neira (2018) realizaram um estudo com 20 instituições de ensino superior de moda nas cinco regiões do Brasil. Foi constatado que apenas 6% a 7% das disciplinas das universidades pesquisadas são voltadas a Marketing e Gestão, definidas no estudo como:

Referentes às disciplinas de planejamento do desenvolvimento (sem execução e criação), são exemplos: Desenvolvimento de Negócios de Moda; Estudo de custos; Tendências e pesquisa em Moda; Marketing e Publicidade na Moda; Gestão empresarial, de Moda, do Design, de pessoas, do produto, da produção, etc. (SILVA; NEIRA, 2018, p. 6).

Assim, percebe-se a pouca representatividade do ensino empresarial nos cursos de moda, dificultando a performance dos designers de moda que desejam formar o próprio negócio. Com base nas competências apontadas por Dornelas (2008) como necessárias aos empreendedores, percebe-se que, em geral, a competência gerencial não é dominada por empresários criadores de moda. Entretanto, não pretende-se neste trabalho apresentar essa questão como uma problemática ou falha das universidades, já que é de conhecimento geral que a principal habilidade e função profissional dos designers de moda ou estilistas é a de projetar produtos de qualidade.

Algumas vezes o empreendedor de moda pode adquirir e, por fim, dominar as atividades de gestão do negócio, mas ainda assim dificilmente conseguirá realizar todas as atividades individualmente pela demanda de tempo exigida, tanto em questões administrativas como a parte da criação dos produtos. O que se sugere, então, é que os empresários de moda busquem formar uma equipe ou procurem parceiros para dividir as tarefas e, assim, realizá-las de forma que se atinja um melhor resultado final.

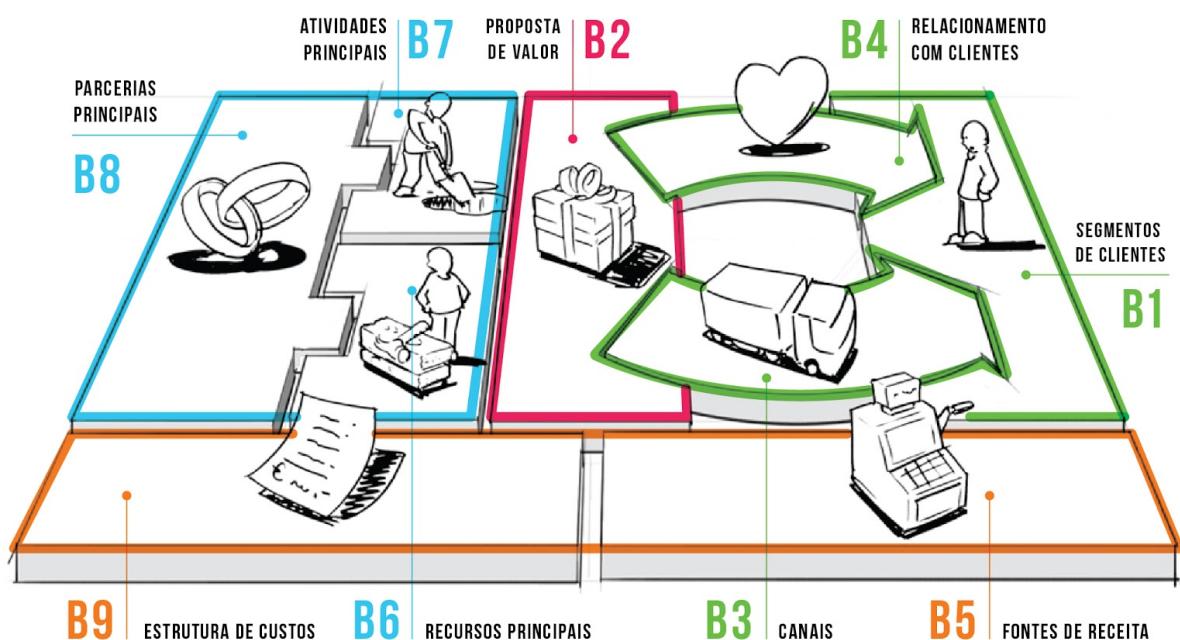
Por fim, ferramentas de modelagem de negócio podem contribuir para identificar e definir as questões apontadas, beneficiando tanto em empresas principiantes quanto naquelas que já estão inseridas no mercado, mas apresentando dificuldades, uma vez que possibilitam a visualização e a análise de todos os fatores críticos da empresa. Além disso, métodos de modelagem de negócio podem ser citados como ferramentas de cooperação na empresa. O próximo capítulo apresenta a modelagem de negócio Canvas e estudos que comprovam sua compatibilidade com negócios de moda.

2.4 A MODELAGEM DE NEGÓCIO CANVAS

Motivado pela complexidade do mundo real onde as empresas atuam e a dificuldade que empreendedores têm de visualizar os fatores que influenciam no resultado ou entrega de valor para os consumidores, Alexander Osterwalder desenvolveu, colaborativamente com 470 pessoas de 45 diferentes países, a modelagem de negócios Canvas (OSTERWALVER; PIGNEUR, 2011). Observando a forte tendência de criação das redes sociais, criou engajamento ao redor de uma nova teoria de administração, contando com a participação de outros respeitados consultores e empresários do mercado para cooperarem e ajudarem a espalhar o Canvas, principalmente de seu co-autor Yves Pigneur. Um modelo de negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 7), descreve a “lógica de como uma organização captura, cria e entrega valor”. A metodologia consiste na utilização de uma caneta e blocos

autoadesivos de notas, como os Post-its⁶, para escrever, de forma sucinta, as ideias e colar num quadro Canvas os diferentes aspectos envolvidos em um negócio. A modelagem de negócio Canvas contempla única página, onde é possível visualizar todos os aspectos mais importantes de um negócio divididos em nove blocos que, juntos, formam o “encaixe” do negócio. A Figura 2 mostra cada um dos 9 blocos do Canvas com ilustrações para facilitar a compreensão.

Figura 2 – Representação visual do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011.

Araújo *et al.* (2015) defendem a utilização da modelagem de negócio antes da realização de um plano de negócio. De acordo com os autores, a modelagem é mais dinâmica e “busca mitigar as incertezas intrínsecas ao negócio, como espera-se que seja, tendo em vista o perfil mutável do mercado atual”, tornando as decisões da empresa mais assertivas antes de ser formulado o plano de negócio, segundo os autores, é um documento formal e clássico característico das teorias tradicionais de administração (ARAÚJO *et al.*, 2015, p. 6). A facilidade de prototipação permite que novos negócios sejam analisados e alterados mais rapidamente e em várias versões diferentes. Assim, percebe-se que pode ser utilizado tanto por empresas que ainda não iniciaram seus trabalhos – para analisar a viabilidade de torná-la real e o que seria necessário para tanto – quanto por empresas já atuantes – que podem

⁶ Post-it® consiste em uma marca registrada da empresa 3M Company, que fabrica pequenas folhas de blocos de notas autoadesivas de tamanhos e cores variados.

reformular algum aspecto após o diagnóstico proporcionado pela ferramenta. Entretanto, nota-se que a indicação do momento primordial para a utilização do Canvas é para a formulação de um novo negócio.

Observa-se que os blocos são agrupados em quatro etapas. A etapa destacada na cor verde cobre a área que trata dos clientes e as ações da empresa com os mesmos. O bloco realçado na cor rosa responde o que a empresa irá ofertar. Já os blocos destacados em azul respondem a infraestrutura, ou seja, como a empresa irá executar seus serviços. Por fim, os blocos salientados na cor alaranjada respondem às questões de valor monetário de saída e entrada no caixa da empresa, ou seja, a viabilidade econômica do desenvolvimento das ações dos outros blocos. Assim, pode-se concluir que o Canvas resume as questões principais do desempenho de uma empresa no mercado. Os nove blocos são explicados de forma geral abaixo (OSTERWALVER; PIGNEUR, 2011):

1. Segmentos de clientes: uma proposta de valor pode estar dirigida para um ou vários segmentos de clientes, tendo a organização estudada que definir o foco de atuação, dividindo os consumidores em mercados potenciais e observando as variáveis de semelhança.
2. Proposta de valor: consiste em definir a oferta de valor do negócio, ou seja, o pacote de produtos e/ou serviços, bem como os benefícios da empresa que entregam valor para os clientes.
3. Canais: são os meios utilizados pela empresa para alcançar o segmento de clientes e fazer a entrega de valor, descrevendo quais caminhos uma empresa utiliza para entregar valor para o cliente. Pelos canais o segmento de clientes definido pode tomar conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto, tomar a decisão de compra e uso do mesmo.
4. Relacionamento com clientes: descreve estratégias e ações tomadas pela empresa para fidelizar clientes e, com isso, evitar que procurem o concorrente.
5. Fontes de receita: o fluxo de receitas determina a maneira como a empresa recebe retorno financeiro pela entrega de valor, ou seja, o pagamento do cliente pelos benefícios recebidos.
6. Recursos principais: descreve os ativos tangíveis e/ou intangíveis que a empresa dispõe para realizar a construção, entrega e recebimento de valor.
7. Atividades principais: são as ações realizadas pela empresa para formar e oferecer a proposta de valor para seu segmento de clientes.

8. Parcerias principais: detalha os aliados para tudo aquilo que a empresa não poderá desenvolver sozinha, desde recursos, atividades, canais, relacionamentos e demais procedimentos que precisarão ser realizados de forma externa.
9. Estrutura de Custos: descreve os principais custos necessários à operacionalização do negócio. Ou seja, todos os gastos necessários para garantir que a proposta de valor chegará e será percebida pelo cliente, incluindo esforços observados na construção dos outros blocos.

O resultado do exposto é o quadro do modelo de negócios (Figura 3), que é encontrado facilmente em diversos *sites* para impressão e aplicação física ou até mesmo digital. Marinho (2016, p. 24) cita que o Canvas funciona “como uma tela de um artista” pela forma sistemática que é construído, levando uma ideia à outra. Osterwalder e Pigneur apontam (2011, p. 148) a característica visual do Canvas como uma de suas grandes vantagens, já que esta técnica visual “dá ‘vida’ ao Modelo de Negócios e facilita a cooperação”. De acordo com os autores: [...] “se você projeta um Modelo de Negócios completamente novo, desenhá-lo permitirá que você discuta diferentes opções facilmente, adicionando, removendo e movendo as imagens” (OSTERWALVER; PIGNEUR, 2011, p. 148).

Figura 3 – Representação visual do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011.

Desde que o mercado de moda passou a tomar grandes proporções, a comunicação do produto se fez necessária, aparecendo através de fotografias, ilustrações, revistas e vídeos. Nóbrega e Figueiredo (2008, p. 3) apontam que as formas “verbais e não verbais de comunicação são de fato os canais através dos quais passamos aos outros nossas mensagens”. Desta forma, a modelagem Canvas pode ser apontada como uma forma não verbal de descrever todos os aspectos de uma empresa. O próximo tópico deste trabalho visa apresentar documentações atuais acerca da utilização do método Canvas em empresas de moda, para verificar sua validação no setor.

2.4.1 A utilização da modelagem Canvas no mercado de moda contemporâneo

A modelagem de negócio Canvas, conforme visto anteriormente, caracteriza-se por ser uma ferramenta prática que possibilita a visualização do negócio como um todo e pode ser considerada compatível com negócios de moda pelo seu caráter visual. Além disso, Cietta (2017) aponta a importância de uma boa modelagem de negócio no setor da moda que deve apresentar uma visão conjunta das funções de criação, produção e distribuição. Dentre as modelagens de negócio citadas como compatíveis para a área da moda, Cietta (2017) destaca o *Business Model Canvas* criado por Osterwalder e Pigneur (2011). Cietta (2017, p. 438) ainda aponta a importância da modelagem de negócio no setor: “Hoje nenhuma empresa de moda pode simplesmente organizar-se por processos e fases, mas deve necessariamente olhar o modelo de negócios como um todo, ou seja, o ciclo completo de criação-consumo”. Nota-se, então, que uma visão ampla do negócio é necessária, podendo ser formulada também através da modelagem Canvas.

Meadows (2013, p. 7) defende que “é preciso de 90% de tino de negócios e 10% de habilidade artística” para que uma empresa de moda seja bem-sucedida. Por outro lado, de acordo com Cietta (2017, p. 328), no setor de moda “faltam de fato à empresa competências diferentes daquelas criativas/industriais”.

Percebe-se que designers de moda, em geral, costumam demonstrar maior facilidade em suas capacidades profissionais quando puderem desenvolver suas atividades de forma visual, trabalhando com maior facilidade quando as etapas são práticas e manuais. Marinho (2016, p. 25) cita o Canvas como “um quadro a ser preenchido de maneira dinâmica para que a ideia central do negócio seja rápida de explicar e simples de entender”. Assim, a modelagem de negócios Canvas pode ser considerada compatível com negócios de moda, uma vez que se configura como uma ferramenta visual que possibilita ao empresário criador de moda a visualização de todo seu negócio em uma única folha. Além disso, em um mercado que sofre

mudanças bruscas constantemente, como o da moda, atualizar e modificar a modelagem do negócio deve ser tarefa fácil, outra característica muito importante do Canvas.

O SEBRAE disponibiliza em sua plataforma digital uma versão pronta⁷ para o preenchimento do Canvas, além de utilizar a ferramenta em boa parte das consultorias prestadas para empresas novas e já existentes no mercado.

[...] o Canvas, que é uma forma fácil e rápida de modelar e visualizar negócios de forma dinâmica e interativa, possibilitando uma visão sistêmica sobre o negócio a ser criado. O Business Model Canvas é uma metodologia desenvolvida para facilitar a criação e análise de modelos de negócios (SEBRAE, 2014a, p. 21).

A Tendere, empresa de prospecção de tendências, capacitação e consultoria de moda, também utiliza a modelagem Canvas desde 2013, tanto em workshops quanto em consultorias específicas para empresas de moda no blog. No ano de 2018 a empresa passou a oferecer uma consultoria para negócios de moda utilizando a metodologia de Osterwalder e Pigneur (2011).

Modelagem para moda é diferente? Sim. A modelagem para moda depende fortemente da construção da segmentação de clientes. Afinal, o tipo de produto e serviços que entregamos nesse setor é um bem simbólico. O tecido, o vestuário, o calçado, os acessórios, as joias, os cosméticos, a maquiagem etc. entregam (são receptáculos de) significados. Portanto, é um trabalho feito e baseado em pesquisas qualitativas. Estas são base para decidirmos quase tudo em uma empresa dedicada à moda, incluindo a central proposta de valor de um novo negócio de moda (TENDERE, 2018).

Com base em todas as questões expostas até o momento sobre as particularidades do setor de moda, observa-se a importância da visão das empresas de moda como um todo interligado entre setores, já citada anteriormente como uma das características da modelagem Canvas. Observa-se que, apesar de as competências administrativas não serem o foco do ensino superior de moda, muitos profissionais que optam por empreender no setor o fazem de forma individual e, assim, acabam por ter que resolver aspectos que não são de sua formação. Desta forma, apesar de não ser uma realidade possível a todos os negócios, observa-se que uma equipe multidisciplinar poderia ser a solução para um empreendimento de moda alcançar uma melhor performance. Além disso, nota-se que a própria modelagem Canvas apresenta um caráter colaborativo, por citar e colocar em análise todos os recursos e atividades necessárias para um empreendimento prosperar, colaborando com o empreendedor de forma a demonstrar o elo entre os diferentes setores do sistema de moda.

⁷ Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com/#/>. Acesso em 17 out. 2017.

Além dos exemplos citados que já utilizam a modelagem no dia a dia empresarial de moda, o Canvas também foi escolhido para estudos do setor por diversos outros autores em diferentes abordagens (RAHY, 2014; HORN *et al.* 2016; PINTO, 2012). Observa-se, então, que a modelagem já vem sendo utilizada em empresas e estudos da área de moda, demonstrando sua compatibilidade com o setor. Contudo, observa-se que o método Canvas foi elaborado para os mais diversos formatos e áreas empresariais, não sendo encontrada atualmente no mercado uma ferramenta específica para modelar empresas de moda. Desta forma, o estudo a seguir visa descobrir as particularidades do Canvas quando utilizado por empresas de moda, para, assim, elaborar um guia de preenchimento específico da área, de forma que o mesmo possa contribuir ainda mais na formalização de negócios de moda economicamente sustentáveis.

2.4.2 Modelagem de negócio Canvas para as particularidades do setor de moda

Conforme observado, o mercado de moda carece de estudos mais profundos para modelar negócios. Assim, foi necessário um aprofundamento de pesquisas bibliográficas, cujo foco do estudo são os nove blocos da modelagem Canvas. Individualmente, cada etapa foi analisada especificamente para empresas de moda, buscando na literatura definições já existentes como, por exemplo, o que já foi estudado acerca de segmentação de clientes em áreas externas à moda, principalmente relacionadas à gestão de empresas.

Inicialmente, é importante citar que a numeração que ordena os nove blocos do Canvas (segmento de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias-chave e estruturas de custos) demonstra ser assim colocada de forma que se construa a modelagem de negócios na ordem exposta, conforme pode-se observar na Figura 3. Percebe-se, então, que a forma do Canvas de gerar sentido é sistemática, seguindo a diretriz numérica. Sendo assim, o aprofundamento teórico do Canvas para empresas de moda, apresentado a seguir, segue esta ordem como forma de melhor estruturar a empresa, já que a funcionalidade da modelagem de negócio se dá na possibilidade de pensar etapa por etapa, mas que estas apenas possuem significados através de suas relações.

Conforme já citado e observado nas Figuras 2 e 3, além das nove divisões de blocos, o Canvas pode ser subdividido em quatro etapas: o que (qual produto/serviço); quem (público-alvo); como (atividades) e quanto (viabilidade econômica). Assim, pode-se apontar que quando completamente preenchido, o Canvas pode gerar sentido através de diferentes subdivisões do quadrado. Dando continuidade à análise introdutória do quadro de modelagem

de negócio, outra questão interessante a ser observada é a colocação do bloco de proposta de valor exatamente no meio do quadrado, servindo como um lembrete constante sobre a proposta de valor no momento de modelar um negócio. Analisando toda a construção do Canvas, nota-se que todas as ações são direcionadas à proposta de valor, de forma que a mesma possa ser percebida em sua totalidade e não seja desvalorizada ou esquecida.

Portanto, encadeamento da modelagem implica, em primeiro lugar, no reconhecimento das competências que a empresa e seus colaboradores acumulam para, em seguida proceder-se com a definição das performances a serem adotadas. Competência e performance são conceitos importantes, uma vez que definem habilidades necessárias ao cumprimento de alguma atividade e, em seguida, a realização em si de uma ação específica, em que aquelas habilidades se fazem necessárias. Por esta razão, estão dispostas em sequência, uma como condição para a outra, conforme o próprio modelo do Canvas.

Em outras palavras, o Canvas pode ser tomado como uma sistematização de informações, valores, dados e estratégias tanto pautadas na realidade quanto na proposta de valor da empresa, o que implica que também comporta um aspecto intangível. O que importa, através de tal ferramenta, é garantir a visualização correta e eficiente de tais informações, para que o cliente – que costuma ser retratado de maneira idealizada na ferramenta – receba o produto que deseja, combinado de seus significados. Portanto, é importante salientar que o Canvas é uma ferramenta feita para o empreendedor, não para o consumidor.

A bibliografia dos desenvolvedores do Canvas, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, intitulada *Business Model Generation* (2011) apresenta a modelagem detalhadamente, trazendo também exemplos. Após a explicação da ferramenta, são apresentadas questões de avaliação do negócio, separadamente por blocos. Assim, observa-se que após o preenchimento do Canvas, é sugerido um momento de avaliação da modelagem de negócio, um componente de aprofundamento de grande importância para a empresa. Entretanto, não se sabe se a avaliação proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) seria suficiente para qualificar negócios de moda, pela singularidade de tratar-se de um setor híbrido (CIETTA, 2017). Assim, o guia proposto como resultado do presente trabalho foi pensado especificamente para a complexidade dos negócios de moda, gerado através de questionamentos que foram sendo formuladas durante o aprofundamento teórico dos blocos do Canvas para empresas de moda.

De acordo com o dicionário do mecanismo de busca Google⁸, guia é um substantivo com “ato ou efeito de guiar” e pode ter vários significados. Dentre eles, está a definição do que este trabalho busca construir, ou seja, “publicação contendo instruções, ensinamentos, conselhos de diversas naturezas; manual”, bem como “aquele ou aquilo que serve de diretriz, de modelo, que inspira uma pessoa”.

O cerne da questão é avaliar se a empresa, pretendida ou já existente, possui capacidade de criação, entrega e captação de valor, ou seja, sua viabilidade no mercado e, em seguida, auxiliar em sua estruturação. A seguir, é apresentado o aprofundamento dos blocos do Canvas, contendo conhecimentos considerados requisitos para modelar negócios de moda economicamente viáveis.

Desta forma, o resultado após a realização desta etapa é o desenvolvimento de diretrizes para conteúdos considerados essenciais no momento de modelar negócios de moda com a ferramenta Canvas.

1.1.1.1 2.4.2.1 Bloco de segmento de clientes para o setor de moda

Como o próprio título pressupõe, neste capítulo serão abordadas questões de estudo de público-alvo, que é a primeira etapa para a geração de sentido do Canvas e consiste na escolha e estudo dos clientes empresa. Percebe-se que o modelo pressupõe que através do conhecimento das preferências do consumidor, torna-se possível elaborar um negócio consistente e com maiores chances de sucesso podendo, então, partir para a próxima etapa do Canvas, as propostas de valor. Para empresários de moda, esta é considerada uma das etapas mais importantes, já que a definição do público-alvo é considerada estratégica para o mercado de moda.

Kotler e Keller (2013, p. 227) defendem que não é possível às empresas “atender a todos os clientes em mercados amplos e diversificados”, sendo necessária a segmentação do mercado em diferentes tipos de consumidores, dividindo-os para atendê-los com eficácia, já que diferentes segmentos de cliente necessitam esforços distintos da empresa. Parte-se, assim do pressuposto de que os produtos rejeitados pelo consumidor perdem o sentido para o qual foram criados, tornando-se estoque e desperdício, conforme afirma Lemos (2010, p. 17):

Um produto ou serviço só tem sentido em existir se satisfizer as necessidades de um consumidor, caso contrário ele é rejeitado. Para uma venda acontecer os produtos

⁸Disponível [em:
https://www.google.com/search?q=dicionario+guia&oq=dicionario+guia&aqs=chrome..69i57j0l5.4145j0j9&soureceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=dicionario+guia&oq=dicionario+guia&aqs=chrome..69i57j0l5.4145j0j9&soureceid=chrome&ie=UTF-8). Acesso em 23 fev. 2019.

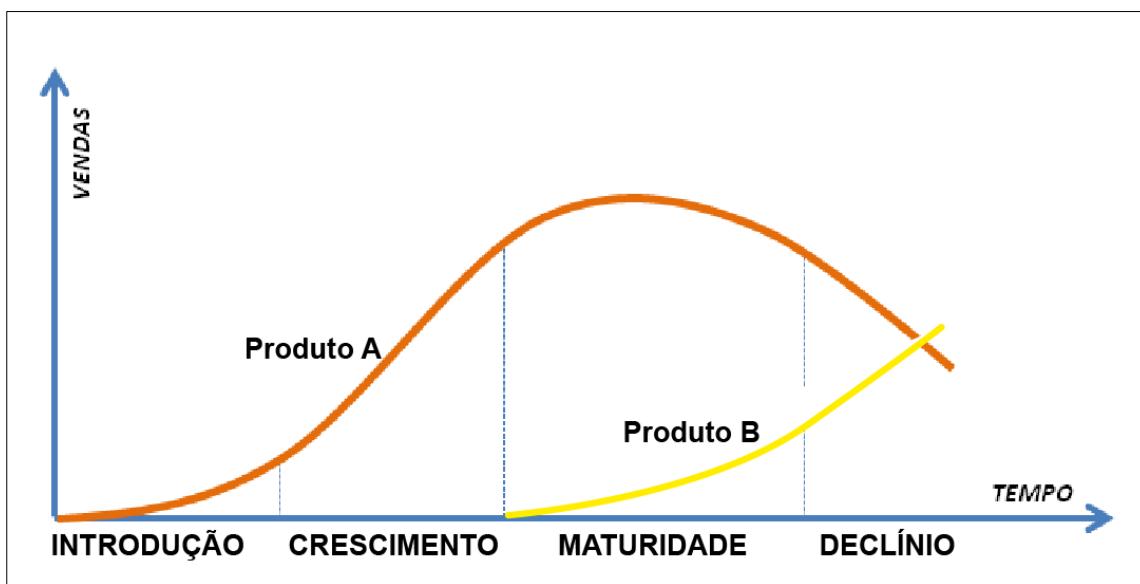
devem atender a demanda de um determinado nicho de pessoas, ou seja, seu público-alvo.

Observa-se que, geralmente, as empresas costumam já iniciar suas atividades sabendo a categoria de produtos que irão ofertar ao mercado e aos clientes. Frings (2012, p. 73) aponta que como uma “resposta à demanda de consumo e às mudanças no estilo de vida dos consumidores, os fabricantes e varejistas desenvolveram várias faixas de preços e de tamanhos, além de categorias e estilos de roupa”. Assim, a autora divide a moda entre feminina, masculina e infantil e dentro destas três categorias existem outras, como faixas de tamanho, preços e estilos. Novos segmentos de produtos podem surgir com as mudanças de demanda da sociedade de consumo de moda, bem como alterações e adaptações do segmento podem ser necessárias na empresa com o passar do tempo. Entretanto, observa-se que a definição clara do tipo de demanda que o negócio irá suprir garante o foco não apenas no consumidor, mas também no sucesso de vendas.

Uma das características do mercado de moda já discutida neste trabalho é a dinâmica da mudança e da obsolescência de coleções. Assim, os produtos de moda costumam ter um ciclo de vida curto quando comparados aos de outros setores, já que geralmente apresentam crescimento e declínio rápidos para que novos produtos sejam introduzidos no mercado. As mudanças de moda, que antes eram apenas sazonais, agora podem ser quinzenais ou semanais, dependendo da empresa. Observa-se, então, que o ciclo de vida do produto e suas etapas relacionam-se com o tipo de empresa em questão e, consequentemente, com seu público-alvo. Kotler e Keller (2013) dividem os estágios do ciclo de vida dos produtos em quatro, conforme pode-se observar na Figura 4. A primeira etapa, chamada de Introdução ou Desenvolvimento, caracteriza-se pelo momento em que o produto é considerado de vanguarda, com poucos clientes adeptos, preço alto e, consequentemente, vendas pouco significativas para a empresa. Já a etapa de Crescimento, como o próprio nome diz, apresenta uma rápida melhoria de performance do produto no mercado, com vendas e consumidores em expansão, aumento da disponibilidade no mercado também pela concorrência e, como consequência, diminuição do preço. A terceira etapa dos produtos de moda é denominada Maturidade ou Pico e é caracterizada pelo momento de estabilização de vendas, onde a oferta passa a exceder a demanda. Por fim, o produto de moda chega ao seu estágio final, chamado de Declínio, em que os estoques de determinado produto já devem estar reduzidos, já que estão sendo substituídos pelas novidades do setor. Cobra (2007) e Costa (2011) defendem a teoria de Kotler e Keller (2013) para os produtos de moda e, de acordo com Cobra (2007), as novidades de moda devem ser inseridas no mercado quando o produto anterior estiver

iniciando sua fase de Maturidade, garantindo um ciclo completo de retorno financeiro para a empresa.

Figura 4 – Ciclo de vida dos produtos de moda



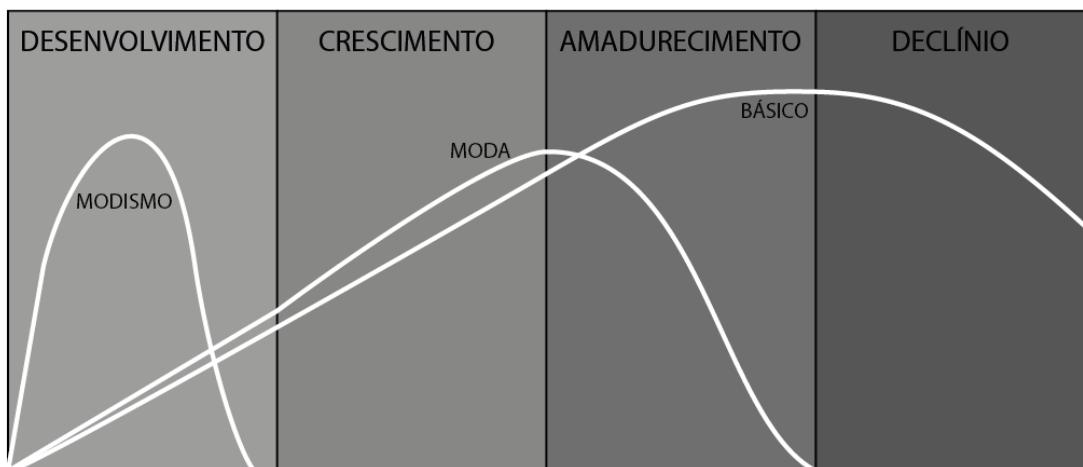
Fonte: Adaptado de Cobra, 2007; Costa, 2011 e Kotler; Keller, 2013.

Por outro lado, produtos de ciclo de vida curto também podem ser divididos em três tipologias, sendo estas de produtos de modismo, moda e básicos (KOTLER; KELLER, 2013), conforme pode-se observar nas Figura 5. Apesar de os nomes estarem relacionados e de fácil interpretação para o mercado de moda, o conceito não refere-se apenas ao setor. Novamente, podemos citar produtos de tecnologia como um exemplo, pois, apesar de não serem trocados com tanta frequência quanto produtos de moda, também apresentam uma curva de crescimento e declínio acelerada e, com isto, ciclos de vida moda, modismo e básico.

Observa-se que a curva de vendas distingue-se conforme o tipo de produto. Os produtos de modismo são aqueles que sofrem uma rápida aceitação por parte do público-alvo, fazendo com que ocorra um pico de vendas muito rápido que, com a mesma velocidade, decresce. Por outro lado, os produtos de moda que relacionam-se com a curva denominada apresentam um crescimento e aceitação mais lento por parte dos consumidores. A permanência desse tipo de produto no mercado é maior, fazendo com que as vendas também sejam mais significativas. Entretanto, a demanda e as vendas do produto qualificado como moda também decrescem rapidamente. Por fim, o produto classificado como básico tende a permanecer por mais tempo no mercado, tendo um crescimento mais lento, mas que é

compensado pela sua permanência de vendas quase constante (COSTA, 2011; COBRA, 2008).

Figura 5 – Curvas de vendas dos diferentes tipos de produtos



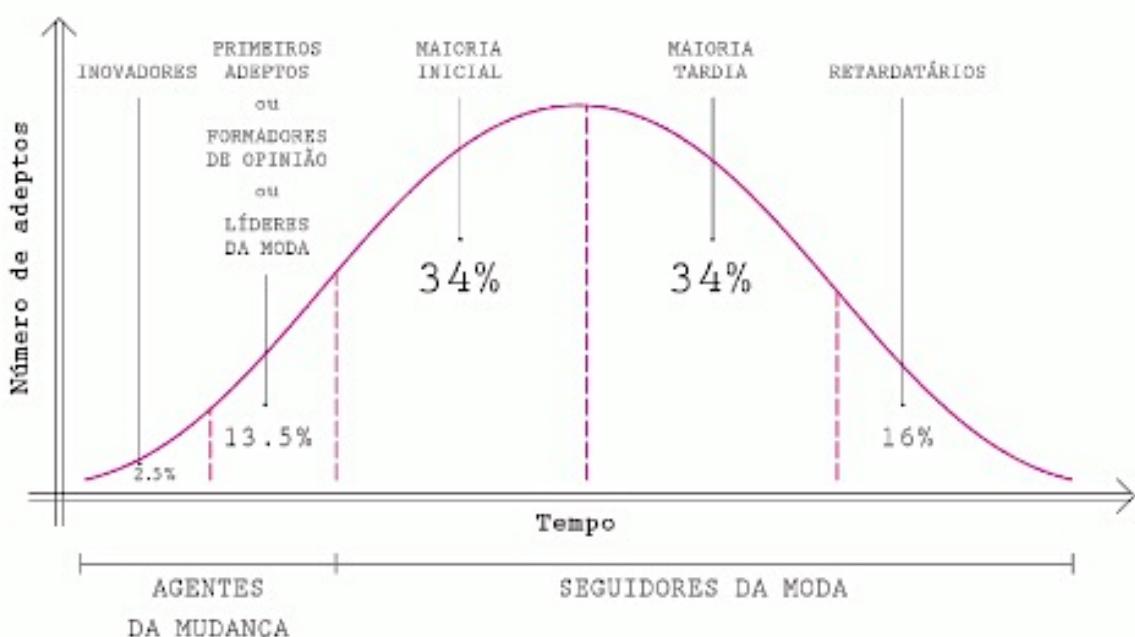
Fonte: Adaptado de Cobra, 2008 e Costa, 2011.

Em 1962 Everett Rogers desenvolveu uma teoria de difusão de inovações que divide os consumidores em cinco tipologias e é utilizada para avaliar diversos tipos de produtos (MEADOWS, 2013). Observa-se que o conceito é compatível com produtos de moda, sendo abordado por autores da área como Cobra (2007), Costa (2011) e Meadows (2013), conforme pode-se observar na Figura 6. O primeiro tipo de consumidor é o inovador, aquele que primeiro adota o novo produto, pois procura por novidades e características únicas. O segundo consumidor é chamado de primeiro adepto, formador de opinião ou líder de moda e costuma ampliar a popularidade do produto através de sua imagem. O terceiro consumidor é chamado de maioria inicial ou de massa, aquele que adota o produto quando este já chegou ao seu ápice de vendas e pode ser encontrado facilmente na maioria das empresas. O quarto consumidor é chamado de adepto tardio ou maioria tardia, ou seja, aquele que apenas se encanta com o produto quando esteja já passou por uma aprovação de outros usuários. Por fim, o quinto e último consumidor é chamado de barganhador ou retardatário, que procura principalmente por preços baixos e não se preocupa com novidades (COBRA, 2008; COSTA, 2011; MEADOWS, 2013).

A curva que pode ser observada na Figura 6 refere-se às vendas do novo produto que foi inserido no mercado. Observa-se que o ápice de vendas é atingido entre a maioria inicial e a maioria tardia, ou seja, usuários que preferem adquirir o produto quando outros consumidores já o aprovaram, fazendo com que a oferta já esteja disponível em diversos

pontos de venda por diferentes preços. Entretanto, é neste momento que a curva de vendas perde sua força e inicia o processo de declínio, conforme observou Cietta (2017, p. 107), quando afirma que “quanto mais os outros consomem, mais somos levados a nos apaixonar por um produto específico; mas quando isso torna-se muito comum, tendemos a nos distanciar daquele consumo e seguimos em busca de um produto mais original”. Esta teoria pode ser observada em produtos que possuem ciclo de vida curto, já que estes são substituídos para a apresentação de novos produtos, ou seja, para a introdução de inovações constantes no mercado. Frings (2012) defende que é possível identificar o comportamento dos consumidores conforme o ciclo de vida do produto, sendo que a maioria é de seguidores de moda, aqueles que adotam uma inovação quando ela está em seu pico de vendas.

Figura 6 – Teoria de Rogers da difusão de inovações



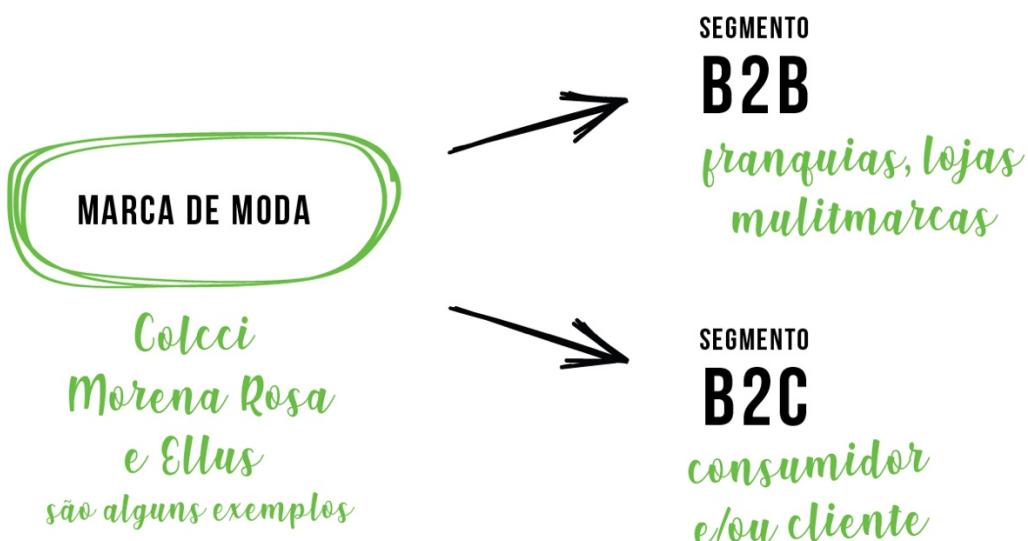
Fonte: Meadows, 2013.

No bloco de segmentação de clientes do Canvas, a empresa deve analisar se pretende negociar seus produtos ou serviços com cliente final ou outras empresas. O consumidor de produtos de moda “pode ser tanto uma pessoa física como uma organização que desempenha o papel de consumo em uma transição com um fornecedor ou uma entidade produtora ou distribuidora de determinados artigos” (COBRA, 2007, p. 77). Para referir-se a empresas que comercializam diretamente com o consumidor costuma utilizar-se a sigla B2C – *Business to Customer* (empresa para consumidor). Este formato de negócio disponibilizará e venderá seus

produtos ou serviços direta e exclusivamente ao consumidor final, sem utilizar um intermediário.

Por outro lado, empresas que vendem seu pacote de produtos ou serviços a outras empresas costumam ser chamadas de B2B – *Business to Business* (empresa para empresa), como o caso de empresas que vendem seus produtos sob encomenda ou a pronta entrega a lojistas ou franqueados que fazem o meio entre a marca e o consumidor. Apesar de este modelo depender da aceitação do consumidor final, a empresa – cliente corporativo – também deve estar presente na etapa de segmentação. A Figura 7 exemplifica uma segmentação de clientes utilizada por muitas marcas de moda brasileiras, que utilizam outras empresas para a entrega de valor, mas também ofertam e entregam o pacote de produtos ou serviços para o consumidor final de forma independente.

Figura 7 – Segmentação de clientes que utilizam abordagens B2B e B2C ao mesmo tempo



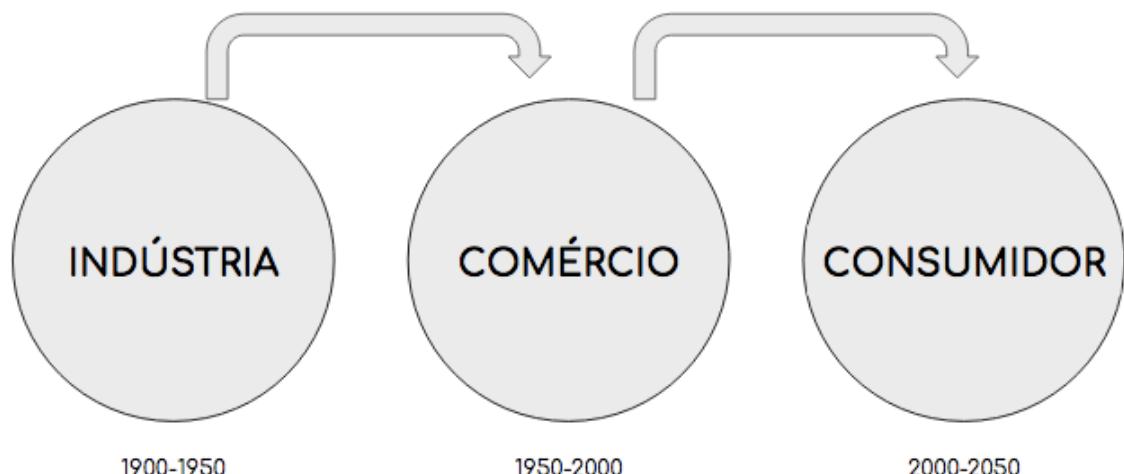
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Entretanto, observa-se que até mesmo empresas que vendem apenas para clientes corporativos devem ter o usuário como foco de seus esforços, já que são o alvo final de vendas. Se os produtos ou serviços ofertados não estiverem dentro das expectativas daquele que os utiliza, nem mesmo outras empresas terão interesse em adquiri-los. Especialmente quando se trata de empresas de moda, a escolha e a compreensão de todas as questões relevantes ao consumidor-alvo são o pré-requisito para a performance da empresa. O sucesso de uma empresa, segundo Kotler e Keller (2013, p. 129) “está em obter, manter e expandir a clientela [...] Sem clientes, não há negócio”.

Este usuário deve ser o foco do projeto, uma vez que a análise de suas atividades durante o uso do produto, deve ser já considerada quase toda no primeiro momento do desenvolvimento, o planejamento, onde estão sendo levantados os dados do público-alvo e tomando os devidos direcionamentos para serem iniciadas as ideias (BERTON *et at.* 2017, p. 182).

A importância do entendimento do consumidor se dá pela dinâmica mercadológica atual. Em um mundo globalizado, o consumidor passou a ter ciência de sua importância para as empresas, bem como da variedade de ofertas de produtos disponíveis. Assim, Faccioni (2011) defende que o detentor do poder nos negócios passou a ser o próprio consumidor, principalmente a partir dos anos 2000, conforme pode-se observar na Figura 8.

Figura 8 – A transferência do poder nos negócios



Fonte: Faccioni, 2011, p. 183.

Frings (2012) corrobora esta teoria, afirmando que a orientação das indústrias, que costumava ser focada na produção, passou a voltar-se ao marketing, ou seja, para compreender os anseios dos consumidores e ter como resultado produtos que atendam a essas necessidades. Esta afirmação é validada no fato de que quem gera o faturamento para uma empresa é o consumidor, a partir do ato da compra. Observou-se anteriormente que os produtos só fazem sentido quando forem percebidos pelos consumidores, ainda mais se tratando de produtos de moda cuja funcionalidade costuma ser totalmente relacionada ao corpo humano.

Costa (2015, p. 37) aponta que graças à “comercialização em coleções, o desenvolvimento do produto ocorre com muita antecedência a fim de que todos os modelos sejam entregues na mesma época aos seus postos de venda”. Camargo e Brod (2015, p. 5)

apontam a responsabilidade do designer de moda em meio a essa dinâmica, que deve “equacionar os fatores projetuais, aperfeiçoar métodos, seguir regras e critérios, para desenvolver produtos eficientes, que correspondam às necessidades do usuário”. Berton *et al.* (2017, p. 180) apontam que, por se tratar de um artefato que entra em contato diretamente com o corpo, o vestuário deve atentar-se para as demandas de uso para evitar questões de desconforto, ineficiência e demais limitações ao usuário.

Assim, percebe-se que desenvolver produtos de moda requer atenção ao consumidor em primeiro lugar. De acordo com Cobra (2007, p. 77) “todo e qualquer cidadão, seja qual for sua classe socioeconômica ou cultural, pode adquirir produtos de moda. O que diferencia o consumidor de moda dos demais é que este é mais suscetível aos apelos de marketing dessa classe de produtos”.

Por outro lado, um estudo do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) apresentado pelo SEBRAE⁹ aponta quatro perfis distintos do consumidor de moda:

- 1) o funcional: 50,7% (escolhe suas compras de acordo com o que já possui, geralmente compra em épocas de liquidações);
- 2) o seguidor: 36,8% (gosta de moda e sempre procura novidades);
- 3) o independente: 8,5% (consome roupas e acessórios somente em último caso, é impulsionado apenas pela necessidade);
- 4) o multiplicador: 4% (é o primeiro a adquirir novidades, lê e se informa sobre moda, gosta de consumir marcas).

Também é importante salientar que cliente não é, necessariamente, consumidor e vice-versa. Cobra (2007, p. 77) divide o consumidor entre usuário (aquele que usa e beneficia-se do produto), pagador (quem assume o pagamento) e comprador (quem efetua o ato da compra). Um exemplo disso poderia ser o caso de uma criança que será a usuária do produto, o pagador será o membro da família com poder de compra e o comprador será o familiar que irá pesquisar e realizar o ato da compra. O bloco de segmento de clientes deve abordar todas essas questões quando houver diferença entre cliente e consumidor, trazendo valor para todos aqueles que participam do ato da compra e beneficiam-se de alguma forma com o produto.

Portanto, considera-se que somente com a proximidade da empresa com seu segmento se clientes será possível inovar em produtos que solucionem as diferentes problemáticas do dia a dia do consumidor. Berton *et al.* (2017, p. 182) apontam que “o designer deve estar sempre em sintonia com o seu público e com as estratégias mercadológicas das empresas,

⁹ Dados coletados em: <http://www.sebraemercados.com.br/saiba-mais-perfil-consumidor-moda/>. Acesso em: 25 nov. 2018.

para que se consiga atender esse usuário, inovando, não somente na parte estética, mas também evoluindo na questão da usabilidade do produto”.

Desta forma, para um maior aprofundamento do primeiro bloco da modelagem de negócio Canvas, é recomendado o estudo da segmentação de clientes. Segmentar clientes é dividir os consumidores em mercados potenciais para observar as variáveis de semelhança, possibilitando a compreensão e a divisão de esforços conforme as características observadas (KOTLER; KELLER, 2013). Assim, o Quadro 1 apresenta uma matriz de segmentação, dividida entre segmentação demográfica, psicográfica e comportamental.

Quadro 1 – Matriz de segmentação de clientes

Bases para segmentação	Critério
Demográfica	Sexo; Idade; Etnia; Ocupação; Tamanho da família; Nível de instrução; Rendimento; Religião; Geração; Nacionalidade; Classe social; Localidade (Cidade, Estado, Região, País)
Psicográfica	O estilo de vida de consumidor; Personalidade; Atitudes; Valores;
Comportamental	Como o cliente relaciona-se com o produto; Frequência de compra; Nível de adoção de inovações; Lealdade; Status; Estágio de prontidão; Benefícios procurados;

Fonte: Adaptado de Oliveira; Dacol; Rebelo, 2008 e Kotler; Keller, 2013.

A determinação de público feminino, masculino ou ambos, bem como a idade, são os determinantes para biótipos e, consequente, das bases de modelagem que serão utilizadas já que o vestuário objetiva a proteção do corpo e deve proporcionar conforto. Através das demais análises propostas pela base demográfica, como questões como ocupação profissional, nível de instrução e nacionalidade, pode-se conhecer um pouco mais acerca da realidade diária do consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 231), o motivo de essas variáveis serem “tão populares entre os profissionais de marketing é que elas costumam estar associadas às necessidades e aos desejos dos consumidores”, bem como por serem fáceis de mesurar.

Por outro lado, a base psicográfica proporciona o conhecimento acerca do estilo de vida e das expectativas do cliente, já que muitas vezes é o estilo de vida que melhor diferencia as pessoas. Um consumidor pode ter as mesmas características demográficas de outro, mas por terem preferências e vivências diferentes, consumirão produtos diferentes. Kotler e Keller (2013, p. 240) apontam que, na “segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/de personalidade, estilo de vida e valores”.

É interessante observar também que esta análise aborda a questão de valor, mas de forma diferente àquela que será abordada no capítulo sobre o bloco de proposta de valor do Canvas. O valor observado nesta segmentação de mercado refere-se a questões éticas, morais e de estilo de vida, ou seja, os atributos que o público considera como positivos e aquilo que busca encontrar em produtos de moda como, por exemplo, a identificação da necessidade de oferecer tecidos de performance direcionados à consumidores cujo estilo de vida engloba práticas de atividades físicas constantes. O consumidor que identificar em uma empresa a qualidade que esteja de acordo com suas crenças e práticas diárias, se manterá fiel.

A base comportamental sugere o estudo das questões de relacionamento do cliente com a empresa e seus produtos. Segundo Kotler e Keller (2013, p. 241) neste tipo de segmentação, “os consumidores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto”. É uma segmentação baseada na fidelidade do consumidor com certa marca e, desta forma, torna-se possível analisar que estratégias de produção e marketing terão mais afinidade com o tipo de público visado. Esta e outras ferramentas de aproximação do consumidor vêm para um melhor entendimento acerca daquele que se encantará pelo produto e, assim, tomará a decisão de investir no mesmo. Assim, pode-se citar que as questões observadas na base comportamental influenciarão diretamente no bloco de relacionamento com clientes.

Outra ferramenta que gera uma melhor afinidade da empresa com o segmento de clientes pretendido é a utilização do conceito de personas. Juntamente com mapas mentais e moodboards¹⁰, a ferramenta de personas é muito utilizada por profissionais de moda, tanto já formados quanto em processo de formação, para aproximação com o cliente. De acordo com Vieira, Monteiro e Vichy (2018, p. 5), o uso de personas é “uma ferramenta com a qual se constrói o perfil dos consumidores daquele determinado produto ou serviço a ser projetado”. Entretanto, como sabe-se que é o coletivo que geralmente garante o lucro da empresa, ou seja, volume de aceitação e vendas do produto, cabe ao criador de moda saber partir de questões individuais propostas pelas ferramentas citadas para transformá-las em produtos que agradem ao coletivo.

Com os resultados obtidos nas análises acima, pode-se partir para a definição da estratégia de negócio que melhor atenderá à demanda de valor percebido pelo público-alvo. Observa-se que é importante definir a estratégia de negócio da empresa na etapa de segmento

¹⁰ Moodboard: mapa do humor, traduzido do inglês. Trata-se de uma ferramenta construída em um quadro com o intuito de facilitar a “ordenação das ideias e gerador de inspiração para o processo criativo das coleções” e na comunicação com os clientes (VIEIRA; MONTEIRO; VICHY, 2018, p. 7).

de clientes do Canvas, já que esta influenciará diretamente na estratégia de produção e, consequentemente, na determinação de margem de lucro. Porter (2004, p. 36) define estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável [...] a longo prazo e superar concorrentes em uma indústria” e defende três abordagens estratégias genéricas:

- a) Estratégia de nicho ou enfoque: aborda apenas um segmento em particular, de forma mais eficiente e eficaz. Trazendo para a realidade do mercado de moda, podem ser citadas como exemplo as empresas que atendem sob encomenda, produtos personalizados e ateliês.
- b) Estratégia de diferenciação: busca diferenciar o produto ou serviço de alguma forma, criando algo original, distinto, mas não único. Avaliando o exposto para a realidade das empresas de moda, podem ser citadas como exemplo as empresas que concentram seus esforços na estética e qualidade dos produtos, mas ainda assim produzem quantidades consideráveis.
- c) Estratégia de massa ou liderança total de custo: busca ter como apelo e diferencial o custo baixo do produto ou serviço em relação aos concorrentes. No mercado de moda, podem ser citadas como exemplo as empresas que costumam praticar a produção de grandes lotes e focam seus esforços em entregar produtos com um menor preço possível.

Porter (2003) ainda alerta para o risco de uma empresa seguir duas estratégias ao mesmo tempo, indicando que se procure ser líder na estratégia praticada. Assim, é interessante apontar que até mesmo a quantidade de peças no mercado e o local de consumo podem influenciar na decisão de compra de um certo segmento de clientes. Isto acontece porque a produção em larga escala, característica da estratégia de negócio de massa, pode reduzir o preço final das peças. Desta forma, um consumidor que busca demonstrar status social através da exclusividade de seus produtos tenderá a valorizar mais as empresas de nicho ou, pelo menos, de diferenciação.

Observa-se que consumidores de moda são muito distintos. Estilos são subjetivos e sabe-se que a moda é uma das formas de expressão de identidade, questões que tornam ainda mais complexo o conhecimento do consumidor de moda. Assim, é necessário pensar em muitas dimensões, segmentando o público-alvo nas bases citadas, construindo o perfil da persona do cliente, identificando qual a sua atitude em relação às inovações e, por fim, que tipo de produto atende ao estilo de vida. Conforme os dados de localidade, estilo de vida, composição familiar, benefícios pretendidos e demais características identificadas nas bases

de segmentação, é possível perceber o tipo de valor material e imaterial que o cliente busca e, assim, compreender até mesmo o ciclo de vida do produto. Um consumidor que, por exemplo, possui um estilo de vida baseado no consumo para o pertencimento a certa parcela da sociedade, apresenta poder de compra elevado e que gosta de ser o primeiro a usar as tendências, não se importará em utilizar roupas que são consideradas modismo, mesmo que as peças sejam utilizadas apenas uma ou duas vezes.

Desta forma, é o aprofundamento da compreensão do segmento de clientes que possibilita a identificação das propostas de valor que farão sentido para o mesmo. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 128) “perspectivas do cliente devem alimentar nossas escolhas em relação a Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fluxo de Receitas”. Desta forma, considera-se que é necessário observar de forma aprofundada o bloco de segmento de clientes e, em seguida, o de propostas de valor, para poder modelar um negócio economicamente viável, já que, sem o conhecimento daquilo que o consumidor aprecia, não é possível comunicar e entregar o valor do produto de moda.

1.1.1.2 2.5.2.2 Bloco de proposta de valor para o setor de moda

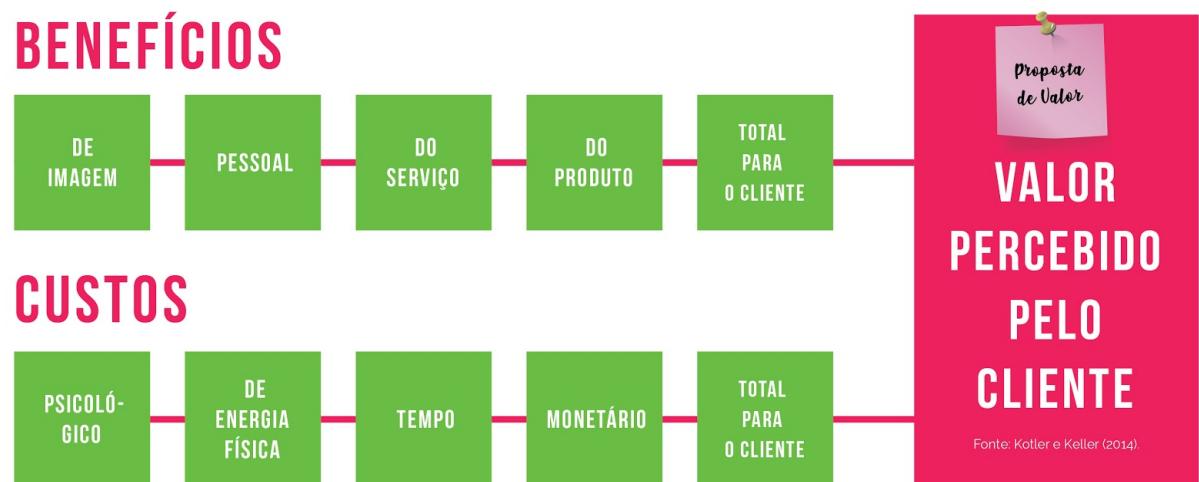
A etapa seguinte da modelagem Canvas, definida como proposta de valor refere-se ao “pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico” (OSTERWALVER; PIGNEUR, 2011, p. 22). É por meio das propostas de valor que são definidos aspectos estéticos da empresa, devendo ser escolhidos com base na identidade da marca em questão. Observa-se que o valor pode ser entregue através de um produto ou um serviço que, de alguma forma, proporcionam algum tipo de benefício à vida do consumidor.

Conforme visto em outros momentos da presente pesquisa, o valor dos produtos de moda não se restringe apenas às questões materiais ou funcionais. Além disso, o conceito de valor não está inteiramente ligado a questão de preço.. Desta forma, para exemplificar melhor o conceito de valor a ser considerado no preenchimento da modelagem do negócio, algumas definições devem ser apresentadas.

Kotler e Keller (2013, p. 9) apontam que o conceito de valor é uma questão central do marketing, defendendo-o como “a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto” e, ainda de acordo com os autores, a satisfação e repetição de compra dependerão da satisfação das expectativas do consumidor. De acordo com Toledo e Moretti (2016, p. 405) “valor diz respeito mais a algo percebido pelo cliente do que objetivamente determinado pela empresa” e os autores ainda concluem que, no momento da

concepção de valor, os conceitos de custo e benefício devem ser considerados, questão também defendido por Kotler e Keller (2013). A Figura 9 apresenta a relação custo-benefício de formação de valor para a percepção dos clientes.

Figura 9 – Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2013.

Keller e Machado (2006, p. 73) corroboram essa afirmação quando defendem que “performance, afinidade e preço são combinados e compõem o indicador de valor relativo da marca”. Toledo e Moretti (2016, p. 406) apontam que “as percepções do cliente dizem respeito não apenas a um conjunto de utilidades, mas incluem o custo (preço percebido) de obtenção dos benefícios esperados, ou seja, o sacrifício suportado para efetivar a escolha” e que a empresa somente conquistará a preferência do consumidor se este apreciar os benefícios oferecidos. Miranda (2015, p. 14) também defende que o “conceito de valor percebido mais aceito é a formulação que enuncia a razão entre os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo consumidor e empregados por ele para adquirir certo objeto de seu desejo”.

Cobra (2007) aponta que o consumidor do presente tem um acesso mais facilitado à informação e, assim, tornou-se mais consciente e preocupado com a questão do “ser” do que com o “ter”. Portanto, de acordo com o autor, os clientes em geral buscam “maximizar os benefícios recebidos em uma compra por meio de produtos cujo preço ou cujas marcas melhor retribuam o dinheiro despendido” (COBRA, 2007, p. 62). Além disso, desenvolver produtos que entregam valor tangível e intangível como os de moda torna-se mais que apenas a questão de funcionalidade. Frings (2012, p. 213) define desenvolvimento de produto como

“o processo de pesquisa de mercado e tendências, merchandising, design e desenvolvimento do produto final”.

Kotler e Keller (2013) citam que a sequência de criação e entrega de valor pode ser dividida em três etapas. A primeira etapa é selecionar o valor, com a segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e desenvolvimento do posicionamento. A segunda fase contempla o momento de fornecer o valor, com a escolha de características específicas como preço e distribuição. Por fim, a terceira fase aborda a comunicação do valor, ou seja, anunciar e promover o produto. Assim, de acordo com os autores, “o processo de entrega de valor começa antes da criação de um produto e continua ao longo de seu desenvolvimento e após seu lançamento de mercado” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 36).

Assim, pode-se dizer que, com o preenchimento aprofundado da etapa de proposta de valor do Canvas, a empresa poderá definir qual será o posicionamento de mercado. O conceito de posicionamento é definido por Keller e Machado (2006) como o momento de construção da localização da marca na mente do consumidor, fazendo com que o produto ou serviço sejam vistos da forma desejada e, assim, a empresa se destaque em relação à concorrência. Desta forma, pode-se definir posicionamento como o diferencial da empresa, aquilo fixa a marca no pensamento da clientela fazendo com que a concorrência não seja visada em certo ponto. Kotler e Keller (2013, p. 294, grifo dos autores) defendem que o “resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma *proposição de valor focada no cliente*, isto é, um motivo muito convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

É importante observar quão relevante é a compreensão da demanda do mercado para o posicionamento da empresa e garantir que a relação com a oferta esteja de acordo com o ciclo de vida do produto, de modo que se atenda ao maior número de clientes possível, com o mínimo de desperdício. Segundo Kotler e Keller (2013), a demanda de mercado não resulta em um número fixo, mas sim na mensuração determinada pelas condições determinadas. Os autores definem demanda de mercado como “volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 88).

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaram, além do livro *Business Model Generation*, uma obra intitulada *Value Proposition Design*¹¹, que detalha os dois primeiros

¹¹ Traduzido do inglês, *Value Proposition Design* significa “design da proposta de valor”.

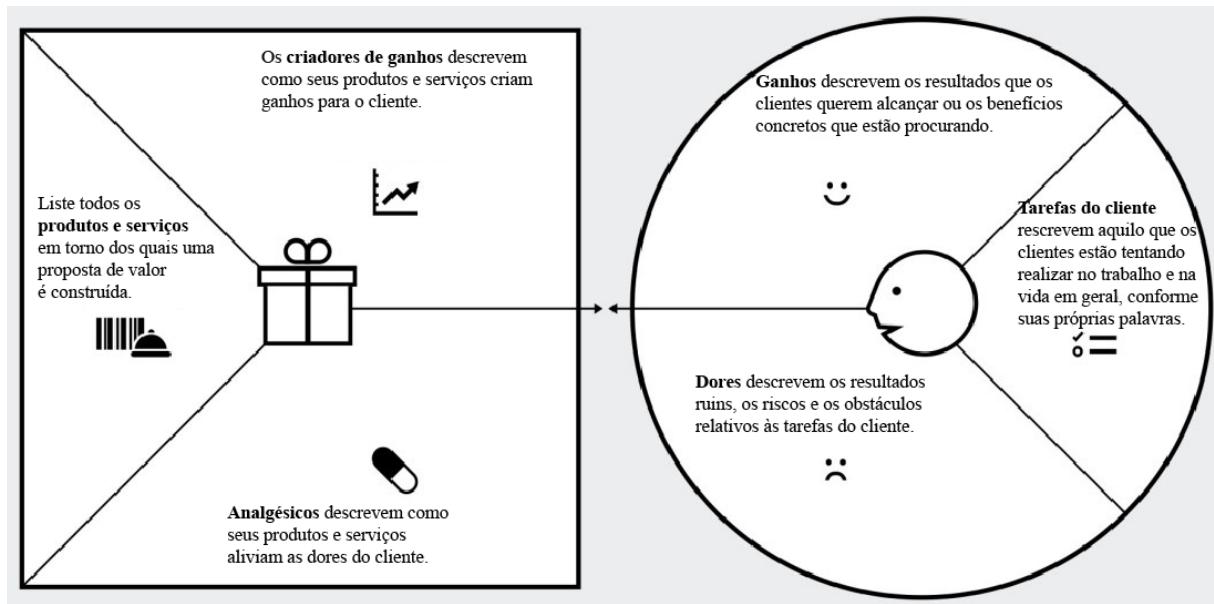
blocos do Canvas, ou seja, segmento de clientes e proposta de valor. O livro apresenta uma nova metodologia para a construção do que o autor chama de Canvas de Proposta de Valor, que tem, de um lado, o perfil do cliente e, de outro lado, o mapa de valor. Desta forma, a empresa pode identificar e criar produtos e serviços relevantes conforme aspectos identificados no delineamento do segmento de clientes (OSTERWALDER *et al.* 2014). O lado que observa o perfil do cliente é subdividido em três partes: tarefas, dores e ganhos. As tarefas envolvem tudo aquilo que os clientes estão tentando realizar no trabalho ou na vida, podendo ser tarefas funcionais, sociais, pessoais/emocionais ou de apoio. As dores representam o que aborrece os clientes na realização de alguma tarefa ou que os impede de realizá-la, podendo ser divididos entre obstáculos, riscos ou resultados, problemas e características indesejadas. Os ganhos expressam resultados ou benefícios que os clientes desejam receber e podem ser ganhos necessários, desejados, esperados ou inesperados (OSTERWALDER *et al.* 2014).

O outro lado do Canvas da Proposta de Valor, chamado de mapa do valor, é igualmente dividido em três blocos: produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. Os produtos e serviços são, basicamente, aquilo que é oferecido ao cliente, podendo ser itens físicos/tangíveis, intangíveis, digitais ou financeiros. Os analgésicos representam a forma que os produtos e serviços aliviam as dores dos clientes, identificadas anteriormente no momento da definição do perfil do cliente. Por fim, os criadores de ganhos descrevem a forma que os produtos e serviços produzem resultados e benefícios ao cliente, conforme o que ele espera, deseja ou seja surpreendido. Em todos os três blocos do mapa de valor, os autores indicam uma avaliação da relevância das questões propostas, já que nem todos os produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos tem a mesma relevância para o perfil de cliente identificado (OSTERWALDER *et al.* 2014). A Figura 10 ilustra o Canvas da Proposta de Valor, conforme a divisão entre perfil do cliente, mapa de valor e subdivisões.

Por fim, com todas as informações coletadas, analisadas e expostas no Canvas da Proposta de Valor, torna-se possível o encaixe dos dois lados, ou seja, quando os produtos e serviços vêm ao encontro com as tarefas do cliente, os analgésicos aliviam as dores e os criadores de ganho proporcionam os benefícios. De acordo com Osterwalder *et al.* (2014, p. 42), o momento do encaixe é quando o cliente demonstra entusiasmo com a proposta de valor.

Sendo assim, a dedução plausível é de que não seria recomendável construir o mapa de valor sem conhecer o perfil do cliente. Desta forma, a validação do Canvas da Proposta de Valor é de que ao criar valor deve-se antes ter conhecimento de questões relevantes do consumidor, ou seja, suas tarefas, dores e ganhos.

Figura 10 – Construção do Canvas de Proposta de Valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al.*, 2014, p. 8-9.

Por outro lado, Kotler e Keller (2013, p. 447) defendem que “para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso”. Assim, a empresa deve também estudar a forma que a proposta de valor chegará ao segmento de cliente. O próximo bloco do Canvas chama-se canais e trata da questão de entrega de valor.

1.1.1.3 2.5.2.3 Bloco de canais para o setor de moda

Canais podem ser definidos como todos os meios pelos quais a empresa alcança seu segmento de clientes para proporcionar a entrega da proposta de valor. Considerando-se que uma empresa de moda pode entregar mais que apenas produtos e serviços, canais podem ser as formas de comunicação com os clientes. Assim, o bloco trata tanto das formas que se entrega fisicamente os produtos como também o recebimento de informações relevantes sobre o desempenho do produto.

Observa-se com o Quadro 2 que existem cinco fases para a utilização de um canal eficiente, bem como cinco tipos de canal onde podem ser entregues o produto e recebidos comentários de clientes, diretos ou indiretos e particulares ou de parceiros. Assim, cabe à organização analisar as formas de canal que melhor condizem com a realidade empresarial vivenciada.

Quadro 2 – Análise do bloco de canais do Canvas

Tipos de Canais		Fases do Canal					
Particulares	Direto	Equipes de Venda	1. Conhecimento	2. Avaliação	3. Compra	4. Entrega	5. Pós-venda
		Vendas na Web	Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços?	Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011.

Kotler e Keller (2013, p. 26) apontam que “as atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo”. O que é possível notar ao analisar esta etapa é de que sem o conhecimento do segmento de clientes e as propostas de valor, a empresa corre o risco de optar por canais incompatíveis com os consumidores ou desvalorizem o pacote de produtos ou serviços. Um exemplo disso é quando a empresa oferta produtos ou serviços para pessoas de idade mais avançada, como 60 anos de idade ou acima disso. Este tipo de consumidor passou a maior parte de sua vida sem internet e lojas online, então não costumam realizar compras na web. Desta forma, um canal de *e-commerce*¹² não seria a melhor opção para vender produtos a esse segmento de clientes.

Marketing pode ser citado como um canal de captura e entrega de valor, já que através das pesquisas de conhecimento e satisfação de clientes, comuns em estratégias de marketing, o empreendimento pode tomar conhecimento das expectativas do consumidor com relação aos produtos ofertados e adquiridos. Marketing é a “atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, apud KOTLER; KELLER, 2013, p. 3). Também por meio de ações de marketing, a empresa tem a possibilidade de comunicar estrategicamente ao consumidor questões que vão desde o lançamento de novos produtos como identidade de marca, ou seja, transmitir a proposta de valor.

¹² *E-commerce*: trata-se do comércio eletrônico que vem crescendo em números e importância no mercado de moda (MEADOWS, 2013).

Kolter e Keller (2014, p. 448) defendem que um dos principais papéis dos canais de marketing é a conversão de compradores potenciais em clientes lucrativos, devendo também criar mercados, e não apenas servi-los. Esta afirmação vem ao encontro com a clássica definição de Peter Drucker do objetivo principal do marketing:

Pode-se supor que sempre haverá a necessidade para alguma atividade de vendas. Mas o objetivo do marketing é torná-la supérflua. O objetivo do marketing é conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto e o serviço lhe sejam talhados e se vendam por si próprios. [...]. Tudo que será preciso então é tornar o produto ou serviço disponíveis [...] (DRUCKER, 1975, p. 70).

Partindo da premissa de que a entrega de valor em produtos de moda não resume-se à venda de artigos e serviços, deve-se observar diferentes canais, conforme o segmento do mercado de moda em que a empresa está inserida. De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 447) “as empresas atuais devem construir e gerenciar sistemas complexos de canais e redes de valor que estão em contínua evolução”.

Uma questão importante a ser observada no bloco de canais, quando a proposta de valor envolver um produto físico, é o meio de transporte pelo qual o mesmo chegará ao consumidor. Frings (2012, p. 269) aponta que os fabricantes de moda devem negociar e, por fim, escolher entre várias possibilidades de pacotes de transporte. A autora ainda cita os três principais tipos de transporte. O *Free on Board* – Livre a Bordo “inclui pagar a facção para levar a mercadoria acabada até o navio ou avião no país onde ela é feita. O fabricante precisa negociar e pagar separadamente o transporte e pagar as taxas”. Já a modalidade *Landed Duty Paid* – Entregue com Taxas Pagas “é um pacote completo, que paga a facção para enviar a mercadoria, incluindo o pagamento das taxas, ao centro de distribuição no país de destino em uma data especificada. É mais caro, mas menos incômodo”. Por fim, o *Cost, Insurance and Freight* – Custo, Seguro e Frete “paga o seguro e o transporte até o destino final” (FRINGS, 2012, p. 269). No Brasil existem diversos negócios de moda que terceirizam a etapa do transporte do produto a seu destino, cabendo à empresa selecionar aquelas que atuam em sua região e atendam às suas necessidades. Outra empresa que presta serviço de envio e entrega de mercadorias é o Correio, mostrando-se uma das melhores alternativas para empresas iniciantes que enviam poucas quantidades.

A distribuição deve ser planejada de forma que as lojas adequadas comprem a mercadoria e esta seja representada nas áreas geográficas desejadas, sem que uma loja crie concorrência desleal para a outra e, é claro, com objetivo de que o volume de negócios estimado seja obtido (FRINGS, 2012, p. 313). Observa-se também que a questão do tempo é

uma variável decisiva em empresas de moda, já que o produto deve chegar ao consumidor final no momento da demanda, ou seja, dando atenção às questões de *merchandising*¹³. De acordo com Frings (2012, p. 214), um bom *merchandising* “é o planejamento para que se tenha a mercadoria certa no momento certo na quantidade certa e no preço certo para atender às necessidades dos clientes-alvo de uma empresa”. Novamente nota-se a importância da intimidade da empresa com relação ao estilo de vida de seu segmento de clientes, já que através do mesmo será possível o direcionamento correto de *merchandising*.

Kotler e Keller (2013, p. 449) corroboram essa afirmação quando apontam que empresas bem sucedidas presentes no mercado costumam utilizar canais híbridos e multicanais de marketing, que “ocorrem quando uma única empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes” em que, de acordo com os autores, “cada canal tem como alvo um segmento diferente de compradores, ou tipos diferentes de necessidades de um comprador, e entrega de produtos certos, nos lugares certos, da maneira certa e pelo menor custo”.

Tomando o exemplo das marcas de vestuário apresentadas na Figura 7, podemos dizer que são utilizados canais físicos para entregar os produtos da coleção a seus clientes. Entretanto, antes desta etapa, foi necessário fazer contato com as empresas que disponibilizarão os produtos em seus estabelecimentos, apresentando a coleção para ser vista e comprada. Os *Showrooms*¹⁴ de representações, muito comuns em todo o Brasil, podem ser considerados um canal B2B entre a marca de moda e lojas multimarcas, fazendo-se “responsável por um dos canais de vendas mais importantes da indústria, sendo ele a conexão entre empresa e o cliente, que pode ser pessoa física ou jurídica” (PINTO, 2018, p. 10). Outro canal utilizado por muitas marcas consolidadas é a das franquias que, segundo Almeida (2017) caracteriza-se pela disposição de marcas, produtos ou outros elementos industriais colocados pelo franqueador em benefício do franqueado, para que o segundo realize o ato da venda e o primeiro garanta o recebimento de percentual de receitas. A marca de vestuário, contudo, deverá manter também um canal de comunicação com o consumidor final, de forma que consiga receber informações do consumidor, bem como repassar questões relevantes da coleção e o estilo de vida proposto pela marca, para que esta seja desejada e, posteriormente, adquirida pelo maior número de consumidores quanto possível. Isto pode ser feito através das redes sociais digitais ou *site* próprio da empresa, onde se torna possível expor a coleção de

¹³ *Merchandising*: propaganda, traduzido do inglês.

¹⁴ *Showrooms*: sala de exposições, traduzido do inglês. Trata-se de um espaço de apresentação de coleções para varejistas, que têm a oportunidade de entrar em contato com as peças para fazer o pedido de compra dos produtos desejados e, geralmente, pagar após o recebimento das peças (MEADOWS, 2013).

forma que a mesma seja assimilada pelo consumidor, com composição de looks, explicações de uso, divulgação de tendências e demais questões que a marca considerar relevante. O mesmo negócio de artigos de vestuário também pode utilizar o canal do *e-commerce* para vender seus produtos diretamente ao consumidor, sendo que o *site* de compras será mais um canal de entrega de valor ao segmento de clientes. Neste caso, o meio de transporte físico dos artigos vendidos geralmente será diferente daquele utilizado para transportar uma seleção inteira da coleção às lojas de multimarcas ou franquias. Uma forma de construção aprofundada do bloco de canais do exemplo citado acima encontra-se no Quadro 3, seguindo, ainda, o exemplo das marcas de moda brasileiras.

Quadro 3 – Exemplo de estudo de canais de marca de moda

M A R C A D E M O D A	SEGMENTO DE CLIENTE	VARIÁVEIS DE VALOR ENTREGUES	CANAIS
	Franqueados	a) Produto físico b) Informação empresarial e de moda c) Peças de marketing d) Exclusividade	a) Transportadoras b) <i>E-mails</i> , treinamentos, c) <i>E-mails</i> , entregas físicas (correios e transportadoras) d) Valor de marca(?)
	Lojistas	a) Produto físico b) Informação empresarial e de moda c) Peças de marketing	a) Transportadoras e showrooms de representações de marca b) <i>E-mails</i> , redes sociais, treinamentos, c) <i>E-mails</i> , entregas
	Consumidores finais	a) Produto físico; b) Informação de moda e tendências; c) Status e/ou identidade;	a) Correios, transportadoras, franquias, lojas multimarcas; b) Blogs, redes sociais, vitrines e <i>visual merchandising</i> ; c) Identidade e valor de marca, redes sociais, <i>bloggers</i> e <i>influencers</i> .

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2018.

Assim, observa-se através do quadro que as lojas multimarcas e franquias podem ser tanto um segmento de clientes como um canal, no caso do exemplo citado. Assim, este formato de empresa vende seus produtos tanto em franquias, multimarcas e diretamente ao consumidor através de seus *sites*. Além disso, considerando-se que as vitrines e o *visual merchandising*¹⁵ comunicam identidade de marca, combinações de peças e outras questões que podem ser consideradas relevantes ao cliente, também podem ser considerados como uma

¹⁵ *Visual merchandising*: propaganda visual, traduzido do inglês. Trata-se da apresentação visual feita pela loja para comunicar seus valores e mensagens de qualidade do produto aos clientes, utilizando técnicas de planejamento de loja e colocação de produtos de forma estratégica e atrativa (FRINGS, 2012).

forma de canal de entrega de valor, bem como os desfiles de moda. Nota-se, também, que o exemplo exposto ilustra a rede de valor citada por Kotler e Keller (2013, p. 450), ou seja, “um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para abastecer, aumentar e entregar suas ofertas”.

Como citado anteriormente neste trabalho, pode-se observar que os produtos de moda carregam atributos que vão além de apenas suas qualidades físicas, ou seja, entregam valor tangível e intangível ao consumidor. Uma vez que uma peça de moda pode tanto contribuir para a proteção do corpo quanto expressar a identidade do consumidor, o próprio produto de moda também pode ser considerado um canal de entrega de valor. De acordo com Rech (2018, p. 627) “a roupa comunica, por meio de códigos do vestir, a escolha dos signos para compor o vestuário que distingue o personagem e reforça sua identidade enquanto sujeito social”. Assim, sugere-se a inclusão do produto como um canal no momento do preenchimento da modelagem Canvas, conforme ilustrado no exemplo do Quadro 4.

Quadro 4 – Exemplo do produto de moda como canal de entrega de valor

Tipo de produto de moda	Valor imaterial entregue através do produto	Valor material entregue através do produto
Coleção de moda fitness/ <i>sportswear</i>	Pertencimento a grupo social; Autoestima; Estilo pessoal; Estilo de vida saudável; Cuidado pessoal;	Conforto térmico; Possibilidade de movimentação; Modelagem que valoriza partes estratégicas do corpo; Transpirabilidade; Tecidos que não deixam odor de suor;

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Cietta (2017, p. 155) aponta que geralmente os aspectos estéticos e emocionais do produto serão mais decisivos em produtos de moda, mas não se pode descartar a atenção da empresa com relação aos aspectos funcionais e usuais do produto. Assim, observa-se que, no momento da concepção de um novo produto de moda, deve-se fazer uma relação entre o produto e os benefícios que este disponibiliza ao consumidor, tanto no sentido material quanto imaterial. Ou seja, qual valor será entregue através do canal caracterizado como produto.

Através de todas as questões expostas, constata-se que uma empresa de moda dificilmente terá apenas um tipo de canal de entrega de valor. Com o estudo do segmento de clientes e proposta de valor no Quadro 3, pode-se observar os meios de entrega do valor definido como diferencial da empresa, podendo ser tanto o produto em si como informação de moda e de marca.

Além disso, novos perfis de clientes apresentam novas formas de consumir e, assim, necessitam-se novos canais de entrega de valor. Para manter-se atualizada com o mercado, as tendências de consumo e as necessidades de seu segmento de clientes, é necessário que a empresa monitore novas formas de consumir compatíveis com seu mercado alvo. Como exemplo de novas formas de consumo, pode-se citar o *e-commerce*, o câmbio de mercadorias sem trocas monetárias, lojas híbridas e eventos de vendas colaborativas.

Sabendo que os canais são as formas de entrega de valor, percebe-se a importância de fidelizar clientes para que os mesmos sempre sejam alcançados e ouvidos da forma correta. As formas de relacionamento, apresentadas a seguir no estudo do bloco de relacionamento com clientes, trabalham junto com o bloco de canais para o contato entre empresa e consumidores.

2.5.2.4 Bloco de relacionamento com clientes para o setor de moda

O bloco de relacionamento, que define a comunicação da empresa com seus clientes, é a etapa de pensar estrategicamente uma forma de fidelizar os consumidores. Novamente, sem um conhecimento prévio e bem definido do segmento de clientes e da proposta de valor, corre-se o risco de construir o bloco de forma errada.

A etapa da definição dos relacionamentos da empresa com seu público-alvo possui forte interligação e, de certa forma, dependência do marketing para um bom desempenho, citado também anteriormente no bloco de canais. Frings (2012, p. 38) defende que o marketing, no setor de moda, deve começar e terminar com foco total no consumidor, e ainda define marketing como “o poder por trás do desenvolvimento de produtos, da produção, da distribuição, do varejo e da promoção de fibras, tecidos, couros, peles, acabamentos, vestuário e acessórios”.

Desta forma, as quatro estratégias de marketing citadas por Frings (2012) podem associar-se com relacionamentos adotados por empresas de moda para captar a atenção e a fidelização de clientes:

- a) Desfiles e semanas de moda: são grandes eventos de apresentação de coleções. Além de contratar empresas especializadas para lidar com todos os preparativos, podem ser firmados acordos com celebridades que passam a imagem da marca para que estas compareçam ao desfile, costume que pode gerar uma propaganda de grande valor para a empresa que deseja impulsionar suas vendas.
- b) Publicidade: prática que dá ao público a informação sobre produtos, políticas, pessoal, atividades ou serviços. Assim, o ato de tornar pública a informação que se

deseja e, no caso de empresas de moda, disseminar o produto ou serviço de forma que este encontre seu cliente alvo.

- c) Propaganda: trata-se do planejamento, redação, produção e a programação de anúncios de forma remunerada, com o intuito de, novamente, atrair a atenção do consumidor ou outros clientes em potencial.
- d) Associações que promovem a moda: algumas associações comerciais podem prestar apoio a um segmento dentre os existentes no mercado de moda, bem como organizar feiras de negócios. Além das estratégias viáveis de serem elaboradas quando um grupo de empresas com os mesmos interesses se juntam, pode-se citar a vantagem de parcerias e novos contatos comerciais para vendas que esta dinâmica possibilita. Ademais, uma empresa associada a um grupo comercial sólido e notável pode ser vista com mais credibilidade pelo consumidor.

O relacionamento com o cliente não se trata apenas de comunicação e pode abranger, conforme exposto por Osterwalder e Pigneur (2011), todas as formas de envolver o cliente com a empresa, como com a cocriação, *self-service*, serviços automatizados, assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, comunidades e demais programas de fidelidade.

A cocriação é o processo que transforma o cliente em agente ativo no desenvolvimento dos produtos, ou seja, permitem que o cliente colabore de forma real em novos projetos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, sabendo que sua participação contribuiu para tornar um produto ou serviço real – que pode ainda conter a solução de uma problemática –, o cliente tenderá a enxergar mais valor no resultado do projeto. Nota-se que muitas empresas de moda têm procurado clientes fiéis para contribuírem na criação de coleções, como é o caso da empresa Melissa¹⁶. Além disso, conforme visto anteriormente, a empresa Zara realiza análises acerca dos produtos com maior número de vendas para desenvolver novas coleções. Deste modo, os consumidores passam a fazer parte da criação de novos produtos através do ato da compra, que reflete a aceitabilidade do produto no mercado. Sabe-se empiricamente que esta é uma prática muito comum no setor em que, através de dados da quantidade de produtos vendidos, são realizados *rankings*¹⁷ de vendas dos artigos de uma coleção. Assim, pode-se afirmar que a partir dos dados quantitativos de unidades vendidas de um modelo, a equipe de estilo passa realizar a uma análise qualitativa acerca dos

¹⁶ Em 2017 a marca brasileira Melissa se uniu com a plataforma colaborativa AWAYTOMARS para que os fãs pudessem auxiliá-la na cocriação de novos produtos da marca. Disponível em <https://www.melissa.com.br/artigo/citizensofeverywhere-co-criar-e-compartilhar>. Acesso em: 10 mar. 2019.

¹⁷ Ranking: classificação ou posição, traduzido do inglês.

artifícios estéticos da peça que contribuíram para o sucesso do produto e serão reaproveitados na nova coleção.

O modelo do *self-service* – que, trazido do inglês significa autoatendimento – é definido por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 29) como aquele em que “a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam”. É possível notar que, dependendo do segmento de clientes da empresa, esta forma de relacionamento pode trazer um conforto maior para os consumidores adquirirem os produtos ou serviços disponibilizados. Um exemplo em pauta é o da utilização do *visual merchadising* para a organização interna das lojas de varejo de moda, de forma que o consumidor visualize as opções disponíveis individualmente e não necessite um vendedor para auxiliá-lo. Já o autosserviço é citado por Kotler e Keller (2013, p. 483) com “a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a conduzir sozinhos seu processo de procura, comparação e seleção de produtos” e o que diferencia o autosserviço do autoatendimento é que no segundo caso o consumidor até pode pedir ajuda a um funcionário quando assim o desejar.

Já os serviços automatizados são considerados por Osterwalder e Pigneur (2011) como uma forma aprimorada dos serviços de *self-service*, pois tornam mais pessoal e individualizada uma experiência automatizada. Um exemplo de relacionamento com serviço automatizado no mercado de moda é a utilização de banco de dados para oferecer produtos direcionados a um cliente específico durante uma compra online, bem como chamá-lo pelo nome na página digital.

O relacionamento de assistência pessoal é definido por Osterwalder e Pigneur (2011) como aquele que se baseia em uma relação humana, onde o cliente tem a possibilidade de buscar auxílio durante o processo de compra ou depois. Este formato é muito difundido no varejo de moda, cujas empresas costumam contar com colaboradores em tempo integral para o atendimento ao cliente no ato da venda ou no pós-venda.

A assistência pessoal dedicada é uma forma de relacionamento ainda mais individualizada, que um colaborador desenvolve com um cliente por um longo período de tempo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Empresas de moda que seguem uma estratégia de negócio baseada em nicho tendem a seguir esta forma de relacionamento, até porque neste formato de empresa muitas vezes costuma-se criar produtos exclusivos, o que implica em um nível de intimidade alto com o consumidor. Entretanto, observa-se algumas empresas de varejo de moda tradicionais e focadas em diferencial sem, necessariamente, exclusividade,

também podem oferecer o serviço de um atendimento pessoal dedicado com clientes importantes.

As comunidades são, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) grupos de usuários do produto ou serviço que, ao serem convidados a envolver-se com a empresa, podem auxiliar na troca de ideias e na solução de problemáticas. Um exemplo do exposto é o caso da marca Youcom, que criou o ConsumerLab, um projeto que se iniciou com apenas quatro consumidores e buscava gerar conhecimento do público-alvo através de mensagens e encontros presenciais, evoluindo para uma comunidade de usuários:

[...] a marca utiliza a plataforma do grupo não apenas como ferramenta para pesquisa de opinião relacionada aos produtos, mas também para entender o estilo e as inspirações de moda desses clientes, através da análise das combinações de looks montadas pelos mesmos, da lógica de organização dessas peças e como elas podem ser reproduzidas no ponto de venda. O grupo também é utilizado como forma de monitorar a concorrência, ao questionar quais são as lojas onde seus clientes preferiam comprar peças jeans. Dessa forma, os participantes do grupo ConsumerLab servem como uma amostra de pesquisa, representando um grupo diverso de consumidores da marca aos quais a equipe de marketing tem acesso fácil e rápido através da rede social Facebook (AZEVEDO, 2017, p. 57).

O relacionamento por programas de recompensas tem se mostrado muito comum em empresas contemporâneas, já que pode ser entendido como uma forma de incorporar mais valor às decisões de compra do segmento de clientes. A marca Farm utiliza esta forma de relacionamento com o chamado Clube Farm¹⁸. A empresa promete produtos exclusivos, mimos, descontos especiais e convites para eventos da marca, além de garantir a plantação e cuidado de uma árvore para reflorestamento do território brasileiro por R\$ 10,00 mensais.

O *e-mail* marketing também pode ser citado como uma forma de relacionar-se com o segmento de clientes. Trata-se da utilização de *e-mails* para envio de informações, promoções, divulgação de novas coleções, dentre outras questões relevantes, citado por Silva (2016) como uma forma de presença própria no meio digital, já que faz parte dos conteúdos desenvolvidos, mantidos e divulgados pela própria empresa. De acordo com Silva (2016, p. 14) este é um “canal de comunicação privilegiado como forma de aumentar o sucesso das estratégias de marketing e o retorno para a empresa”. Observa-se também que o *e-mail* marketing pode ser uma forma de realizar ações de pós-venda, auxiliando na resolução de problemas e procurando engajar os consumidores para novas compras.

Uma das formas de relacionamento mais recentes no meio corporativo é a das redes sociais que, além de uma forma de canal de entrega de valor, pode aproximar a empresa de

¹⁸ Dados coletados em: <https://www.farmrio.com.br/clube-farm>. Acesso em: 26 mar. 2019.

seus clientes para transmitir informações ou receber *feedbacks*¹⁹. Assim, percebe-se que as plataformas digitais que foram inicialmente desenvolvidas para interação social passaram a tornar-se um negócio, movimentando receitas e gerando empregos. Silva (2016, p. 49) aponta que “as estratégias em redes sociais iniciam pelo desenvolvimento do plano de marketing com a definição dos objetivos, do público-alvo, da análise de ambientes, dos produtos e outros”. Portanto, observa-se que, para a utilização das mídias sociais como forma de relacionamento, é necessário o domínio prévio sobre as preferências do segmento de clientes, já que, para utilizar “as estratégias em rede social, deve-se conhecer bem a plataforma da rede, seu público e seus atributos” (SILVA, 2016, p. 49).

Conforme citado, as políticas de relacionamento da empresa com seus clientes podem incluir formas de recebimento de *feedback*, para tornar possível ao consumidor expressar sua opinião acerca da compra realizada. Assim, ferramentas de gestão de pesquisas de satisfação de clientes, como o *Tracksale*²⁰, são uma forma de, por meio das considerações recolhidas, identificar os pontos a melhorar na entrega de valor da empresa. O *Tracksale* “realiza pesquisas de pós-venda para medir a satisfação de consumidores para empresas” e foi desenvolvido para a realidade das empresas brasileiras e da América Latina (FÉLIX, 2018, p. 7)

Assim, observa-se que a etapa do relacionamento com clientes pode ser uma das formas de proposta de valor como, por exemplo, na dinâmica da cocriação, onde o consumidor tem a possibilidade de contribuir na criação de novos produtos, ou no atendimento personalizado que faz com que o cliente sinta-se mais especial. É importante observar os aspectos de segmentação do público-alvo para avaliar se as formas de relacionamento poderão atingir a performance almejada.

Conforme pôde-se observar anteriormente na Figura 8, o cliente tornou-se detentor do poder nos negócios de moda. Assim, manter um relacionamento de performance vai além de um bom atendimento, mas deve também observar e analisar os resultados das vendas, ou seja, o *ranking* das peças de maior sucesso em uma coleção. De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 154) “estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito” e os autores ainda apontam que o marketing de relacionamento é o caminho para melhorar a retenção de clientes. Percebe-se com esta colocação que manter clientes fiéis influencia diretamente na questão monetária da empresa, ou seja, em sua sustentabilidade econômica.

¹⁹ *Feedback*: expressão da língua inglesa para referir-se ao parecer e comentários acerca de alguma experiência.

²⁰ *Tracksale*: traduzido do inglês, combina as palavras *track* (rastrear) e *sale* (venda).

Fabio F. Nunes²¹ defende que esta é uma das etapas mais importantes do Canvas e, consequentemente, da modelagem do negócio, já que é o momento de “prender” o cliente, como disse Nunes em sua palestra. Ou seja, as ações expressas no quarto bloco da modelagem Canvas são aquelas que fidelizam o cliente, fazendo com que ele se sinta especial pelas políticas de relacionamento adotadas pela empresa.

Assim, com a finalização da quarta etapa do Canvas, os blocos destacados em verde e rosa são concluídos e, desta forma, já é possível encontrar as respostas sobre o “para quem” e “o que” a empresa realiza seus esforços. Apenas com a compreensão profunda sobre o consumidor, como alcançá-lo e relacionar-se com o mesmo que a empresa terá a possibilidade de receber valor, etapa observada no próximo bloco do Canvas. O próximo passo é reconhecer políticas de recebimento de receita de forma que toda a proposta de valor construída até então não se perca por preços considerados altos ou que desvalorizem o produto ou serviço.

2.5.2.5 Bloco de fontes de receita para o setor de moda

A etapa seguinte da modelagem de negócio Canvas trata de receitas, ou seja, é a etapa em que a empresa recebe valor, neste caso monetário. Assim, este bloco do Canvas serve para planejar como, quanto e de que forma a empresa receberá suas receitas pela prestação dos serviços ou venda dos produtos.

Conforme constatou-se anteriormente, a maioria das instituições de formação superior em moda tem como foco principal o ensino do desenvolvimento de produtos. Entretanto, especificar o produto ou serviço de moda é uma etapa tão importante quanto a questão estratégica. Isto se dá pelo fato de que aceitação e compra do bem por parte do consumidor também dependem do poder de compra do segmento de clientes. Assim, preços e formas de pagamento devem ser construídos com base nas informações coletadas principalmente na primeira etapa do Canvas, corroborando a hipótese antes defendida de que a ordem de preenchimento da modelagem influencia no resultado final.

Desta forma, considera-se o bloco de fontes de receita como o momento em que se deve dar mais atenção na modelagem de negócios de moda, para garantir a sustentabilidade

²¹ Dados coletados durante workshop ministrado por Fabio F. Nunes no dia 05/12/2018, com foco na modelagem de negócio Canvas, promovida pelo SEBRAE de Florianópolis. Nunes é o único BMGen Certified Trainer em língua portuguesa (www.strategyzer.com/training). Participou de diversos workshops conduzidos por Alexander Osterwalder e do Train the Trainer com participação de Osterwalder e Yves Pigneur. Foi um dos 60 pré-leitores que contribuíram na revisão e melhorias do livro Value Proposition Design, bem como nos testes e tradução das ferramentas online.

econômica da empresa e a lucratividade desejada. Indica-se, então, o início do preenchimento do bloco com a compreensão de conceitos econômicos empresariais.

Inicialmente, deve-se identificar qual é a fonte de receita propriamente dita, ou seja, de que forma a empresa recebe renda por seu pacote de produtos ou serviços. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 31) dividem as fontes de receita em sete tipologias:

- a) Venda de recursos: a fonte de receita mais amplamente conhecida é resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
- b) Taxa de uso: este é gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente pagará.
- c) Taxa de assinatura: gerada pela venda do acesso contínuo ao serviço.
- d) Empréstimos/Aluguéis/*Leasing*: dá direito temporário exclusivo a um recurso particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. Para quem aluga, isto traz a vantagem de renda recorrentes.
- e) Licenciamento: dá aos clientes a permissão de utilizar a propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço.
- f) Taxa de corretagem: tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes, em que ambos pagam uma taxa para utilizar um produto ou serviço que intermedia a compra.
- g) Anúncios: resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Gonçalvez e Losilla (2017) destacam que o gerenciamento eficiente dos recursos financeiros é um requisito básico para sobrevivência e boa performance empresarial, observando também que, enquanto grandes empresas criam setores especializados para a questão monetária, em pequenas empresas quem administra a questão são os próprios empresários, de forma intuitiva e geralmente sem planejamento. Sabendo que, conforme se observou anteriormente em um estudo do SEBRAE, MEIs, micro e pequenas empresas totalizam 60,6% do mercado de moda, o cenário costuma ser o mesmo que o apontado por Gonçalvez e Losilla (2017).

Kotler e Keller (2013, p. 411) argumentam que produto, canais de distribuição e ações de comunicação costumam ser difíceis de mudar, mas os preços são o elemento mais fácil de se alterar em um plano de marketing. De acordo com Santos (2018, p. 304) o “preço de venda ideal é aquele que cobre todos os custos de uma empresa e ainda gera uma margem de ganho

para ela. Por outro lado, o preço deve ser competitivo e se, possível, o melhor preço da concorrência". Observa-se que o preço pode ser alterado por melhorias no produto ou serviço ou quando se alcança uma maior valorização aos olhos do consumidor, possibilitando o aumento da margem de lucro.

Margem de lucro é o valor que a empresa entende ser suficiente para atender as seguintes finalidades: remuneração do capital investido, reinvestimento na própria empresa, outros investimentos de curto e longo prazo, distribuição aos sócios e empregados, a remuneração pelo risco do empreendimento, e também para compor o patrimônio da empresa (PAVLACK *et al.* 2015, p. 5).

Por outro lado, a lucratividade depende do volume de vendas e do lucro recebido em cada produto, medida em um número percentual. De acordo com o SEBRAE²² o cálculo para a determinação da lucratividade é obtido com divisão do lucro líquido pela receita total, multiplicados por cem. Assim, se uma empresa de moda vende mensalmente 200 unidades de um produto cujo preço de venda é de R\$ 120,00 e do qual se obtém R\$ 40,00 de lucro por mercadoria, o empreendimento terá uma receita bruta de R\$ 24.000,00 e R\$ 8.000,00 de lucro líquido. Colocando os números citados na fórmula de obtenção de lucratividade disponibilizada pelo SEBRAE, chega-se ao resultado de que a empresa possui 33,3% de lucratividade mensal.

De acordo com Pavlak *et al.* (2011, p.5) "Lucro = Receitas – (Custos + Despesas + Perdas)". Assim, pode-se dizer que o lucro é o valor de retorno financeiro que a empresa obterá por produto, depois de deduzidos os gastos diretos e indiretos do desenvolvimento. Para a obtenção do custo do produto, Costa (2011, p. 112) aponta que é necessário inicialmente realizar uma ficha técnica e de custo. A obtenção dos custos do produto e da empresa como um todo serão discutidos mais a frente no aprofundamento do último bloco do Canvas, que trata da estrutura de custos.

Nota-se que um ponto muito relativo com relação à questão econômica da empresa diz respeito à margem de lucro que a empresa deve adotar. O percentual aplicado é fortemente variável e dependente do tipo de consumidor (mais apaixonado ou não) e o tipo de produto (mais funcional ou mais imaterial) de cada empresa (CIETTA, 2017, p.109). Isto ocorre porque a percepção de preço justo a se pagar por um produto varia muito conforme o segmento de clientes que a empresa trabalha, bem como o valor da marca.

²² Dados coletados em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calcular-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 09 mar. 2019.

Kotler e Keller (2013, p. 415) trazem um exemplo do setor de moda para determinação de preço conforme o valor percebido pelo cliente, no qual analisam uma camiseta preta que custa US\$ 275,00 na loja da marca Armani e US\$ 7,90 na loja de departamentos H&M. De acordo com os autores, a justificativa para a diferença de preço não está apenas no fato de as peças da Armani terem uma modelagem e cimento melhores, mas sim pela conotação de luxo e exclusividade da marca, já que poucas pessoas podem pagar o preço de uma camiseta Armani, fazendo com que a quantidade de peças confeccionadas seja baixa (KOTLER; KELLER, 2013). Esta explicação vem ao encontro com o ponto de vista de Cietta (2017), que afirma que o local de consumo influencia diretamente na definição do preço de venda, porque este pode ser o fator principal para determinar o valor percebido pelo cliente.

Com o exemplo acima, percebe-se que o posicionamento de uma marca de moda é expresso no preço do produto (KOTLER; KELLER, 2013). Nota-se que esta questão deve estar alinhada com a estratégia de produção da empresa. Como se sabe por questões vistas anteriormente neste trabalho, a estratégia de negócio adotada pela empresa influencia na estratégia de produção e, consequentemente, no percentual de retorno financeiro. Assim, as três estratégias de negócio genéricas de Porter (2003) devem ser retomadas para o momento da análise do preço do produto.

A estratégia de nicho ou enfoque pode ser utilizada por empresas de moda que realizam atendimento personalizado e geram, assim, peças únicas ou com pouquíssimas quantidades. Com relação aos custos desta dinâmica de produção, Pereira e Nogueira (2013, p. 5) afirmam que:

[...] o valor pago, por peça de menor complexidade, referente à mão de obra à costureira sob medida é de seis a trinta vezes maior que o pago à costureiros de produção. O consumo de peças sob medida é considerado um luxo pela pouca disponibilidade e dificuldade de acesso, pois como a profissional possui pedidos anteriores, uma peça encomendada hoje deverá ser entregue em uma semana ou um mês, dependendo do modelo e da fila de espera.

Assim, nota-se que o fato de a mão de obra ser mais custosa pode ser explicado pela própria dinâmica das empresas de moda que adotam uma estratégia de nicho, em que se foca em um segmento – ou um cliente - em particular para atendê-lo de forma eficiente e eficaz. Sabe-se empiricamente que peças feitas de forma personalizada demandam, naturalmente, mais dedicação e tempo para serem finalizadas que aquelas feitas em série. Assim, o percentual de lucro aplicado à peça deve ser maior, referente a variáveis como tempo, personalização, unicidade e dificuldade presentes nesta forma de produção.

A estratégia de diferenciação foca, como já exposto anteriormente, em realizar produtos ou serviços com algum diferencial, mas que não são feitos de forma personalizada. Sabe-se que a individualização é uma das características buscadas por consumidores e “a moda é um instrumento de inscrição da diferença e da liberdade individual, pois em matéria de aparência, instituiu uma relação inédita entre o individual e o social, permitindo espaço para a manifestação de um gosto pessoal” (SILVEIRA *et al.* 2017, p. 157). Assim, empresas que adotam esta estratégia de negócio devem focar na produção de uma quantidade limitada de peças, mas que sejam suficientes para reduzir os custos quando comparadas aos produtos de estratégia de nicho. Um exemplo que pode ser citado é o da marca Farm que, conforme observou-se anteriormente, disponibiliza uma coleção exclusiva para clientes aderidos ao Clube Farm. Assim apenas quem for associado ao programa de relacionamento da empresa terá acesso aos produtos, tornando-os distintos, mas não únicos.

Por fim, a estratégia de massa ou liderança de custo total pode ser caracterizada no mercado de moda como a dinâmica da manufatura de grandes lotes do mesmo modelo, como no caso das lojas de departamento. O foco da estratégia está no apelo de compra gerado no preço baixo de seus produtos, já que, de acordo com Carvalho (2017, p. 44) é possível porque “essas empresas conseguem o barateamento do custo das peças, por serem produzidas em larga escala”.

Observa-se que, então, em uma estratégia de nicho, o lucro unitário praticado deve ser maior, já que a quantidade de produtos fabricados por modelo é menor ou será única. Já em uma estratégia de massa, que geralmente pratica grandes lotes, a margem de lucro unitária pode ser menor, já que a lucratividade será dada pela soma de uma quantidade considerável de produtos. Enquanto isso, a estratégia de diferenciação pode ser considerada o meio-termo entre os dois extremos. A exemplificação do percentual aconselhado de lucro conferido à cada estratégia de negócio encontra-se na Figura 11.

Tomando o exemplo do custo de modelagem de uma roupa, percebe-se que enquanto na estratégia de nicho a modelagem geralmente será utilizada apenas uma vez – já que a peça costuma ser realizada nas próprias medidas da cliente –, em uma estratégia de massa a mesma modelagem será replicada até mesmo milhares de vezes. Nota-se que tanto o custo quanto o lucro unitário diminuem conforme o número de peças produzidas por modelo aumenta. Desta forma, a principal diferença está entre os dois extremos, ou seja, entre estratégia de nicho e a de massa.

Basicamente, em empresas de moda o cálculo de formação de preços é feito com a soma dos custos (de produção e gerais) com a margem de lucro (CIETTA, 2017). O cálculo

para a determinação da margem de lucro pode ser feito de duas formas: por *markup*²³ ou por margem bruta. Quando a “margem é referenciada pelo preço de venda, é denominada *margem bruta* (um percentual do preço). Quando é referenciada pelo custo do produto, é denominada *margem de markup* (um percentual sobre o custo)” (COSTA, 2011, p. 115, grifo do autor).

Figura 11 – Análise de percentual de lucro conforme estratégia de negócio



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O *markup* é uma margem disponível de retorno financeiro após abonados todos os custos. Sendo assim, “representa a diferença entre o preço de venda e o custo do modelo” e é composto por custos variáveis, custos fixos e lucro, como exemplificado no Quadro 5 (COSTA, 2011, p. 115).

Quadro 5 – Exemplo de formação de um *markup*

Impostos sobre vendas	ICMS	12%
	PIS/Cofins	9,25%
Comissão de representantes		5%
Frete		1,5%
Custos variáveis	Total	27,75%
Custos fixos		17%
Lucro operacional		8%
Total		52,75%

Fonte: Costa, 2011, p. 114.

²³ *Markup*: Traduzido do inglês significa remarcação. É um termo utilizado justamente pelo seu significado, já que a determinação do preço com a obtenção do lucro nada mais é que uma remarcação depois de identificado o custo total do item produzido.

No caso do exemplo do Quadro 5, 52,75% do preço de venda do produto correspondem ao lucro obtido, ou seja, 2,1164 vezes o custo do produto (COSTA, 2011). Através do método do *markup*, o cálculo para a determinação do preço de venda é realizado através da somatória do custo do produto com o lucro (preço de venda = custo direto do produto + *markup*).

Por outro lado, a determinação de lucro por margem bruta é referenciada por um percentual sobre o preço final (COSTA, 2011). Verifica-se, então, que o valor de compra é colocado antecipadamente ao lucro, demonstrando que a preocupação maior está em manter um certo apelo de preço para oferecer ao cliente. Se uma empresa fez uma determinação prévia de que um produto em desenvolvimento deverá ter um preço de venda máximo de R\$ 50,00 e observou-se que o custo total foi de R\$ 27,00, o montante restante será o lucro, ou seja, R\$ 23,00. Para calcular o percentual de lucro pelo método de margem bruta Costa (2011, p. 164) defende que o valor de lucro obtido deve ser dividido pelo preço de venda e multiplicado por 100, resultando em um valor percentual que, no caso do exemplo apontado, seria de 46%. Costa (2011) observa que marcas de grande porte como, por exemplo, Renner e C&A, costumam utilizar o cálculo obtido através do método de margem bruta, enquanto negócios médios e pequenos utilizam o conceito de *markup*, corroborando a teoria defendida da determinação de lucro conforme a estratégia de negócio da empresa.

Com as definições de lucro e lucratividade finalizados, parte-se para mais uma etapa de análise econômica voltada à realidade individual de cada empresa: a determinação de metas. Kotler e Keller (2013, p. 51) defendem que metas “são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo” que, de acordo com os autores, “incluem lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação” e sempre que for possível devem ser medidos de forma quantitativa.

O SEBRAE²⁴ aponta que a determinação de metas de uma empresa deve ser feita com base em quatro preceitos: ser mesurável, alcançável, relevante e temporal. Ou seja, deve-se estabelecer metas através de números, que sejam possíveis de serem alcançados pela empresa e, ao mesmo tempo, tragam estímulo para que possam ser realizados. Um número de crescimento citado pelo SEBRAE é de 20% em um dado período de tempo, mas sabe-se empiricamente que algumas empresas possuem dificuldade de crescer 10% anualmente em número de vendas – como no caso de pequenos varejos de moda –, enquanto outros negócios

²⁴ Dados coletados em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-como-estabelecer-metas-para-chegar-ao-sucesso,39a8fc982bfef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 maio 2019.

já chegaram a triplicar o faturamento anual – como no caso da marca Hering (LEAL, 2014). Desta forma, observa-se que a meta de crescimento deve ser estabelecida conforme a realidade empresarial de cada negócio de moda.

Observou-se que, enquanto a empresa Zara costuma disponibilizar novos produtos ao consumidor duas vezes por semana (ALMEIDA, 2016), os ateliês de peças sob medida costumam realizar um processo minucioso com muitas horas de dedicação que chegam a contar com a presença do cliente (CASTRO, 2017). Desta forma, sugere-se que a empresa defina se determinará metas de crescimento semanais, mensais, trimestrais, semestrais ou anuais.

Com base no conhecimento empírico de que uma empresa atuante no mercado pode melhorar ou piorar sua performance por questões internas ou externas, sugere-se a determinação de cenários para a definição de metas, reconhecidos como:

[...] um benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro, tendo como meta, estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes no processo de planejamento estratégico das empresas, pois os cenários representam as análises estruturadas para a preparação do futuro delas (MARCON, 2017, p. 26).

Oliveira (2010, p. 118) defende a estipulação de cenários dentro de três variáveis: pessimista, realista e otimista, dentro das quais deve-se estabelecer uma competência de interpretação e tempo e reação, já que, de acordo com o autor:

[...] além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas (OLIVEIRA, 2010, p. 118).

Alguns exemplos podem ser observados dentro dos três cenários propostos por Oliveira (2010). Um cenário pessimista poderia ser de a empresa não chegar nem mesmo próxima de suas metas de crescimento, mantendo suas vendas estagnadas em comparação ao período de comparação. O cenário realista poderia ser de alcançar a meta de crescimento, que deve ser estipulada de forma racional e com possibilidades reais de ser atingida. Por fim, o cenário otimista seria de ultrapassar a meta de crescimento, situação para a qual a empresa deve ter alguma forma de preparação. Para ter a sustentabilidade econômica e maior crescimento, seria interessante que a empresa tivesse como objetivo principal o cenário otimista e investigasse os meios de atingí-lo.

Para finalizar o aprofundamento do bloco de fontes de receita do Canvas, considera-se primordial que a empresa estabeleça os meios pelos quais o cliente poderá realizar o pagamento. Abaixo são listadas as diferentes formas de recebimento de receitas presentes no mercado no momento de realização da presente pesquisa:

- Dinheiro: trata-se do pagamento em espécie, ou seja, na moeda em sua forma padrão.
- Cartão de crédito: através do contrato com um banco combinado com uma bandeira, o cliente com boa reputação comercial recebe juntamente com o cartão um limite de crédito que possibilita a compra através de uma transação eletrônica, cujos valores gastos chegarão ao cliente posteriormente em forma de uma fatura.
- Cartão de débito: novamente, através de um contrato entre banco e bandeira, o usuário utiliza-se da instituição financeira como responsável por guardar um valor financeiro recebido anteriormente. Através do cartão a pessoa pode realizar compras, pagamentos e, muitas vezes, tem até mesmo um crédito caso suas compras ultrapassem o valor que tinha em conta, chamado de cheque especial.
- Cheque: papel de ordem de pagamento à vista que transfere valores dos fundos de um emissor ao beneficiário, onde são inseridas as informações de pessoa que o receberá e a quantia investida. São vinculados às contas bancárias.
- PagSeguro²⁵: empresa brasileira e pertencente ao grupo UOL que atua como meio de pagamento presencial ou online, ou seja, faz as intermediações entre as partes envolvidas em um pagamento.
- PayPal²⁶: considerado pioneiro em pagamentos online, o PayPal é uma empresa americana que funciona como uma carteira eletrônica, pois guarda dados pessoais e bancários de seus usuários, que não são informados aos vendedores.
- À vista: de acordo com o Código de Defesa do Consumidor, o pagamento à vista acontece quando o comprador quita o valor total da aquisição de uma vez só e, sendo assim, pode ser tanto aquele feito em dinheiro, cartão de débito, cheque e cartão de crédito.
- Parcelado: forma de pagamento em que se divide o valor total da compra em parcelas, geralmente feito em meses.
- Crediário: de acordo com o SERASA²⁷, “o crediário é uma forma de financiamento de bens e serviços”, cujas “parcelas de crédito são fixas e acrescidas de juros e correções

²⁵ Dados coletados em: https://pagseguro.uol.com.br/para_voce/passo_a_passo.jhtml#rmcl. Acesso em: 16 maio 2019.

²⁶ Dados coletados em: <https://www.paypal.com/br/webapps/mpp/how-to-use-paypal>. Acesso em: 16 maio 2019.

monetárias". Para utilizar o pagamento por crediário, o cliente precisa passar por uma análise e aprovação de crédito.

Sabe-se que as formas de pagamento presentes na sociedade tendem a sofrer alterações com o passar do tempo e, enquanto algumas surgem no mercado, outras entram em decadência. Como já se observou anteriormente, o setor de moda acompanha as tendências de comportamento da sociedade e possui a característica latente de apresentar novidades. Desta forma, os meios de pagamento não podem ser considerados ultrapassados pelo público consumidor, bem como não pode ser moderno demais a ponto que não consigam utilizá-lo. Assim, nota-se que até mesmo as formas de pagamento devem ser condizentes com o segmento de clientes que a empresa alcança, corroborando a teoria de que o bloco de segmento de clientes, primeiro da modelagem de negócio, serve como base para a construção dos demais blocos do Canvas.

2.5.2.6 Bloco de recursos principais para o setor de moda

Com o sexto bloco do Canvas, inicia-se o preenchimento das etapas que tratam da dinâmica da empresa. São os recursos que permitem à empresa criar o valor pretendido, definidos por Martins (2005, p. 5) como “tudo aquilo que gera ou tem capacidade de gerar riqueza, no sentido econômico do termo” e, defende que todo recurso deve ser administrado.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 35) categorizam os recursos principais em quatro divisões:

- a) Físicos: fábricas, edifícios, automóveis, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.
- b) Intelectuais: marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados.
- c) Humanos: equipes.
- d) Financeiros: fundos, recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito.

Com base no exposto acima, pode-se concluir que o bloco de recursos refere-se aos bens, patrimônios, posses e aptidões de que o negócio dispõe para realizar suas atividades empresariais. Por outro lado, Martins (2005, p. 4) divide os recursos entre materiais, patrimoniais, de capital, humanos e tecnológicos.

²⁷ Dados coletados em: <https://www.serasaconsumidor.com.br/ensina/dicas/crediario-o-que-e-como-funciona/>. Acesso em: 16 maio 2019.

Fabio F. Nunes, citado anteriormente no bloco de relacionamento com clientes, defende que a determinação de recursos pode ser uma das etapas iniciais do Canvas, ou pelo menos da abertura da empresa em si, partindo do pressuposto de que um empresário geralmente inicia ou reorganiza a empresa com base nos recursos que dispõe no momento. Estes recursos podem ser tanto físicos como intelectuais.

Mediante este conhecimento, percebeu-se que, apesar de ser o sexto bloco do Canvas, o recurso é um dos pontos iniciais das empresas de moda. Geralmente, através do recurso intelectual do conhecimento adquirido em cursos superiores, profissionais de moda tomam a decisão de empreender, como no caso das empresas analisadas no presente estudo. Também pode ser através de algum recurso físico ou financeiro que o empresário já tenha em seu poder e seja o ponto de partida para iniciar o empreendimento.

Interpretando as quatro categorias de recursos defendidas por Osterwalder e Pigneur (2011), observa-se que os recursos físicos dos empreendimentos de moda podem ser divididos de duas formas: recursos do negócio em geral e recursos necessários para produtos de moda.

O primeiro recurso físico seria dos ativos materiais necessários para a condução de uma empresa de forma geral, ou seja, não necessariamente uma empresa de moda. Martins (2005) aponta o edifício que abriga a empresa como um dos recursos a serem administrados, já que sem o qual o funcionamento do negócio não seria possível. Com base nesta afirmação, pode-se observar outros recursos físicos característicos a empresas de moda como, por exemplo, maquinários, automóveis, pontos de venda, materiais de escritório, móveis em geral, produtos de limpeza, computadores, dentre outros.

O segundo recurso trata dos ativos materiais que um negócio de moda necessita para desenvolver seus produtos, já que para “entender inteiramente a produção de roupas e acessórios, é importante conhecer as matérias-primas de que eles são feitos” como, por exemplo, fibras, tecidos, couros, peles e aviamentos (FRINGS, 2012, p. 107). Martins (2005, p. 5) aponta que “um item de estoque é um recurso, pois, agregado a um produto em processo, irá constituir-se em um produto acabado, que deverá ser vendido por um preço superior ao somatório de todos os custos incorridos em sua fabricação”.

O recurso necessário para as empresas que produzem as fibras é a matéria-prima em si, podendo ser diversa dentro de três divisões principais: fibras naturais, artificiais e sintéticas. No caso, por exemplo, da produção da fibra natural do algodão, o recurso necessário é a planta do algodoeiro. Já as fibras artificiais como a viscose necessitam o recurso da polpa da madeira e o solvente. Por fim, observa-se que o recurso para a produção

de fibras sintéticas como a poliamida é o polímero sintético. O produto gerado através das diferentes fibras têxteis é o filamento, um fio contínuo da fibra (FRINGS, 2012).

Com relação à produção de tecidos e fios, muitas fábricas têxteis produzem apenas os fios, enquanto outras produzem tecidos e malhas feitas com seus próprios filamentos, combinados de diferentes fibras ou não (FRINGS, 2012). No primeiro caso, o recurso necessário é apenas o da fibra vista anteriormente e o maquinário de fiação. Entretanto, no segundo caso, a empresa necessitará de pelo menos os ativos vistos anteriormente e também do maquinário para a realização da tecelagem. Jones (2005) explana acerca do maquinário para a produção de tecidos planos, malharia e demais tecidos complexos, que podem, segundo a autora gerar até mesmo peças inteiramente finalizadas em minutos. Sendo assim, o maquinário para a produção de tecidos é um recurso das empresas que exercem atividades neste elo da indústria. Algumas empresas têxteis costumam desempenhar também o beneficiamento dos tecidos que fabricam. Entretanto, há aqueles que produzem apenas os tecidos semiacabados, chamados também de bens crus, que costumam ser vendidos para beneficiadores de tecidos, que estampam, tingem ou realizam outras formas de acabamento (FRINGS, 2012).

Outro ativo necessário principalmente para a confecção de vestuário é o dos aviamentos que são, segundo Frings (2012), artigos utilizados como acabamento ou adereço dos produtos de moda.

A categoria de aviamentos é muito diversificada, e abrange tanto as áreas têxteis como as não têxteis. A fabricação de linhas, entrelas e cadarços é uma extensão da indústria têxtil, e tem produção e procedimentos de comercialização muito semelhantes (FRINGS, 2012, p. 160).

A autora ainda apresenta alguns exemplos de aviamentos, como as linhas, elásticos, entrelas, cadarços, fechos, botões, cintos, etiquetas e *hangtags*²⁸ (FRINGS, 2012).

Sabe-se, entretanto, que a indústria da moda não gera apenas produtos têxteis e de confecção. Conforme visto anteriormente, o SMB ainda aponta a produção de gemas, joias e afins e couro, calçados e artefatos. Assim, pode-se fazer uma análise sobre os recursos de todos os formatos de empresas de moda, apresentados a seguir.

A ourivesaria tradicional faz amplo uso de metais nobres como recursos para a fabricação de produtos, sendo estes o ouro, a prata e metais tipo platina. Uma joia pode usar apenas os metais como matéria-prima ou combiná-los com gemas. As gemas podem ser

²⁸ *Hangtags*: que são etiquetas em papel impresso penduradas à roupa, também chamadas apenas de *tags* (FRINGS, 2012).

naturais (como no caso dos diamantes e esmeraldas), tratadas (como o citrino que é derivado da ametista), sintéticas (derivadas de pedras naturais, como a opalina) ou artificiais (como a zircônia), apresentando muitas terminologias (CERRATI, 2013, p. 35).

Como os artigos de couro, calçados e artefatos também se enquadram como produtos gerados na indústria da moda, os animais, “sejam selvagens ou criados em fazendas, são a fonte de couro e peles”, utilizando diferentes recursos para tratamento, conservação, confecção e beneficiamento do produto final (FRINGS, 2012, p. 176). Para a fabricação do solado de calçados, Melo Júnior e Santos (2017) citam a utilização das borrachas naturais e as sintéticas, além de termoplásticos como poliuretano. Um estudo de mercado da indústria de couro e calçadista promovido pelo SEBRAE destaca os materiais essenciais para empresas do setor, sendo eles o couro natural/sintético, neoprene, câmara de ar, elástico, cadarço, fivela, linha de costura, nylon, sola de couro e tecidos (SEBRAE 2017).

Contudo, empresas de moda não se resumem apenas a indústrias, contando também com o comércio varejista, cujos produtos ofertados podem ser definidos como elementos ou serviços que conjugam propriedades de criação, qualidade, vestibilidade, aparência e preço de acordo com o segmento de consumo para o qual foram projetados e se destinam (RECH, 2001). Partindo do pressuposto de que o varejo pode ser definido como as “atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 307), percebe-se que o recurso principal no trabalho de uma empresa de varejo de moda é o produto acabado, ou seja, uma roupa, calçado ou acessório prontos para o uso.

Outro formato de empresa de moda presente na atualidade é a de prestação de serviços, aquelas que não vendem produtos de moda como roupas, calçados e acessórios. Tratam-se dos negócios cujas atividades serão melhor explicadas no próximo bloco do Canvas presente no capítulo seguinte, como os consultores, produtores, vitrinistas e empresas de prospecção de tendências.

A Tendere²⁹, já citada anteriormente neste trabalho, intitula-se como uma empresa que realiza pesquisas de tendências dedicada a compreender o Hemisfério Sul nas áreas de moda, arte e design. Além disso, realiza palestras e treinamentos. Dentro dos recursos utilizados por empresas como a Tendere, observa-se a importância da questão intelectual, citada com um tipo de recurso por Ostwealder e Pigneur (2011), sendo este a pesquisa de moda que é realizada pela empresa e vendida de forma traduzida para as empresas contratantes.

²⁹ Dados coletados em: <https://www.tendere.com.br>. Acesso em: 18 maio 2019.

Os *coolhunters*³⁰, profissionais especializados em identificar tudo que é novo e legal no universo dos jovens, também realizam um trabalho de pesquisa e vendem a propriedade intelectual da tradução de tendências. Um dos recursos muito usados pelos *coolhunters* é o das câmeras fotográficas, utilizadas para fotografar ou filmar estilos originais e diferentes que encontrarem nas ruas, além dos blocos de anotações para escrever novas ideias e impressões (RECH; CHEMIN, 2018).

Um consultor que trabalha no ramo da moda pode tanto prestar serviços para outras empresas como para consumidores. No caso de o consultor desenvolver suas atividades diretamente para pessoas, o trabalho exercido é de consultor de imagem pessoal. O SEBRAE³¹ aponta os recursos necessários para um profissional que deseja trabalhar neste ramo, sendo eles uma mesa, três cadeiras, sofás ou poltronas, espelhos, computador, impressora, telefone, máquina fotográfica e câmera de vídeo, além de softwares que podem auxiliar os profissionais. Já no caso de consultoria empresarial, trata-se de uma “prestação de serviço, na sua maioria por um profissional qualificado e extremamente conhecedor do tema e serve para levantar os problemas, identificar as soluções e recomendar ações para a tomada de decisão” (CONCEIÇÃO, 2015, p. 26). Observa-se então, que o recurso intelectual é o mais importante para este formato de empresa, obtida pelo profissional anteriormente e de forma aprofundada, através de estudos ou experiência profissional, para que seja considerado apto a realizar o trabalho de consultoria empresarial.

Quando mencionam os recursos humanos, Osterwalder e Pigneur (2011) referem-se à equipe de trabalho da empresa. Moreira *et al.* (2014) defendem que as pessoas são o motivo de as organizações existirem, sem as quais não pode haver sucesso. Moreira (2005) corrobora as afirmações anteriores, defendendo que o conhecimento das pessoas que trabalham na empresa gera novas ideias que podem ocasionar inovações em produtos e serviços e, com isto, ocasionam a formação de riquezas.

Trazendo para a realidade do setor de moda, o SENAC SP³² cita alguns profissionais como exemplo, sendo que alguns já foram discutidos nesse capítulo:

- a) *Coolhunter*: profissional responsável por pesquisas de direcionamento de coleções e por traduzir as macrotendências em oportunidades de negócio.

³⁰ *Coolhunters*: traduzido do inglês, combina as palavras legal (*cool*) com caçador (*hunter*). Assim, os *coolhunters* seriam os caçadores de tudo que é considerado legal.

³¹ Dados coletados em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-personal-stylist,b1d87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 18 maio 2019.

³² Dados coletados em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/gcr/materiais/infografico_profissoes_de_moda.pdf. Acesso em: 19 maio 2019.

- b) Consultor de moda: contribui para a criação de um produto viável, competitivo e adequado à identidade da marca contratada. Costuma trabalhar como autônomo em lojas e confecções.
- c) Estilista: profissional que cria, desenha e desenvolve roupas, acessórios e coleções de moda. Costuma atuar juntamente com um modelista em uma marca, confecção ou de forma autônoma.
- d) Designer de estampas: elabora estampas para os setores de moda e decoração. Pode trabalhar de forma autônoma ou para marcas, tecelagens, estamparias, confecções.
- e) Modelista: responsável pelos moldes e construção das roupas, desenvolvendo as peças-piloto da coleção. Pode atuar em parceria com o estilista, sendo responsável por transformar a criação em realidade, contratado por uma confecção ou em seu próprio ateliê.
- f) Gestor de produção: coordena todas as operações de produção da empresa.
- g) Piloteiro: costureiro especializado em peças-piloto a partir das orientações do estilista e do modelista, trabalhando em confecções.
- h) Costureira: profissional que confecciona roupas, trabalhando de forma autônoma ou em confecções.
- i) Gerente de produto: responsável pelo plano de negócios, planejamento financeiro e ciclo de vida de um produto no mercado em uma marca ou confecção.
- j) Marketing de moda: elabora a estratégia de marketing para uma marca de moda, diretamente com uma marca ou com um conjunto de marcas.
- k) *Stylist*: profissional que trabalha em agências de moda, para uma marca ou de forma autônoma, traduzindo em imagens o conceito de uma marca ou coleção de moda.
- l) Produtor de moda: produz desfiles de moda, campanhas publicitárias, ensaios fotográficos e catálogos de marcas, em parceria com o *stylist*, executando um projeto criado por ele. Trabalha para uma marca, como autônomo, em eventos e produções de moda.
- m) Editor de moda: produz e orienta conteúdos (escritos e de imagem) sobre moda. Desse modo, atua como influenciador e formador de opinião, em revistas, mídias sociais, internet.

- n) Profissional de mídias sociais: trabalha para uma marca ou expõe suas opiniões, através da divulgação de conteúdos de moda, apurando, pesquisando, entrevistando, escrevendo e também produzindo imagens.
- o) Figurinista: profissional que compõe ou cria as roupas de um personagem para produções artísticas. Para isso, domina a linguagem das artes: teatro, cinema, TV. Trabalha como autônomo em produções artísticas ou em uma empresa.
- p) Comprador de moda: responsável por definir e executar a estratégia de compra de um produto de moda, em uma loja ou confecção. Em lojas seleciona peças prontas atendendo um público específico. Em confecções compra itens para a produção das peças da coleção.
- q) *Visual merchandiser*: profissional que define a identidade visual da loja de acordo com a proposta da marca e da coleção. Para isso, cria a experiência do consumidor no momento da compra, prestando trabalhos para uma marca ou como autônomo em lojas físicas e virtuais.
- r) Vendedor de moda: responsável pela venda de produtos de moda para lojas e marcas, no atacado e no varejo.
- s) Consultor de imagem: profissional que orienta a composição da imagem pessoal ou profissional, prestando uma consultoria. Para isso, cria estilos, monta looks, acompanha a compra de novas peças e organiza o guarda-roupa.

Sabe-se que a lista acima pode servir como exemplo de alguns dos profissionais essenciais para uma empresa de moda, mas ainda não abrange todos os trabalhadores da cadeia de moda, que relacionam-se até mesmo com outras indústrias. Além disso, foi possível observar que alguns dos profissionais citados podem trabalhar internamente na empresa ou externamente, atuando, então, como parceiros do negócio e não como recurso.

O recurso humano de uma empresa pode ser também parte de seu recurso intelectual, já que é entendido como o “conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização”, através dos conhecimentos encontrados nas pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seu capital intelectual (MOREIRA *et al.* 2014, p. 303).

Observa-se, portanto, que o foco da riqueza não é mais caracterizado como o trabalho físico, mas sim como o trabalho mental, o intelectual, onde o diferencial entre as empresas não são apenas as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim a somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades realizadas e criadas, os valores e atitudes, e a motivação das pessoas, que as integram e geram valor econômico para a empresa, e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da organização (MOREIRA *et al.* 2014, p. 302).

Osterwalder e Pigneur (2011) também apontam o recurso intelectual das marcas e patentes como necessários para modelar negócios. O setor de moda, que lida com questões de marca constantemente, deve atentar-se ainda mais às questões legais de registro de marcas e patentes. Uma vez registrado o nome da marca ou o desenho industrial dos produtos, a empresa torna-se detentora do direito de uso dos mesmos, que tornam-se seus recursos protegidos por lei.

Os institutos jurídicos de Propriedade Industrial são as patentes de invenção e as patentes de modelos de utilidade. Patentes são basicamente “títulos de propriedade” oferecidos pelo Estado (a União) àqueles que levam a registro os produtos de sua criatividade e espírito inovador (MARIOT, 2016, p. 57).

Os registros são, segundo o autor, referidos também ao Desenho Industrial, caracterizados por “alterações estéticas em produtos novos ou já existentes. Alterações estas que se caracterizam por novas formas, cores e em produtos dando-lhes um novo aspecto que lhes agregue valor” (MARIOT, 2016, p. 58). Além disso, Mariot (2016, p. 72) ainda cita a importância do registro das marcas, que são, segundo o autor, “sinal distintivo, suscetível de percepção visual que identifica direta ou indiretamente produtos ou serviços (LPI, art.122)” e devem ser depositadas no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Por fim, o recurso financeiro citado por Osterwalder e Pigneur (2011) trata dos ativos monetários que a empresa dispõe para realizar seus trabalhos e possíveis investimentos de melhorias. Gonçalves e Losilla (2017, p. 9) defendem que “empresas de qualquer porte e em qualquer estágio de desenvolvimento precisam de recursos financeiros para o seu funcionamento”. Com base nas informações de Gonçalves e Losilla (2017), observa-se que os fundos de uma empresa são bens que devem estar constantemente em pauta nas atividades da empresa.

Assim, o recurso físico do produto de moda dependerá do tipo de artigo ou serviço vendido pela empresa, mas qualquer empresa de moda necessitará de recursos físicos do negócio em geral, além de recursos humanos, intelectuais e financeiros. Por fim, pode-se concluir que o tipo de ativo que a empresa de moda utilizará depende da atividade que desempenha, etapa que será vista em seguida.

2.5.2.7 Bloco de atividades principais para o setor de moda

O assunto tratado a seguir parte do aprofundamento teórico da modelagem de negócio Canvas na etapa das atividades desempenhadas pela empresa para criar, desenvolver e

entregar o valor construído para o segmento de clientes, é o momento da materialização da proposta de valor. Assim, as atividades são todas as práticas que devem ser desenvolvidas no dia a dia da empresa, para garantir o sucesso e a venda do pacote de produtos ou serviços.

Osterwalder e Pigneur (2011) categorizam as atividades-chave em:

- a) Produção: desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos (manufatura)
- b) Solução de problemas: consultorias, hospitais e outras organizações de prestação de serviço solucionadoras de problemas.
- c) Plataforma/rede: redes, plataformas de combinação, *softwares* e até mesmo marcas.

Pode-se também fazer uma relação com as três atividades econômicas, que são os setores primário, secundário e terciário. De acordo com Bortolotti e Hrycyk (2013) algumas das atividades desenvolvidas no setor primário são agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e caça. Conforme citado no capítulo anterior, que tratava dos recursos das empresas de moda, o setor relaciona-se com a agricultura no cultivo e colheita do algodão ou outras fibras naturais, com a mineração para a fabricação de joias, com pesca e pecuária para o desenvolvimento de peças de couro ou fibras animais e o extrativismo vegetal para o desenvolvimento de algumas fibras que se tornarão fios para tecelagem.

Já o setor secundário relaciona-se mais com a parte industrial, transformando a matéria-prima fornecida pelo primeiro setor (BORTOLOTTI; HRYCYK, 2013). Sendo assim, observa-se que o setor secundário em uma empresa de moda é referido à tecelagem e beneficiamento de tecidos e malhas, bem como a confecção de aviamentos e da peça final que seguirá caminho até o consumidor final.

Por fim, Bortolotti e Hrycyk (2013) apontam que o setor terciário é referente aos serviços, onde as empresas ou pessoas dedicam-se à satisfação de alguma necessidade. No caso de empresas de moda, podem ser as lojas de varejo de moda, consultorias e demais prestadores de serviços.

É de conhecimento geral que o setor de moda pode enquadrar-se nos três tipos de atividades básicas, mas é mais conhecido pela atividade da produção. Para uma maior familiaridade com as atividades desempenhadas por empresas que desenvolvem produtos de moda, é interessante observar as metodologias projetuais específicas para o setor. De acordo com Rech (2001), a configuração do design condiciona-se através da existência de um projeto de produto, bem como a possível reprodução do protótipo através dos recursos tecnológicos utilizados.

desenvolvidos pelos métodos empíricos e são obtidos em um curto espaço de tempo, considerando "conceito" e "cliente" como os pólos terminais do ciclo de desenvolvimento (RECH, 2001, p. 57, grifo da autora).

Assim, alguns autores desenvolveram metodologias projetuais específicas para o design de moda, sendo que parte dos mais relevantes e suas respectivas etapas são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Divisão de fases das Metodologias Projetuais de moda

AUTOR	METODOLOGIA				
	1. Preparação	2. Geração	3. Avaliação	4. Concretização	5. Documentação para produção
Montemezzo (2013)					
Rech (2001)	1. Coleta de informações	2. Definição do tema	3. Esboços	4. Definição dos modelos	
Sorger e Udale (2009)	1. Pesquisa	2. Esboços	3. Desenho técnico	4. Peça piloto	
Barcaro (2004)	1. Portfólio das coleções	2. Sistematização das coleções e cronograma	3. Desenvolvimento, campanha de vendas, compra, produção e entrega		
Jones (2005)	1. Briefing	2. Inspiração	3. Apresentação		

Fonte: Adaptado de Montemezzo, 2013; Rech, 2001; Sorger e Udale, 2009; Barcaro, 2004; Jones, 2005. Desenvolvido pela autora, 2018.

Se observarmos atentamente as primeiras etapas das diretrizes metodológicas de moda apresentadas no Quadro 6, podemos notar que todas indicam práticas que envolvem alguma ação de estudo e análise para posterior desenvolvimento de produto. Ou seja, a atividade da pesquisa está presente em todos os casos, mesmo que sua denominação principal não envolva a palavra “pesquisa”.

Frings (2012, p. 87) afirma que antes mesmo de uma linha nova ou coleção de moda começar a ser desenvolvida, os profissionais já estão trabalhando ativamente na parte da pesquisa de moda. Segundo a autora, sem “uma pesquisa adequada, ou com uma mudança inesperada dos acontecimentos, a mercadoria acaba parada nas prateleiras e cabides, causando prejuízos – e até mesmo encerramento de negócios – para produtores, fabricantes e varejistas”, defendendo que a pesquisa das previsões de moda, também chamadas de tendências, deva ser realizada antes de qualquer outro projeto ou atividade (FRINGS, 2012, p. 88). Rech e Chemin (2018) corroboram essa afirmação quando defendem que as tendências aparecem já na ponta inicial do processo da cadeia de moda, ou seja, nas fibras e fiações,

culminando na venda para o consumidor final. De acordo com as autoras, as empresas especializadas em prospecção de tendências realizam as pesquisas sobre as cores e os materiais que estarão mais acessíveis no mercado e na natureza, bem como tendências de comportamento da sociedade consumidora (RECH; CHEMIN, 2018).

Com base no exposto, nota-se que nas mais diversas tipologias de empresas de moda, a atividade de pesquisa é a mais importante, já que sabemos que a moda relaciona-se e transmite o *Zeitgeist*³³. Assim, a pesquisa também precisa ser realizada de forma estratégica e o bloco de atividade do Canvas de empresas de moda deve conter informações sobre a forma que a empresa faz suas pesquisas para manter-se competitiva no mercado, bem como reflexões acerca dos meios de melhorar a atividade.

Trazendo novamente as três tipologias de empresas de moda apontadas pelo SMB (têxtil e confecção, gemas, joias e afins e couro, calçados e artefatos), parte-se para o estudo das atividades desenvolvidas pelos diferentes formatos de empresas.

Com relação às empresas têxteis e de confecção, Rech (2006, p. 69) argumenta que o setor é dividido em três grandes macro-setores, que juntos abrangem “cinco elos: (a) fiação; (b) tecelagem; (c) beneficiamento; (d) confecção; (e) mercado”.

As atividades desenvolvidas em cada elo da cadeia desempenham um papel importante para a concretização do produto final. O primeiro macro-setor, o da fiação, desenvolve “as atividades de transformação das fibras – químicas ou naturais – em fios e tecidos e segmenta-se em termos tecnológico e produtivo” (RECH, 2006, p. 72). As fibras são, segundo Frings (2012, p. 110) “materiais semelhantes aos fios de cabelo, sejam eles naturais ou fabricados, que formam o elemento básico de tecidos e outros materiais têxteis”, podendo ser divididas entre fibras naturais como no caso do algodão e da lã, artificiais como a viscose e o liocel, e sintéticas como a poliamida e o poliéster. As atividades desenvolvidas dependerão da matéria-prima e do tipo de fiação que se pretende gerar ao final, exemplificado no Quadro 7 com o processo de fiação comum ao algodão.

Além da transformação das fibras em fios, o primeiro macro-setor da cadeia de moda desenvolve os tecidos, originados de processos de tecelagem, malharia ou não-tecidos. Jones (2005) explica que o criador de moda pode ter a escolha do tecido como ponto de partida para a idealização de um novo produto, ou escolhê-lo para adequar-se a uma peça já desenhada anteriormente. Assim, observa-se que a atividade de seleção de tecidos pode vir antes ou

³³ *Zeitgeist*: espírito do tempo, traduzido do alemão. Expressão utilizada por muitos teóricos de moda para defender que a moda se relaciona com o sentimento geral que paira na sociedade no tempo em que é criada. O conceito de *Zeitgeist* foi proposto pelo filósofo Georg Hegel.

depois da criação da peça, mas é de muita relevância para o sucesso na criação de moda pelas particularidades de cada material (JONES, 2005).

Quadro 7 – Fluxograma dos processos de fiação

Preparação à Fiação	Abertura Automática ou Manual
	Batedores
	Cardas
	Passadores
Fiação Penteada	Reunideiras
	Penteadeiras
Fiação Convencional	Maçaroqueira
	Filatórios de Anéis
	Bobinadeiras/Conicaleiras
	Retorcedeiras
Fiação Não Convencional (Open End)	Filatórios Open End (Rotor)

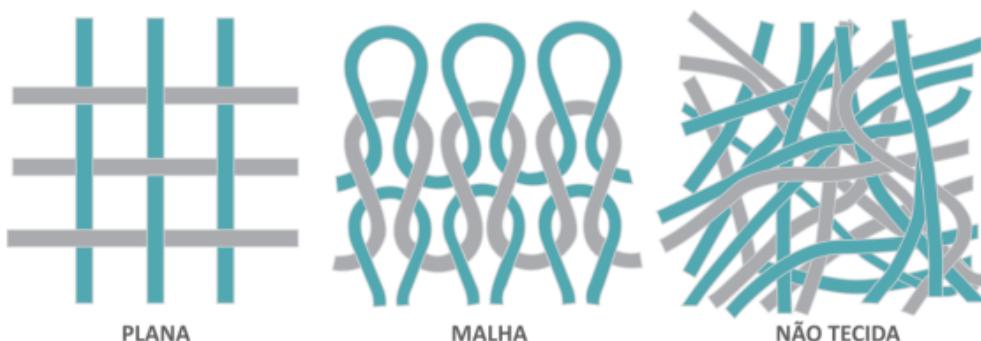
Fonte: PEREIRA, 2009.

Na tecelagem de tecidos planos, segundo Jones (2005, p. 123), a fabricação acontece por intermédio do “entrelaçamento de fios que se cruzam em ângulos retos, ou seja, os fios do comprimento (urdume) com os fios de largura (trama)”. A autora ainda aponta que, ao mudar a cor dos fios de trama e urdume torna-se possível realizar uma construção diferenciada de tecidos e que o tipo de ligamento gerará uma diferença no cimento de cada tecido (JONES, 2005).

Por fim, os não-tecidos “são constituídos a partir do acúmulo direto de camadas de fibras ou filamentos têxteis (naturais, artificiais ou sintéticos) sobre a forma de véus ou mantas” (AMORIN; DIAS, 2017, p. 149).

Já a malharia caracteriza-se por “laçadas de fios unidas entre si formando carreiras superpostas” e o maquinário que gera a malharia é originada das técnicas de tricô feito a mão (JONES, 2005, p. 124). Milinitz e Luna (2017, p. 169) acrescentam que os processos de malharia ainda incluem uma “preparação prévia do fio, como o urdimento e a engomagem”. Por fim, as três estruturas têxteis básicas são ilustradas na Figura 12.

Figura 12 – Estruturas têxteis básicas



Fonte: Amorin e Dias (2017 apud AMORIM; DIAS, 2015).

Percebe-se que as atividades de preparação já começam a encaixar-se com o segundo macro-setor defendido por Rech (2006, p. 80) que, segundo a autora, “é composto das seguintes atividades: (a) preparação; (b) beneficiamento; (c) acabamento; (d) confeccionados têxteis, a partir da tecelagem plana, malharia circular e retilínea”.

Após a construção do tecido, o mesmo pode necessitar de mais um processo, chamado de beneficiamento que, de acordo com Forgiarini (2006, p. 9) trata-se de um “conjunto de processos aplicados aos materiais têxteis objetivando transformá-los, a partir dos estados crus, em artigos brancos, tingidos, estampados e acabados”. Forgiarini (2006) ainda cita alguns dos principais tipos de beneficiamento têxtil:

- a) Engomagem: processo que tem como objetivo aumentar a resistência mecânica dos fios crus, que chegam às unidades de engomagem em rolos de urdumes, passando por uma solução de goma quente que vai formar os urdumes engomados para a tecelagem.
- b) Desengomagem: usada para remover a goma aplicada anteriormente para tecelagem, que pode variar conforme o tipo de goma utilizada.
- c) Cozimento (pré-alvejamento): processo de branqueamento que remove as impurezas das fibras, fios ou tecido através da lavagem.
- d) Alvejamento: remove a coloração amarelada natural das fibras do algodão aumentando a sua branura. Essa operação é necessária se o tecido acabado for branco ou tinto em cores claras.
- e) Merceirização: processo químico utilizado exclusivamente em tecidos de algodão e tem como objetivo conferir brilho, aumentar a absorção de corantes e conceder resistência.
- f) Tingimento: a etapa de tingimento é executada para conferir cor aos fios ou tecidos e para aumentar o valor do produto. O corante é fixado na fibra usando calor e produtos

químicos. O substrato tingido é lavado para remover os corantes não fixados e os produtos químicos.

- g) Estamparia: Os tecidos são muitas vezes estampados com cores e estampas usando uma variedade de técnicas e tipos de equipamentos. O processo de estamparia pode ser o toque final para os produtos já confeccionados, que receberão estampas por quadros, ou seja, a estampagem é feita em algum ponto de sua extensão física. E para os tecidos que receberão estampas em toda sua extensão podem ser usados rolos gravados que alcançam toda a peça.
- h) Acabamento: realizado por tratamento mecânico ou químico para melhorar no tecido algumas propriedades como aparência, brilho, toque, cimento, resistência, estabilidade, repelência à sujeira, à água e ao fogo. O acabamento mecânico pode envolver cardação, calandragem ou outros tratamentos físicos usados para aumentar o brilho e toque aos têxteis.

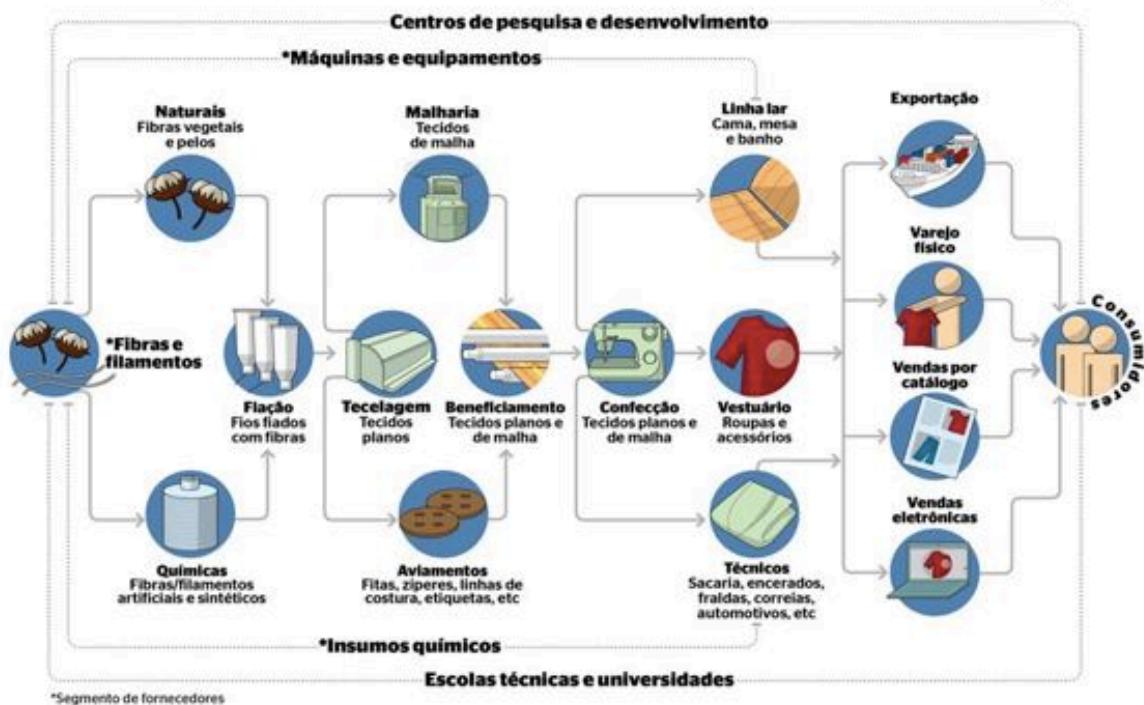
Os confeccionados têxteis encerram as atividades desenvolvidas pelo segundo macro-setor da cadeia de moda, gerando as peças finais que serão disponibilizadas ao consumidor no terceiro macro-setor.

Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, a confecção é um extenso processo que consiste numa série de operações: preparação do tecido, corte, estamparia, costura, lavanderia, aplicação de acessórios, dobragem, passadaria, entre outros. Após a produção dos produtos finais, estes são distribuídos e vendidos pelos varejistas na grande maioria das vezes (MILINITZ; LUNA, 2017, p. 170).

Por fim, o terceiro macro-setor defendido por Rech (2006) é o do mercado consumidor, tratando de questões de canais de distribuição e comercialização do produto, bem como representantes comerciais e empresas atacadistas e varejistas. A Figura 13 ilustra toda a estrutura da cadeia estudada.

Tendo conhecimento dos três macro-setores da cadeia de moda, pode-se observar que a atividade desempenhada e que será descrita no sétimo bloco do Canvas depende do produto ou serviço desenvolvido pela empresa, sendo algumas das principais descrições presentes na Figura 14. Preferiu-se dividir o setor em seis elos, com base no estudo de todas as bibliografias citadas.

Figura 13 – Estrutura da cadeia têxtil e de confecção



Fonte: Sindivestuário. Disponível em: <https://www.audaces.com/como-atuam-os-diferentes-fornecedores-na-cadeia-produtiva-de-moda/>. Acesso em: 20 maio 2019.

Percebe-se que dentro das atividades existem outras ações. Por exemplo, o tipo de tecidos gerados por uma empresa que trabalha com tecelagem plana depende das atividades inerentes ao setor, podendo ser de tecidos de ligamento sarja, cetim ou tafetá. Assim, cada empresa deve observar o elo em que atua e as atividades particulares que exerce para o desenvolvimento de seus produtos para, assim, preencher o sétimo bloco da modelagem Canvas conforme suas características distintivas.

Figura 14 – Atividades da cadeia de moda conforme área de atuação

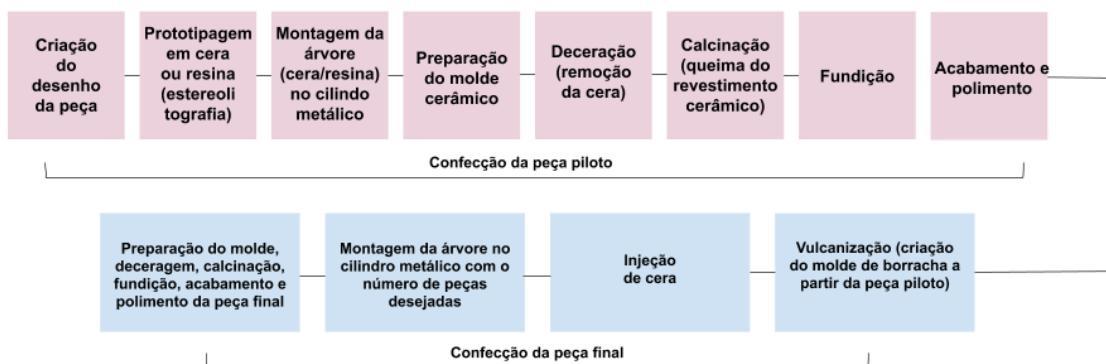
<u>FIBRA</u>	<u>FIO</u>	<u>TECIDO</u>	<u>BENEFICIAMENTO</u>	<u>CONFECÇÃO</u>	<u>COMERCIAL</u>
Plantar/colher fibra natural	Preparação (comum a todos)	Malharia	Engomagem Desengomagem Cozimento Alvejamento Merceirização Tingimento Estamparia Acabamento	Prep. tecido Corte 2º beneficiamento Costura Lavanderia Aplic. acessórios/ avitamentos Passadoria Dobragem Embalagem	Compra/venda da coleção de/por representantes Distribuição Marketing Venda ao cliente
Transformar fibra artificial	Fiação penteada Fiação convencional Fiação não convencional	Tecelagem plana Não-tecido			
Desenvolver fibra sintética					

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Partindo para as atividades desenvolvidas na fabricação de joias, observa-se que assim como para o desenvolvimento de peças de confecção, existe a fase de criação do desenho da peça, a prototipagem e a preparação do molde para confecção da peça final, além de outras etapas consideradas próprias da fabricação de joias. O resumo das atividades desempenhadas por empresas que desenvolvem joias está exemplificado na Figura 15.

Por fim, o terceiro tipo de empresa do setor de moda citado pelo SMB é o de couros, calçados e artefatos. Observa-se que o setor é interligado, já que muitas das peças geradas pela indústria calçadista é feita de couro, bem como outros artefatos como bolsas e cintos. Entretanto, sabe-se empiricamente que o couro também pode ser utilizado como matéria-prima para a fabricação de roupas.

Figura 15 – Etapas da fabricação de joias



Fonte: Adaptado de Ceratti, 2013.

O processo de fabricação de calçados é descrito por Silva *et al.* (2015) e dividido em cinco etapas. De acordo com os autores, a primeira etapa do desenvolvimento é a da modelagem, onde também são definidos os materiais e tamanhos da peça, acrescentando também que esta etapa tem a função de “adaptar o produto projetado para sua manufatura, levando em consideração as especificidades dos materiais, capacidades das máquinas e também os custos envolvidos” (SILVA *et al.* 2015, p. 3). O corte e chanfro são as atividades desempenhadas na próxima etapa, referentes ao recorte das diferentes partes do calçado que irão compor o cabedal e, por vezes, o solado. Na fase seguinte é feita a costura, que costura, dobra, picota ou cola as várias partes que foram cortadas anteriormente e irão compor o calçado, além de ser realizada a aplicação de demais adornos ou enfeites conforme o modelo em desenvolvimento. A próxima atividade de fabricação dos calçados é a montagem, onde se une o cabedal com o solado por costura, colagem ou prensagem, além da fixação do salto,

biqueira e palmilha. Finalmente, são realizados o acabamento e a verificação, quando o calçado é retirado da forma para colocar o forro, realizar pinturas e enceramento, fixar etiquetas e seguir para o controle de qualidade (SILVA *et al.* 2015, p. 3).

Percebe-se, assim, que a metodologia projetual, já comentada anteriormente e exemplificada no Quadro 6, é uma atividade comum aos três principais setores do mercado de moda, já que todos desenvolvem produtos disponibilizados ao consumidor final. Sem pesquisa, geração de alternativas, testes, adequações e demais atividades desenvolvidas em um projeto de produto, não haverá planejamento ou diretrizes para produção das peças.

Além disso, após verificar as principais atividades e as metodologias projetuais do setor de moda, observa-se que o desenvolvimento da peça-piloto também é comum às três tipologias de empresas de moda e determinante para o sucesso do produto. Alguns autores citam a peça piloto como peça de amostra ou protótipo, como no caso de Frings (2012), que aponta a atividade de modelagem dentro do desenvolvimento da peça piloto.

O protótipo é feito por um piloteiro, um costureiro altamente especializado que trabalha com máquinas de costura industriais e que monta toda a peça de roupa. A equipe de design trabalha diretamente com os piloteiros para resolver os problemas de construção. Os métodos de construção industriais devem ser testados à medida que a roupa é costurada, por isso, muitos fabricantes fazem os seus protótipos em outros países, na mesma fábrica onde a produção inteira será feita, para testar a qualidade (FRINGS, 2012, p. 233).

Dando sequência ao estudo de atividades, relembra-se que outro tipo de atuação empresarial citada por Osterwalder e Pigneur (2011) é aquele que desenvolve ações de solução de problemas, por meio de consultorias e outras formas de prestação de serviços. Na análise do bloco sobre os recursos do negócio foi citado o caso de consultorias de moda e, desta forma, pode-se discorrer sobre as atividades desempenhadas por profissionais do ramo:

O consultor de moda pode tanto trabalhar em empresas – dando palestras sobre moda e estilo aos clientes e funcionários ou criando uniformes – como dando consultoria a uma pessoa – através de orientações relacionadas ao que se adequa melhor ao corpo da pessoa e questões particulares – criando assim, uma imagem do indivíduo a ser passado à sociedade (PINHEIRO *et al.* 2017, p. 11).

Os trabalhos realizados por produtores e vitrinistas de moda também podem ser citados como exemplo de serviços no setor. Os produtores são os profissionais que aliam o “estilo da marca ao que o consumidor gostaria de ver e vestir, através de desfiles, editoriais de revistas, propagandas e eventos, admitindo a função de transformar o desejo da marca em uma imagem a ser passada ao público [...]”, enquanto os vitrinistas também devem representar

a qualidade, o estilo e o padrão no espaço da vitrine, de forma que o cliente possa facilmente reconhecer o estilo da marca na área externa da loja (PINHEIRO *et al.* 2017, p. 15).

Cietta (2017) defende que todas as decisões tomadas em um setor geram impacto na formação de custos das outras funções. Desta forma, todas as escolhas tomadas são irreversíveis no sentido do custo, pois não se pode voltar atrás. Além disso, cada fase e setor de uma indústria deve considerar um resultado que se encaixe nas próximas fases, seja dentro da própria organização ou pensando na empresa que desempenhará as próximas fases da materialização ou comercialização do produto (CIETTA, 2017).

Assim, pode-se concluir que a empresa desempenhará atividades que gerarão produtos ou serviços para o consumidor final ou outras empresas, dependendo de sua atuação no mercado. No entanto, observa-se que dificilmente um negócio de moda irá atuar sozinho no mercado, já que geralmente cada empresa desempenha uma atividade que receberá, gerará e entregará valor a outra, tendo como objetivo a satisfação do cliente final, o recurso humano para o qual a indústria da moda trabalha colaborativamente.

2.5.2.8 Bloco de parcerias principais para o setor de moda

O bloco das parcerias principais define os aliados do negócio. Constatou-se no capítulo anterior que a cadeia de moda costuma apresentar fragmentações de tarefas. Além disso, observa-se que cada empresa executa etapas específicas para a concepção final do produto. Assim, todo empreendimento necessita de parceiros para conceber seus produtos e uma definição estratégica dos parceiros pode contribuir para uma entrega de valor compatível com as expectativas do consumidor.

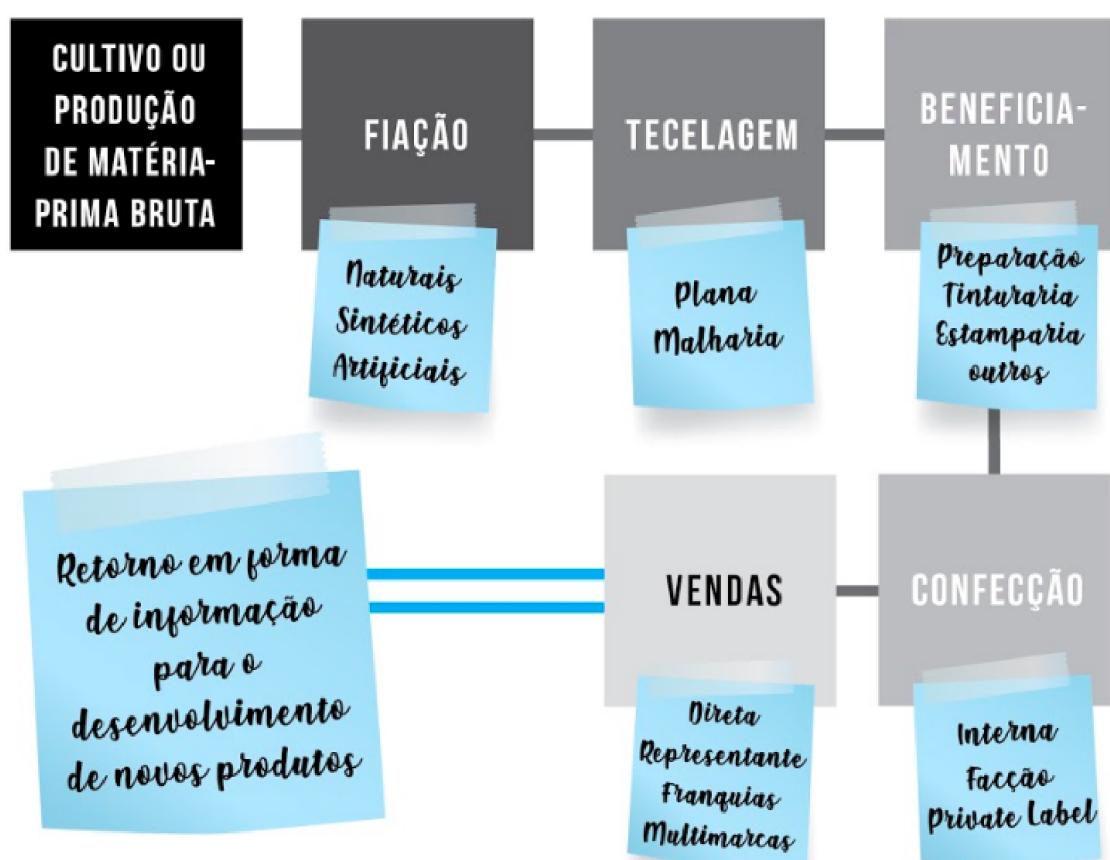
Frings (2012) aponta que até pouco tempo as empresas de moda costumavam desempenhar internamente todas as atividades quanto possível para a fabricação de seus produtos, trabalhando muitas vezes desde a fibra até o tecido. Contudo, a autora cita que a tendência atual dos negócios de moda é de terceirizar todas as operações com outras empresas especializadas, possibilitando que até mesmo a produção do vestuário possa ser desenvolvida sob responsabilidade do mesmo grupo empresarial (FRINGS, 2012, p. 122).

Kotler e Keller (2013) corroboram essa afirmação já que, segundo os autores, as empresas costumavam ser detentoras da maioria dos recursos necessários à criação e entrega de valor, como mão de obra, materiais, equipamentos, informação e energia. Entretanto, tornou-se comum a terceirização de recursos menos essenciais que podem ser adquiridos fora da empresa por um preço menor e uma melhor qualidade. “Atualmente, é comum as empresas

firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede para entrega de valor, também denominada cadeia de suprimento” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 37).

A gestão da cadeia de suprimentos, também chamada de *Supply Chain Management* diz respeito à logística da empresa, quando há procura de matérias-primas e produção de bens em uma ou mais fábricas, bem como armazenamento e distribuição para outras empresas ou o cliente final (SEBRAE 2014b). “A cadeia logística consiste de fornecedores, centros de fabricação, armazéns e centro de distribuição, assim como matérias-primas, produtos no processo de fabricação, e produtos finais que circulam entre as fábricas e os consumidores” (SEBRAE, 2014b, p. 89). Assim, a cadeia de moda pode ser entendida como uma cadeia de suprimentos, já que cada elo desempenha uma ação cujos resultados que irão suprir a próxima etapa, até que se chegue ao produto final disponibilizado ao consumidor. O exemplo da riqueza da cadeia de suprimentos da indústria da moda encontra-se na Figura 16, onde se pode observar que até mesmo o consumo é entendido como fornecimento importante de informação para a continuação do trabalho dos mais diversos setores.

Figura 16 – Cadeia de suprimento da indústria da moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Percebe-se também que a confecção das peças pode ser feita internamente ou por intermédio de parceiros como *private labels* ou facções, ou seja, transferindo a atividade de confecção das peças a outra empresa com melhor aptidão para tal.

Facção é um serviço terceirizado, o serviço contratado é apenas de costura e o acabamento. As pessoas ou empresas que prestam esse tipo de serviço estão localizadas na região e os produtos encaminhados são, muitas vezes, os mesmos produzidos na fábrica. Os motivos que levam a terceirização incluem: limitação da capacidade produtiva ou peças de moda, que possuem costura e acabamento mais complexos e muitas vezes as costureiras da confecção não dominam com excelência algumas necessidades do modelo desenvolvido (RIBEIRO, 2017, p. 55).

“Adotando a terceirização, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado”, sendo possível diminuir os custos fixos da empresa e transformá-los em custos variáveis ou até mesmo aumento de lucratividade (IMHOFF; MORTARI, 2005, p. 87). As empresas de *private label*, que também são classificadas como uma terceirização, realizam todo o processo de produção, desde a compra do tecido até a entrega da peça final acabada, sendo muito procurada por empresas que desejam reduzir os custos da peça final (GARBIN, 2013). Observa-se, assim, que no caso de empresas que optam por terceirizar a produção, o Canvas não terá a informação desta etapa no bloco de atividades, bem como de recursos, por não ser uma ação desempenhada internamente. Desta forma, a informação da produção passará para as parcerias. Sabe-se empiricamente que esta prática é comum às três topologias de empresas de moda citadas pelo SMB. Assim, os parceiros devem fornecer os recursos que a empresa não pode produzir para a entrega de valor.

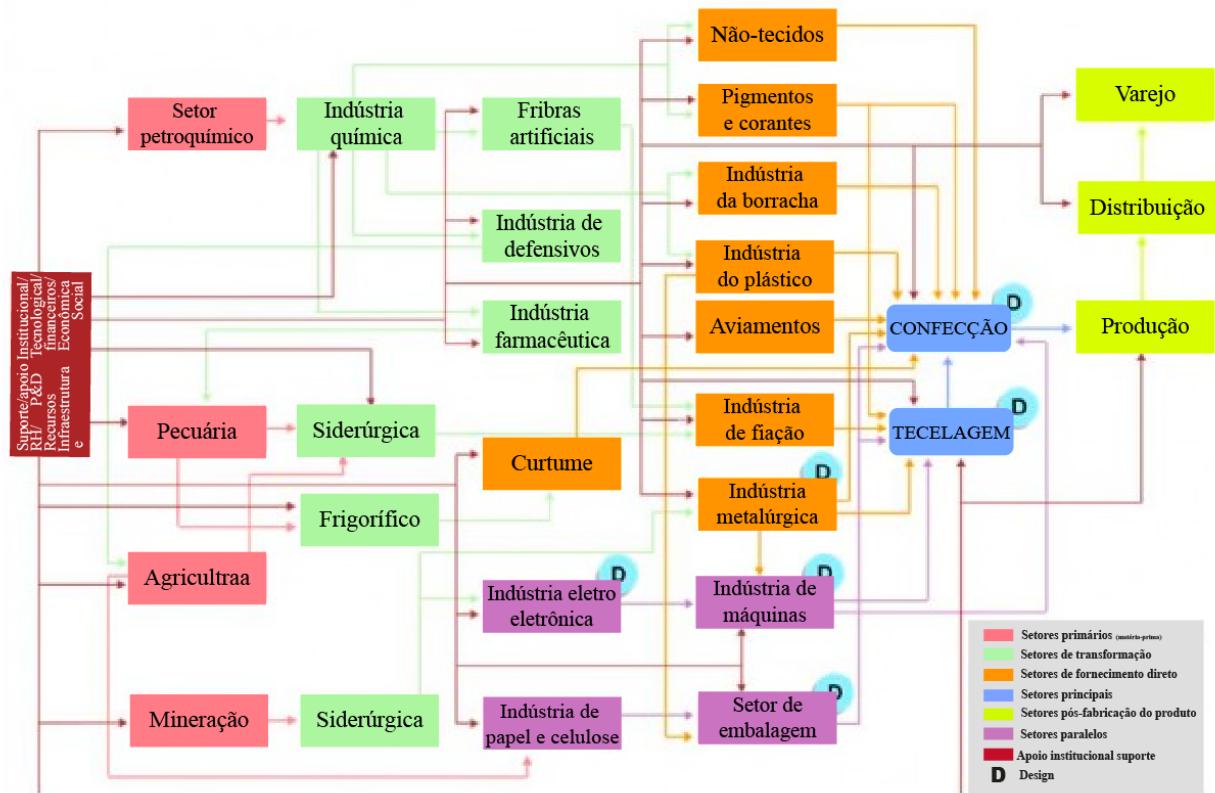
Para ter sucesso, uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede para entrega de valor, também denominada cadeia de suprimento (KOTLER; KELLER, 2013, p. 37).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) São Paulo Design³⁴ desenvolveu estudos que mostram as interligações existentes entre as indústrias ligadas à moda, cujos infográficos são encontrados no *site* da Federação das Indústrias do Estado de

³⁴ Conforme citado no endereço eletrônico da instituição, o SENAI São Paulo Design é “uma rede de Núcleos Tecnológicos compostos por especialistas nas áreas de design de produto, gráfico e moda que desenvolvem soluções integradas de design e tecnologia”. Dados coletados em: <http://www.sp.senai.br/institucional/148/0/design>. Acesso em: 23 Maio 2019.

São Paulo (FIESP). A primeira tipologia de negócio de moda, referente à cadeia têxtil e de confecção, encontra-se na Figura 17 e tem interligação com diversos setores como pecuária, petroquímica, química, eletrônica, dentre outros.

Figura 17 – Interligação do setor têxtil e de confecção com outras indústrias

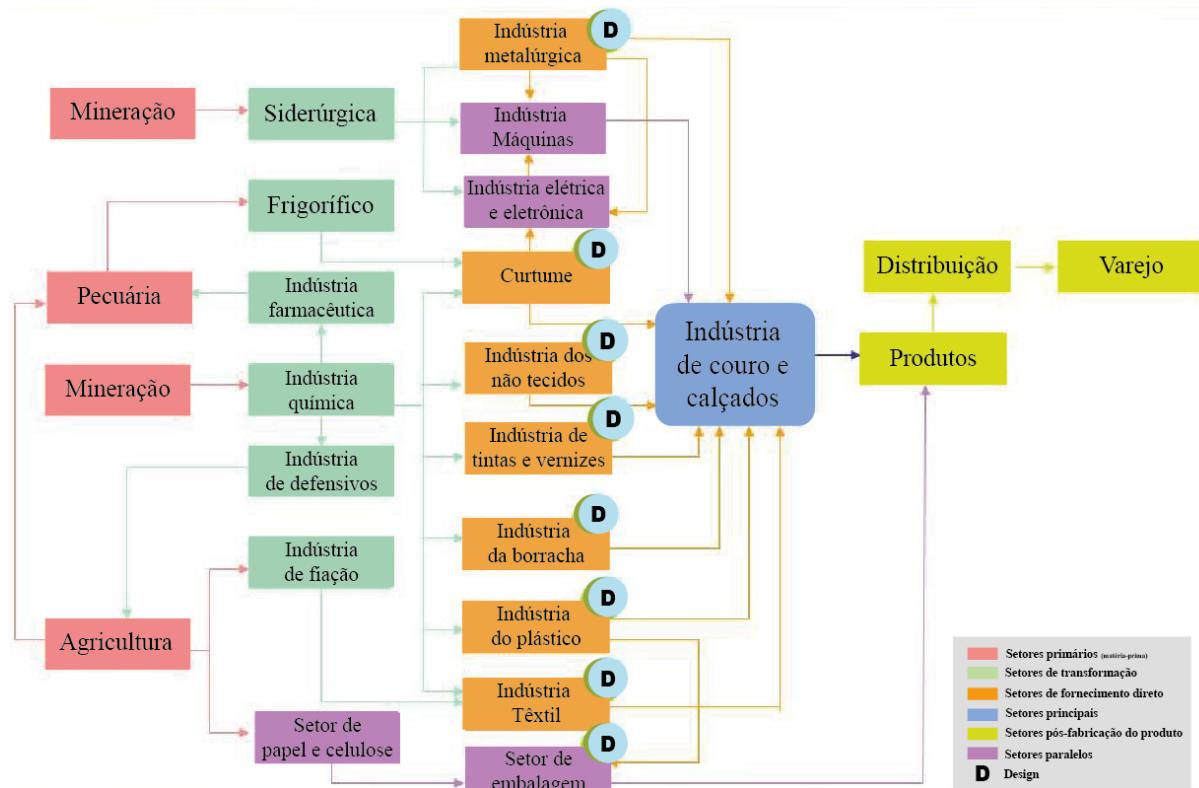


Fonte: Disponível em <https://www.fiesp.com.br/los-da-cadeia-textil-e-confeccao/>. Acesso em: 23 maio 2019.

O setor de couros, calçados e artefatos também foi estudado pelo SENAI São Paulo Design e teve suas interligações exemplificadas em um fluxograma, apresentados na Figura 18. Pode-se observar que muitas indústrias do setor têxtil e de confecção repetem-se, mas acrescenta-se ao setor outras indústrias, como a da borracha e a própria indústria têxtil.

O que se verifica com a Figura 18 é que, assim como no caso das empresas de confecção, o setor relaciona-se com diversas outras atividades econômicas. Além disso, sabe-se de forma empírica que, da mesma forma que acontece na indústria têxtil e de confecção, a fabricação dos produtos de couros, calçados e afins também pode ser feita internamente, em facções ou *private labels*.

Figura 18 – Interligação do setor de couro e calçados com outras indústrias



Fonte: Disponível em <https://www.fiesp.com.br/elos-da-cadeia-couro-calcado/>. Acesso em: 23 maio 2019.

O setor de joias e gemas não foi objeto de estudo do SENAI São Paulo Design. Entretanto, conforme observado no capítulo de recursos, a indústria que mais se relaciona com a fabricação de joias é a de mineração, de onde é retirada a maior parte da matéria-prima, com o ouro, prata e metais de platina, bem como para o fornecimento das gemas (CERATTI, 2013). Além disso, pode-se citar – novamente com base nos dados coletados na pesquisa de Ceratti (2013) no capítulo de recursos – que a indústria química pode ser vista como parceira que presta trabalhos à indústria de joias, por meio da fabricação dos materiais artificiais.

Tratando da indústria de joias vista como parceira de outros negócios, verifica-se, com base no estudo do SEBRAE (2014b), que são fornecidos materiais para a indústria de confecções de vestuário, conforme pode-se observar na Figura 19.

Os dados de parcerias principais apresentados até o momento contemplam a realidade de empresas que geram produtos para o mercado de moda. Entretanto, sabe-se, com base em dados anteriormente apresentados neste trabalho, que o setor de moda também relaciona-se com comércio e serviços. Assim, pode-se dividir as parcerias de empresas de moda em três objetivos finais: para gerar produtos, para realizar serviços ou vendas e para o andamento do negócio em geral. É necessário, então, ter em mente o objetivo do modelo de negócio para

buscar os parceiros que garantirão a qualidade da proposta de valor, desenvolvendo recursos ou atividades que a empresa não possa fazer sozinha.

Figura 19 – Atividade Econômica X Produtos adquiridos da cadeia de joias e semi joias, bijuterias e óticas



Fonte: SEBRAE, 2014b.

Partindo para os parceiros necessários para o desenvolvimento de empresas que prestam serviços no setor de moda, podem ser citados aliados do negócio como “aqueles que trabalham no *setor de varejo* caixas, balconistas, vendedores e funcionários de atendimento ao cliente”, bem como franqueados e lojas multimarcas (KOTLER; KELLER, 2013, p. 382, grifo dos autores). Além disso, os parceiros para empresas do setor de serviços de moda podem ser os fornecedores de insumos, como os representantes comerciais e marcas fornecedoras de produtos acabados. Com relação à análise de fornecedores para varejo, Costa (2011) aponta alguns fatores:

- Características das ofertas de mercadorias, como tipo e preço, distinção inovação, design, *timing*, marcas, imagem, especificações, qualidade, *fitting*;
- Política de distribuição, esforços na manutenção de preços;
- Entregas, pedido mínimo de compra, tamanho dos sortimentos, etiquetagem, respeito às condições de fornecimento e ética nos compromissos assumidos;
- Política de propaganda e suporte no ponto de venda;
- Garantias;
- Responsabilidade quanto aos aspectos sociais e ambientais.

Costa (2011, p. 244) também aponta que “fornecedores com melhor desempenho para compras regulares são chamados de fornecedores-chave, e é recomendável que a maior parte dos pedidos venha deles”. Assim, o autor apresenta um quadro de comparação entre fornecedores, presente no Quadro 8.

Quadro 8 – Comparativo de fornecedores. Escala: 1. Fraco; 2. Regular; 3. Bom; 4. Excelente.

Critério	Fornecedores			
	A	B	C	D
Capacidade produtiva	3	2	2	2
Pontualidade	1	2	3	2
Faixa de preço	1	2	2	1
Conformidade ética	1	2	2	3
Distinção/inovação	2	2	1	2
Design/desenvolvimento de produto	3	3	4	4
Marca/imagem	4	4	1	1
Qualidade/fitting	3	3	2	1
Total	71	82	68	63

Fonte: Costa, 2011, p. 254.

Ao avaliar o Quadro 8, percebe-se que, apesar de o autor citá-la como um exemplo de avaliação de fornecedores para empresas de varejo de moda, diversos critérios avaliados, ou até mesmo somente seu exemplo, podem servir como base para a avaliação de fornecedores dos demais formatos de empresas de moda.

Conforme apontado anteriormente, sabe-se que o setor de serviços é aquele que oferece soluções às necessidades de outras pessoas. Assim, as parcerias necessárias para uma empresa que trabalha com serviços ou atendimento para vendas de moda podem ser, por exemplo, promotores de eventos, geradores de conteúdo, pesquisadores de satisfação de clientes, especialistas em mídias e demais empresas ou profissionais que desempenhem tarefas intangíveis de valor. Kotler e Keller (2013, p. 382) defendem que “o componente de serviços pode ser uma parte secundária ou a principal oferta total”.

É importante salientar também, que as empresas necessitarão de parceiros para o andamento do negócio em geral, para cuidarem de questões que independem do tipo de atuação da empresa de moda. Para tanto, deve-se buscar parceiros que possam desenvolver competências necessárias à empresa e que não caibam a nenhuma parte do recurso humano

interno ou das atividades exercidas. No caso de empresas de moda, aliados preciosos poderiam ser empresas de gestão e administração ou finanças e contabilidade. Eckert *et al.* (2014) identificaram que a terceirização do trabalho de contabilidade de uma empresa tem como vantagem principal a diminuição de custos, já que a implementação de um setor de contabilidade, bem como o pagamento do profissional contábil, pode gerar altos custos à empresa, prática que não seria recomendada a empresas com faturamento menor que R\$ 300.000,00 mensais. Com relação à terceirização de etapas de gestão administrativa, Segre e Kwasnicka (2006, p. 4) defendem que, “dependendo do tipo de empresa poderá, em teoria, criar valor ou substituir etapas que não criam valor mais são imprescindíveis, com alguns benefícios para a empresa, como redução de custos, flexibilidade e precisão de foco, entre outras”.

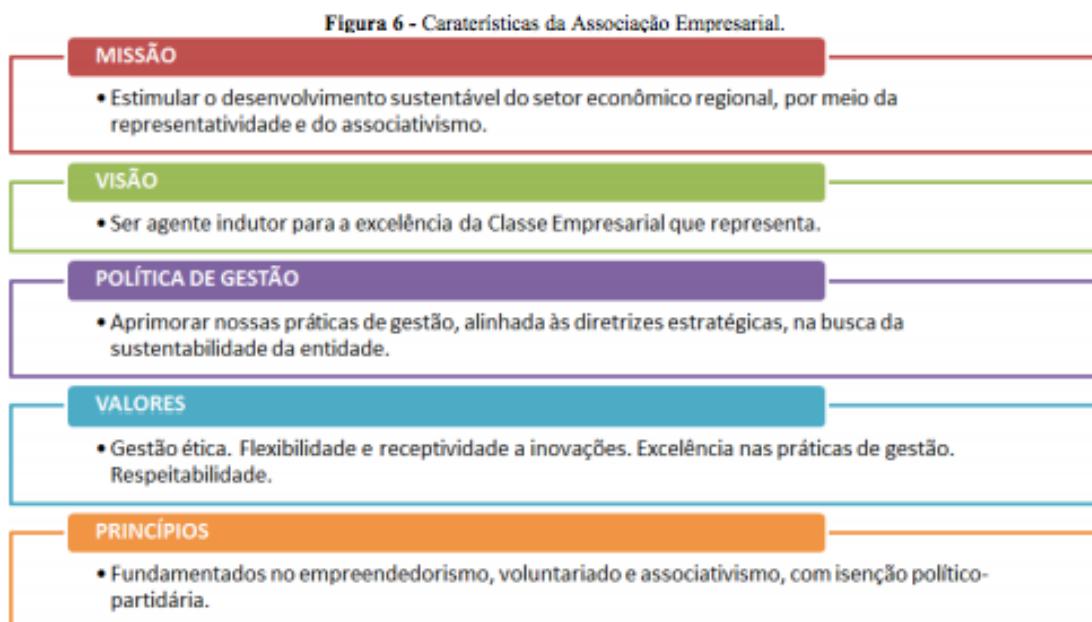
Outra questão importante no mercado de moda é o design gráfico, muito utilizado para a criação de estampas e materiais de marketing. Brigs-Goode (2014, p. 7) define o design de estamparia têxtil como “uma indústria dinâmica, instigante e ampla, que abrange moda, design de interiores, design gráfico (em material de papelaria, por exemplo) além de arte têxtil e artesanato). A autora defende que o resultado da aplicação do design de estamparia têxtil pode afetar diretamente a estética, a aplicação e o sucesso de vendas de um produto (BRIGS-GOODE, 2014). Se for o caso de a empresa não poder contar com uma equipe responsável pela área internamente, pode-se procurar profissionais ou empresas que exerçam a atividade externamente, já que muitas agências especializadas em design gráfico têm surgido no mercado como, por exemplo, o Dash Studio³⁵ e o ID7³⁶. Assim, percebe-se que as empresas de impressões gráficas também podem ser aliadas de um negócio de moda.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), além dos fornecedores de materiais, alianças estratégicas e até mesmo coopetição (cooperação estratégicas entre concorrentes) podem ser citadas como parcerias. Um exemplo de alianças estratégica e, até mesmo coopetição, é das associações e núcleos comerciais, que unem concorrentes com objetivos em comum. A Figura 20 apresenta as características que as empresas podem encontrar ao estabelecerem vínculos com associações empresariais.

³⁵ Dash Studio é um estúdio de design localizada na cidade de Balneário Camboriú – SC que desenvolve trabalhos de estampas rotativas e localizadas, bem como pesquisa de tendências. Dados coletados em: <http://www.dashstudio.com.br/>. Acesso em: 29 maio 2019.

³⁶ O ID7 é um estúdio de design localizado em São Paulo – SP que realiza trabalhos de identidade visual, criação de logo, desenvolvimento de sites, design gráfico e marketing digital. Dados coletados em: <https://id7.com.br/>. Acesso em: 29 maio 2019.

Figura 20 – Características da associação empresarial



Fonte: Davila *et al.* 2014.

Até o momento foi possível observar que as alianças podem englobar os mais variados âmbitos de uma empresa, podendo ser até mesmo na questão de limpeza e fornecimento de alimentos e bebidas. Assim, cada formato de empresa deve, através do bloco de parcerias do Canvas, observar quais os aliados se enquadram na realidade empresarial vivenciada. Não por acaso, o desenho utilizado para ilustrar o bloco de parcerias do Canvas é o de duas alianças, simbolizando a união estratégica da empresa com parceiros profissionais que contribuem de alguma forma com o modelo de negócio. Sabendo, então, que um fornecedor entregará à empresa um recurso ou atividade que não pode ser desenvolvido internamente, é interessante descrever no Canvas o que cada parceiro fará pelo negócio, conforme exemplificado na Figura 21.

Figura 21 – Exemplo de parceiro e descrição de sua contribuição com o negócio



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Por fim, observa-se que a definição estratégica dos parceiros do negócio contribui diretamente para uma entrega de valor compatível com as expectativas do consumidor. Com a finalização da etapa de parcerias do Canvas e juntamente com as questões observadas nos blocos de atividades e recursos, está finalizado o conteúdo que responde à pergunta de “como” a empresa desenvolverá sua proposta de valor. Constatou-se que dificilmente uma empresa poderá desenvolver todos os recursos e atividades necessários para seu pacote de produtos ou serviços, sendo necessárias alianças para o andamento do negócio. Entretanto, todas as questões respondidas de recursos, atividades e parceiros do negócio gerarão um custo para a empresa, questão que será descrita no próximo capítulo.

2.5.2.9 Bloco de estrutura de custos para o setor de moda

Por fim, a última etapa da modelagem de negócio Canvas é a de estrutura de custos. Percebe-se que a colocação deste bloco na construção do quadrado da modelagem de negócio é feita de forma estratégica, já que se encontra do lado esquerdo do bloco de receitas. Os dois blocos relacionam-se totalmente e, ao fim da modelagem do negócio, a estrutura de custos deve ser menor que as receitas geradas para que o negócio possa ser considerado economicamente sustentável. Assim, o bloco observa todas as saídas de caixa do negócio, tanto o custo do produto ou serviço em si quanto de todas as atividades desempenhadas para sua materialização.

De acordo com Frings (2012), existem algumas considerações que contribuem para a formação do custo do produto de moda, sendo estas os materiais, os aviamentos, molde e grade, enfesto e corte, montagem, finalização, frete taxas e impostos. Frings (2012) ainda cita os custos indiretos do produto, que são “todos os custos diários do gerenciamento do negócio”. Para tanto, indica-se a construção de uma ficha de custos do produto, que contenha, ao menos, informações de consumo de materiais, beneficiamentos e mão de obra, bem como sugestão de preço final e informações de margem de lucro (ANEXO B).

Desta forma, observa-se que formalizar a estrutura de custos de uma empresa de moda através da modelagem Canvas é uma etapa que exige dedicação, já que questões administrativas geralmente não cabem nas competências de criadores de moda que optam por tornarem-se empreendedores, assim como foi apontado anteriormente.

Muitos são os conhecimentos e diferentes conceitos passados através de disciplinas voltadas à contabilidade empresarial. Entretanto, deve-se manter a essência de praticidade encontrada na modelagem Canvas e, desta forma, indica-se o conhecimento básico do

conceito de custos de um negócio de moda. Lima (2014) utiliza o termo gastos para referir-se a todos os sacrifícios financeiros despendidos pela empresa, ou seja, todas as saídas de caixa. De acordo com a autora gasto é a renúncia de ativos “(dinheiro ou promessa de entrega de bens e direitos), para obtenção de um bem ou serviço - seja para uso, troca, transformação ou consumo”, que a autora divide em quatro tipologias: custos, despesas, investimentos e perdas (LIMA, 2014, p. 5). Desta forma, no momento de completar o bloco de estrutura de custos para empresas de moda, indica-se a separação da descrição dos gastos conforme as quatro tipologias defendidas.

Os custos, segundo Lima (2014, p. 5) estão ligados ao processo de produção dos bens e serviços, já que são os “gastos que a entidade realiza com o objetivo de por o seu produto pronto para ser comercializado, fabricando-o ou apenas revendendo-o, ou o de cumprir com o seu serviço contratado”. Como os custos dependem da produção, observa-se que podem ser chamados de custos variáveis, uma vez que podem sofrer alterações conforme o tipo de empresa e também o volume do bem ou serviço executados. Sendo assim, os custos de uma empresa de moda podem ser a matéria prima para indústrias, as mercadorias prontas para comércios e a montagem de pacotes personalizados para empresas de serviços (LIMA, 2014). A Figura 22 apresenta exemplos de custos para indústria, comércio e serviços de moda.

Figura 22 – Exemplo de custos em indústria, comércio e serviços de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

As despesas são definidas por Lima (2014, p. 5) como os “gastos efetuados para obtenção de bens ou serviços aplicados nas áreas administrativa, comercial ou financeira, visando a obtenção de receitas” e, de acordo com a autora, não são recuperadas e dependentes do volume de vendas. Ainda existirão despesas mesmo se a quantidade de vendas diminuir e,

já que não variam conforme as vendas, podem ser chamadas de custos fixos (LIMA, 2014). Por serem mais relacionados às áreas administrativas, observa-se que não costumam sofrer maiores variações conforme o formato da empresa de moda e podem, então, ser citados como exemplo os gastos de salário da equipe gestora e contábil, contas de aluguel e impostos, bem como itens básicos de funcionamento da empresa como água, compra de produtos de limpeza e alimentos básicos se a empresa os oferecer. A Figura 23 ilustra o preenchimento dos blocos autoadesivos de despesas para empresas de moda com exemplos.

Figura 23 – Exemplo de despesas em empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

De acordo com Lima (2014, p. 5) os investimentos são os “gastos destinados à obtenção de bens, direitos ou serviços que serão ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis à períodos futuros”. Assim, nota-se que os investimentos são feitos com objetivo de melhorar o desempenho de alguma forma e, consequentemente, obter a vantagem do retorno financeiro em determinado momento. Novamente, os investimentos terão variações em empresas de moda conforme o meio de atuação. Sendo assim, investimentos para uma indústria, comércio e serviços de moda poderia ser, consecutivamente, modernização do maquinário, mudanças de layout de loja ou melhorias em equipamentos como computadores, conforme ilustrado na Figura 24.

Cietta (2017) defende que, em produtos de moda, existem custos visíveis e invisíveis. Os custos visíveis são aqueles diretamente relacionados a um dado processo ou fator produtivo como, por exemplo, a compra de tecidos e horas necessárias para desenvolver um

modelo, observados acima com as considerações de Lima (2014) acerca das despesas e custos.

Figura 24 – Exemplo de investimentos em indústria, comércio e serviços de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Lima (2014, p. 5) ainda trata do gasto empresarial denominado de perda, ou seja, “não intencional, ocorrido no processo de fabricação, no transporte ou manuseio de produtos” podendo ser, desta forma, de origem interna ou externa à empresa. Esta teoria vem de acordo com o que Cietta (2017) define como gastos invisíveis que são, segundo o autor gerados em funções e processos diferentes daqueles nos quais se manifestam. Como exemplo podemos citar uma prototipagem incorreta ou necessidade de alteração de tecidos de um modelo por problemas com o fornecedor.

Resumidamente, nas palavras de Lima (2014) e Camargo (2018), a diferença entre custos e despesas está no fato de que custos são todos os gastos atribuídos ao produto final, enquanto as despesas são os pagamentos necessários para manter a empresa funcionando. Já os investimentos referem-se às saídas de caixa feitas com vistas à melhoria de alguma questão do negócio. Por fim, as perdas referem-se aos gastos não previstos decorrentes de falhas ocorridas no processo de desenvolvimento do produto ou serviço.

Entretanto, a cadeia de valor de um produto de moda atual se mostra diferente da época em que os métodos de produção foram implantados na indústria. Observa-se que a forma de consumir moda tem se alterado com o passar dos anos e a necessidade de acompanhar e disponibilizar novidades no setor tem se mostrado um desafio cada vez maior para os empresários do setor. Rech (2006, p. 55) aponta que “a produção ocupa um lugar de

destaque na avaliação da competitividade da cadeia produtiva da moda, de montante a jusante”.

Com valores materiais e imateriais intrínsecos em si, os produtos de moda são escolhidos por seus consumidores com base em um custo-benefício subjetivo. Entretanto, a formação do custo final do produto deve observar todas as questões críticas de sua produção. Quando se inicia um projeto de produto de moda, deve-se ter consciência de que seu caminho até o momento da compra não é linear, já que algumas etapas podem necessitar de uma revisão ou a interferência de outros setores. Um modelo pode ser eliminado da coleção por não encaixar-se nos custos finais esperados ou ter de retornar alguma fase para revisar certo aspecto. Assim, a formação do custo com base em uma visão linear, observada na Figura 25, e seu caminho dentro da fábrica, não cabe mais com a realidade encontrada nas empresas contemporâneas de moda (CIETTA, 2017).

Neste tipo de visão, o custo do produto forma-se pela “soma dos custos indiretos (gerais) divididos pelo volume de produção, e dos custos diretos divididos pela produção e montagem de cada componente” (CIETTA, 2017, p. 344). Assim, nesta dinâmica, o custo final do produto relaciona-se com o tempo e a questão monetária. Entretanto, o autor defende que torna-se “impossível perceber de maneira correta as relações entre as funções/processos e os custos invisíveis” dentro de uma visão linear de cadeia de moda (CIETTA, 2017, p.350).

Nos produtos criativos híbridos esta concepção linear perde de vista uma dimensão importante da formação de custos, que é a não reversibilidade das escolhas (no tempo) e a especificidade de cada processo [...] O custo de um processo não pode ser determinado apenas observando aquele processo; é preciso observar quais escolhas são feitas nos outros processos a montante e a jusante (CIETTA, 2017, p. 346).

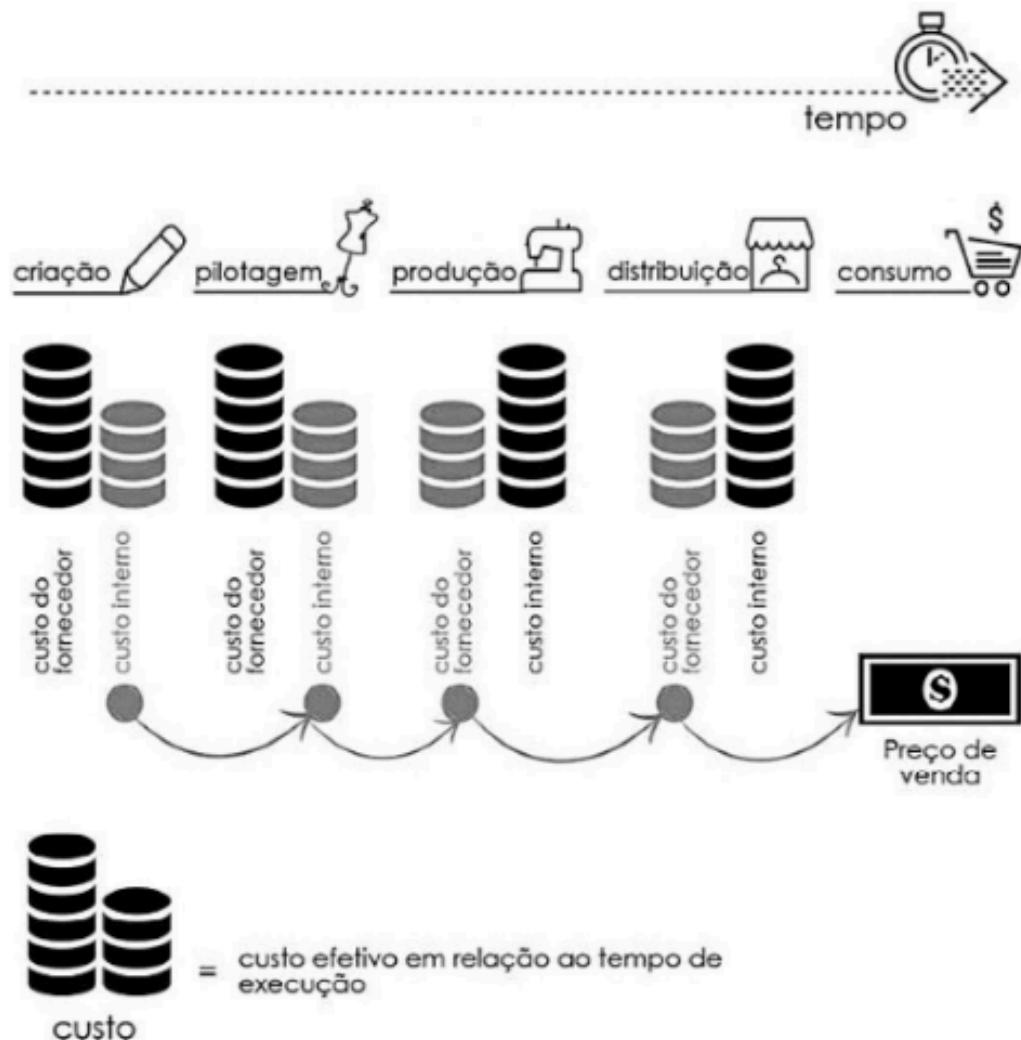
Assim, observa-se que uma visão circular³⁷ da formação de custo, embora ainda não tão difundida, pode ser considerada estratégica para as empresas de moda. Nesta forma de avaliação, de acordo com Cietta (2017, p. 348) “cada fase é influenciada pelo conjunto das decisões tomadas nas outras fases e que geram custos invisíveis”. A Figura 26 ilustra o funcionamento da formação de custo na cadeia circular de produção de moda.

Observando a Figura 26 nota-se que, além de apresentar a interligação entre os principais elementos da cadeia de moda, a visão circular oferece também uma observação acerca dos custos que influenciam o produto de moda. Esta visão apresenta uma perspectiva

³⁷ É importante frisar que a visão circular de formação de custos citada não se relaciona diretamente com o conceito de economia circular. Economia circular é um modelo de crescimento econômico que busca utilizar todos os recursos de uma empresa com uma melhor eficiência, com vistas ao desenvolvimento sustentável (LEAL, 2015), assunto que, apesar de ser considerado de grande relevância, não será tratado o presente estudo.

inovadora, principalmente com relação à avaliação de estratégias alternativas, já que considera não somente os custos diretos, como também os custos invisíveis do produto (CIETTA, 2017, p. 439).

Figura 25 – A formação do custo em uma visão linear

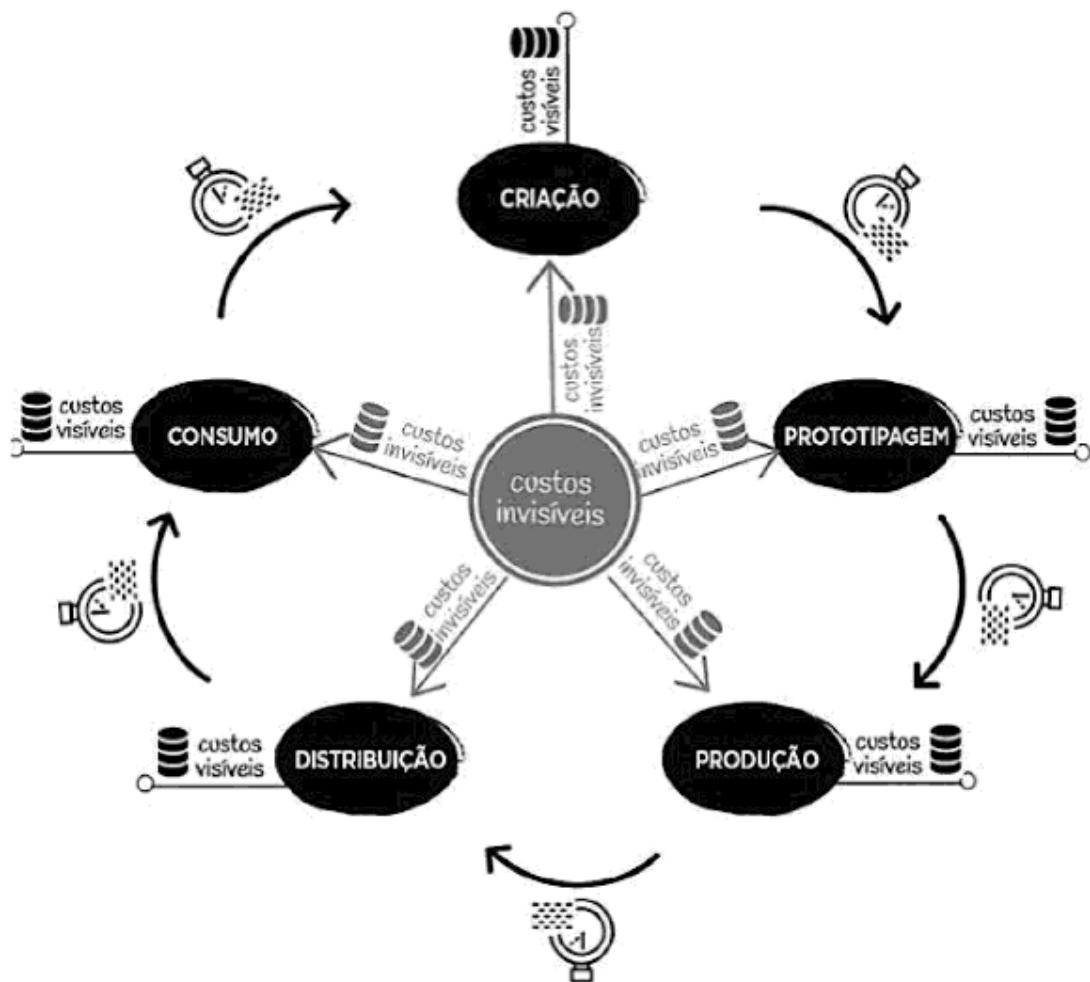


Fonte: Cietta, 2017.

Montemezzo (2003, p. 61) aponta outra questão importante que também pode ser observada na visão circular da formação de valor dos produtos de moda, referente ao fato de que “a comercialização dos produtos, se bem acompanhada pela empresa, poderá fornecer dados para a inserção de novos produtos”. Ou seja, com a análise das peças que podem ser consideradas campeãs de vendas pode-se observar algumas das preferências do consumidor e, através destas informações, projetar produtos que se aproximem melhor de suas expectativas estéticas e funcionais. De acordo com Cietta (2017, p. 349, grifo nosso) “a concepção circular do sistema de produção/consumo (e implicitamente dos seus custos) é a que está presente na

base do sucesso do modelo *fast-fashion*", principalmente por incluir o consumidor no processo criativo e produtivo, mensurando todos os custos visíveis e invisíveis no momento da resposta frente às suas expectativas.

Figura 26 – A formação do custo em uma visão circular



Fonte: Cietta, 2017.

Observando e conhecendo a visão circular da formação de custo dos produtos de moda, nota-se que outra característica relevante do setor é a cooperação. Um único profissional não poderá exercer com perfeição funções de criação, produção, administração, logística, vendas, análise de dados e as demais atividades necessárias para a concepção e venda de produtos de moda. Por outro lado, o processo criativo deve observar questões administrativas e vice-versa, fazendo com que todos os setores internos influenciem os outros setores das empresas de moda. Além disso, percebe-se que produtos melhores podem ser inseridos no mercado através das vantagens do diálogo gerado no dia a dia empresarial.

Assim, observa-se a necessidade de uma equipe multidisciplinar para uma melhor performance do negócio.

Além dos benefícios apontados na visão circular de formação de custos, percebe-se que se trata de uma forma sistêmica de observação do negócio. Para negócios de moda coordenados por criadores, que costumam ser muito visuais e suas formas de trabalhar, este tipo de ferramenta pode ser de grande valia para o crescimento das empresas que as utilizam. A visão circular e interligada da geração de valor juntamente com a modelagem do negócio é necessária para pensar analiticamente na viabilidade econômica da empresa de moda e na identificação das forças e fraquezas.

Por fim, observa-se que a numeração sugerida pelos criadores da modelagem Canvas é feita de forma estratégica, já que não seria possível realizar o bloco de estrutura de custos sem o conhecimento das respostas e análises alcançadas através dos blocos anteriores, já que todos acabarão acarretando em alguma forma de gasto para a empresa. Assim, se a estrutura de custos fosse feita antes de qualquer um dos demais blocos, questões importantes poderiam passar despercebidas, inviabilizando a análise da sustentabilidade econômica de uma empresa.

Com as conclusões observadas no aprofundamento dos blocos da modelagem Canvas, pode-se partir para a metodologia e, posteriormente, aplicação da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa busca contribuir com a estruturação de empresas de moda coordenadas por profissionais empreendedores com formação na área, utilizando o Canvas como ferramenta de modelagem de negócio. Para tanto, o capítulo 3 apresenta o caminho metodológico, com as etapas e procedimentos da pesquisa de campo e da aplicação do modelo Canvas.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A presente pesquisa seguiu a metodologias científicas habituais, descritas a seguir. De acordo com Echer (2001, p. 6) o “projeto de pesquisa só pode ser elaborado quando se tem o problema claramente formulado, os objetivos bem determinados, assim como o plano de coleta e análise de dados”.

Assim, após a contextualização da problemática, objetivos da pesquisa e demais questões da parte introdutória, iniciou-se revisão da literatura, abordando principalmente teorias de moda, empreendedorismo e modelagem de negócios. De acordo com Echer (2001) a pesquisa bibliográfica proporciona a captação ideias novas para futuras investigações, além da familiaridade com o tema abordado para percepção do momento em que o problema de pesquisa estaria esclarecido. Assim, no capítulo 2 foram apresentadas revisões necessárias para a pesquisa. Para tanto, foram feitos fichamentos em livros e artigos considerados pertinentes ao estudo, além de coletas de dados atualizados. Os meios utilizados foram físicos, através das pesquisas em bibliotecas e livros pessoais, bem como digitais, através da pesquisa de dados e trabalhos científicos online.

Inicialmente, compreendeu-se as ações do empreendedorismo no setor de moda, prática que tem se mostrado relevante no Brasil, além de contribuir tanto para a inovação em produtos e serviços como para geração de empregos. Em seguida, com o estudo das características atuais do setor de moda, observou-se a importância do mercado de moda como um todo, bem como das relações internas no setor e os desafios para manter a empresa competitiva no mercado. Em seguida, foram abordadas questões relevantes sobre o ensino de empreendedorismo na formação superior em moda, fundamentando a argumentação do trabalho de não está suficientemente contemplado na maioria dos cursos superiores em moda. Posteriormente, foi possível compreender a modelagem de negócio Canvas, sua lógica de aplicação e compatibilidade com os negócios de moda, para gerar o estudo aprofundado de cada bloco.

3.2 TIPOS DE PESQUISA

Por observar, interpretar e atribuir significados a fenômenos reais, esta pesquisa é considerada de abordagem qualitativa. Desta forma, pode-se afirmar que a pesquisa é descritiva, já que procura descobrir frequências, características e causas dos fatos. Lima (2018, p. 15) aponta a importância da pesquisa qualitativa:

Dentre outras abordagens, a pesquisa qualitativa mostra-se como caminho para uma compreensão e interpretação mais proximal do objeto, claramente com o diferencial de recorrer das subjetividades e percepções de si (enquanto pesquisador) e dos demais atores sociais que lhe conferirem devolutivas.

Assim, além da pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados em campo através de aplicações da modelagem Canvas em empresas de moda, descrevendo o modelo que as mesmas seguem para criar, entregar e capturar valor dentro de suas formas de atuação.

3.3 PESQUISA DE CAMPO

A presente pesquisa partiu do questionamento de que designers de moda empreendedores costumam apresentar dificuldades em estruturar negócios, sobretudo em relação aos fatores administrativos, como, por exemplo, gestão da produção, organização financeira e posicionamento e estratégia empresarial. Entretanto, observa-se que muitos profissionais de moda optam por tornarem-se empresários e atividades que não foram suficientemente abordadas em seus estudos acabam não sendo consideradas durante a estruturação do negócio, levando a dificuldades na viabilização da empresa. Assim, a modelagem de negócio Canvas vem como uma forma de observar o negócio como um todo em seus principais pontos, seja antes ou após a abertura da empresa, para verificar a coerência do modelo de negócio e sua viabilidade econômica.

A realização deste trabalho contemplou uma pesquisa de campo. Severino (2007) aponta que a pesquisa de campo é realizada em seu meio ambiente próprio, já que o pesquisador atua apenas como observador, fazendo com que a coleta de dados seja realizada nas condições reais em que os fenômenos acontecem. Como o objetivo dessa pesquisa era observar as condições em que se encontram os modelos de negócios de moda para poder tirar as conclusões, a técnica de pesquisa utilizada durante a coleta de dados em campo foi a observação simples.

Inicialmente foi feita uma conversa informal com uma criadora empreendedora de moda, para observar se a pesquisa pretendida possuía real pertinência. Com o preenchimento

da modelagem Canvas por parte da empresária, foi documentado um pré-teste da pesquisa, ainda em fase inicial, cujas conclusões serviram de base para o andamento do trabalho.

Posteriormente, iniciou-se a pesquisa de campo final, com aplicações da modelagem Canvas em um grupo de empresas coordenadas por profissionais de moda, buscando observar as percepções gerais. Conforme citado, a pesquisa contou com a técnica de observação simples, ou seja, sem intervenção da pesquisadora para o preenchimento da modelagem Canvas por parte dos empresários. A amostra e critérios de seleção das empresas participantes da pesquisa de campo serão explanados no capítulo de amostra de pesquisa, após explicação acerca da coleta e análise de dados.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para responder e validar o problema de pesquisa identificado, faz-se necessária a análise dos dados coletados. Como se sabe, analisar os dados implica em estudá-los e organizá-los para apresentação clara daquilo que foi observado durante a pesquisa e, como se trata de uma pesquisa qualitativa, trazer os resultados de forma descriptiva e clara.

Conforme já citado, foi realizado um pré-teste com uma empresa que aceitou participar no trabalho, onde foi possível identificar as dificuldades de empreendedores de moda para modelar negócios através da ferramenta Canvas. Gil (2008) defende o pré-teste como um instrumento de coleta de dados que tem como objetivo assegurar ao pesquisador a validade e clareza dos termos, bem como a precisão do trabalho.

Com isto, a pesquisa bibliográfica foi retomada para compreender o que deveria ser observado através de cada bloco. Foram pesquisadas teorias de áreas externas à disciplina da moda como, por exemplo, administração, marketing, contabilidade, gestão de materiais, dentre outros. Os resultados foram categorizados novamente pelos nove blocos do Canvas, onde identificou-se o que cada bloco deveria trazer de respostas ao empreendimento ou, quando não fosse possível responder, pelo menos gerar o questionamento para posterior ação. Depois de identificadas as questões mais relevantes de um Canvas considerado satisfatório, passou-se à dedicação da pesquisa de campo com empresas selecionadas que estivessem dentro dos requisitos da amostra intencional. Além disso, assim que finalizadas as diretrizes de preenchimento do modelo Canvas para empresas de moda, o conteúdo foi repassado a uma pessoa especializada em design de *software* para que fosse possível iniciar a construção da plataforma digital que serviria de guia prático do Canvas especificamente para negócios de moda.

Por fim, as etapas finais da pesquisa foram realizadas no primeiro semestre de 2019. O método de coleta e análise de dados em campo foi o próprio quadro da modelagem Canvas impresso em uma folha de tamanho A3, canetas e blocos autoadesivos. O quadro impresso e os demais materiais foram entregues aos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa, para que prenchessem o Canvas de forma intuitiva. Em seguida, analisou-se, em cada empresa, a percepção obtida sobre o preenchimento de cada bloco. Dentro das categorias de análise definidas nas diretrizes de preenchimento do Canvas, foram atribuídas notas de avaliação para compreender se as informações colocadas pelos empresários nos blocos eram suficientes ou se o Canvas estava com informações vagas. Esta questão fica mais clara no capítulo de análise de dados e apresentação de resultados. Por fim, os resultados das etapas da pesquisa de campo são apresentados no quarto capítulo.

3.5 AMOSTRA DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por contar com amostra intencional. Segundo Nobre *et al.* (2016, p. 5) este tipo de pesquisa “divide-se em três critérios (amostragem por julgamento, amostragem por quotas e amostragem bola de neve)”. Ainda de acordo com os autores, na amostragem por julgamento “o pesquisador seleciona uma observação para atender a algum critério de sua pesquisa e na amostragem por quota é a seleção de um grupo de observações” (NOBRE *et al.* 2016, p. 5). Assim, este trabalho caracteriza-se por utilizar amostragem intencional por julgamento.

O critério de seleção das empresas baseou-se em alguns critérios. A primeira era de que todas as empresas entrevistadas tivessem como empresário um profissional com formação superior em moda. O segundo critério foi de que as empresas selecionadas tivessem atuação na Região da Grande Florianópolis – SC, por ser o local de desenvolvimento da pesquisa e, assim, aspectos como contato e deslocamento fossem facilitados. Além disso, optou-se por selecionar empresas de pequeno porte ou microempresas, por considerar-se que estas tenham uma maior probabilidade de necessitar de ferramentas para modelagem do negócio.

Já no primeiro semestre do curso de mestrado a pesquisadora listou algumas empresas conhecidas que se enquadravam na amostra. Dentre as dez empresas listadas, três encerraram suas atividades até o ano de conclusão da pesquisa e uma delas está inativa nas redes sociais há alguns meses, demonstrando que talvez não esteja mais em exercício. Contatou-se quatro empresas para realizar o convite de participação, obtendo-se resposta positiva de três, sendo todas enquadradas como Micro Empreendimentos Individuais – MEIs, atuantes da Região da Grande Florianópolis – SC, gerenciadas por empresárias com formação superior em Design

de Moda. As empresas escolhidas atuam através da disponibilização de produtos e serviços de diferentes formas na área da moda, ou seja, apresentam modelos de negócio distintos entre si. Optou-se por não divulgar o nome das mesmas e essa questão foi comunicada já no primeiro contato, para que as empresárias pudessem sentir-se mais confortáveis em participar da pesquisa. Desta forma, serão chamadas no presente trabalho de Empresa A, Empresa B e Empresa C.

A Empresa A desenvolve semijoias contemporâneas e tem uma designer de moda como empresária. Localizada na cidade de Florianópolis – SC, teve o início de seus trabalhos em 2014 e até os dias atuais não contratou nenhum colaborador, contando apenas com parceiros externos.

Já a empresa B configura-se como loja colaborativa, possui duas designers de moda como empresárias que, apesar de já possuírem uma outra empresa há alguns anos, inauguraram a loja em 2019. Também está localizada na cidade de Florianópolis – SC e não possui colaboradores.

Por fim, a Empresa C é uma marca de lingeries que tem como sócias duas irmãs com formação superior em diferentes áreas, uma é designer de moda e outra é administradora de empresas. Assim como as demais, realiza seus trabalhos em Florianópolis – SC e não possui colaboradores, tendo iniciado seus trabalhos em 2012.

Com as empresas em estudo apresentadas, pode-se partir para o relato da sequencia de atividades executadas durante a pesquisa, através do caminho metodológico apresentado a seguir.

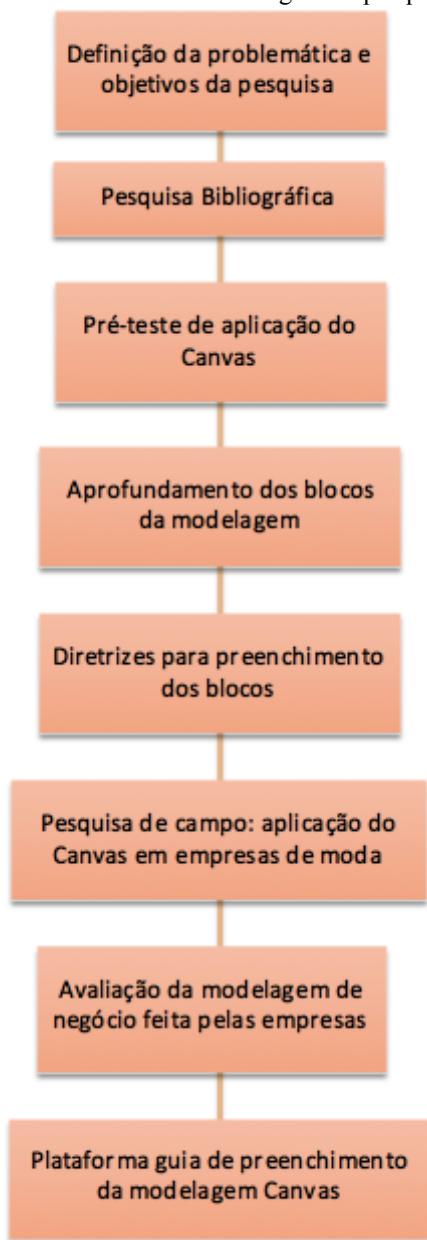
3.6 CAMINHO METODOLÓGICO

O caminho metodológico é apresentado na Figura 27, contendo todas as principais etapas para a realização da presente pesquisa, que foi iniciada no segundo semestre de 2017 e finalizada no primeiro semestre de 2019.

Conforme apontado anteriormente, após a delimitação da problemática e objetivos da pesquisa, foi realizado um pré-teste de aplicação do Canvas, que serviu de base para o entendimento da necessidade de um aprofundamento teórico dos nove blocos da modelagem Canvas, para que a autora dessa pesquisa tivesse tanto um aporte teórico maior para o momento de análise de dados como também para a geração do guia de Canvas para a moda. Com isto, passou-se à pesquisa de campo com as três empresas selecionadas. Assim, a análise de dados se deu em dois momentos. Primeiramente através do próprio aprofundamento teórico do método Canvas, quando foram selecionadas as questões consideradas essenciais no

momento de modelar um negócio de moda, ou seja, que deveriam ser respondidas em cada bloco. A segunda análise de dados se deu para estudar a modelagem feita intuitivamente pelas empresas e validar o questionamento da necessidade de algum apoio para o momento de modelar negócios de moda. A apresentação de resultados relata se as questões consideradas primordiais no momento da modelagem foram respondidas pelas empresas em estudo e, por fim, traz o objetivo geral e produto final dessa dissertação de mestrado: o guia de preenchimento da modelagem Canvas para empresas de moda.

Figura 27 – Caminho metodológico da pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica foi um dos procedimentos mais importantes para a realização do presente trabalho, já que foi a principal contribuição para o desenvolvimento do guia do Canvas para a moda. A apresentação de dados, apresentada no capítulo seguinte, demonstrará alguns dos resultados da revisão de literatura e da primeira etapa da pesquisa de campo.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

O capítulo a seguir trata da apresentação do resultado da primeira etapa da pesquisa de campo. Inicialmente relata-se a pesquisa de pré-teste, realizada antes mesmo do aprofundamento teórico dos blocos do Canvas para empresas de moda. O resultado consolidou a elaboração das diretrizes de preenchimento da modelagem, conteúdo que é apresentado em seguida neste mesmo capítulo. Por fim, manifesta-se também o Canvas feito pelas empresas em estudo, juntamente com uma contextualização e breve histórico acerca da atuação de cada empreendimento, questões que serviram de base para o estudo do próximo capítulo.

4.1 PRÉ-TESTE DE APLICAÇÃO DA MODELAGEM CANVAS

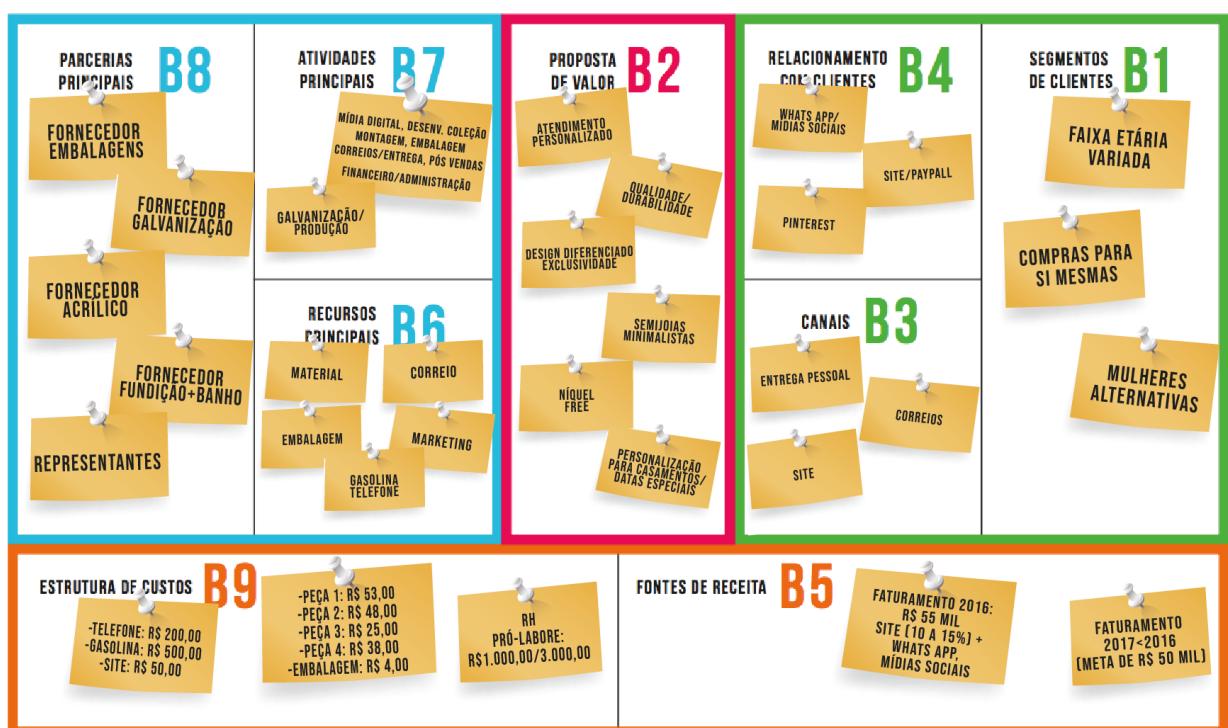
O pré-teste aconteceu por meio da modelagem de negócio Canvas na Empresa A. Esta etapa aconteceu já no primeiro semestre da pesquisa e foi a primeira aplicação da modelagem Canvas e, assim, serviu como fomento para a continuação do trabalho.

A Empresa A desenvolve semijoias contemporâneas e iniciou seus trabalhos no final do ano de 2014 e foi fundada por uma empresária com graduação em Design de Moda pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) no ano de 2015. Ao participar de um intercâmbio cultural oferecido pela instituição de ensino, a empresária teve seu primeiro contato com o design de joias. Em sua coleção de formatura, além de peças do vestuário, desenvolveu e confeccionou as primeiras semijoias da marca. Ao finalizar a graduação, a designer de moda passou a dedicar-se à formulação de seu negócio, pois tinha como objetivo lançar uma marca bem estruturada desde o seu princípio. Assim, a empresária procurou uma capacitação de gestão e estruturação de negócios enquanto planejava sua empresa através do SEBRAE de Florianópolis. Nos cursos realizados foi construído um plano de negócios da empresa e não uma modelagem de negócios. Dentre as características mais importantes da empresa está o design diferenciado e minimalista das peças. Portanto a empresa já nasce com foco no produto, questão observada como objeto de formação e atenção de profissionais de moda.

Assim, a modelagem de negócio inicial da Empresa A foi realizada no segundo semestre de 2017 em um encontro informal com a pesquisadora e, apesar de contar com algumas questões-chave que já se identificava como importantes no momento de modelar negócios como, por exemplo, projeções feitas de forma quantitativa, ainda foram identificadas dúvidas com relação ao preenchimento dos blocos e, com isso, a verificação se o modelo de negócio estava coerente. Uma das questões observadas foi que a empresária tinha aspiração

de expandir a empresa para um mercado de massa, mas ainda realizava todas as atividades de forma individual, ou seja, desde a criação até a entrega pessoal de algumas peças às clientes, impossibilitando o crescimento da empresa. Além disso, através da leitura que a empresária faz de um modelo de negócio Canvas, percebe-se que sua compreensão não foi satisfatória durante a aplicação, já que a empresária iniciou o preenchimento de blocos pelas parcerias-chave, ou seja, da esquerda para a direita. A Figura 28 apresenta o Canvas da Empresa A feito como pré-teste de aplicação da presente pesquisa.

Figura 28 – Quadro do modelo de negócio da Empresa A em 2017/02



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Por fim, graças ao pré-teste de aplicação da modelagem Canvas com a empresa citada, foi possível constatar que antes de realizar a aplicação da pesquisa de campo em si, era necessário o domínio da pesquisadora com o Canvas como um todo para aprimorar a coleta de dados. Observou-se que, mesmo com um estudo prévio sobre o empreendedorismo contemporâneo de moda e a modelagem Canvas, a realização do presente trabalho não geraria resultados relevantes se não houvesse uma investigação minuciosa dos blocos de forma individual e o que é esperado dos mesmos no momento de modelar negócios de moda, conteúdo que se encontra no aprofundamento teórico da modelagem Canvas no capítulo 2.3 desse trabalho e cujas respostas estão organizadas no próximo capítulo.

4.2 DIRETRIZES PARA PREENCHIMENTO DOS BLOCOS DO CANVAS

Conforme citado, o pré-teste gerou a conclusão da necessidade de um maior aporte teórico acerca da modelagem Canvas por parte da pesquisadora para que fosse possível chegar ao resultado proposto nos objetivos deste trabalho. Assim, dentre todas as questões estudadas na seção 2.3, chegou-se a algumas conclusões e, por fim, diretrizes de preenchimento para empresas de moda.

A modelagem de negócio Canvas foi apontada por algumas fontes como uma ferramenta fácil, prática e rápida, por fim, compatível com empresas de moda (CIETTA, 2017; MARINHO, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SEBRAE 2014a). Manter essa essência de simplicidade seria necessário no momento de selecionar os conteúdos considerados essenciais em cada bloco. Além disso, a ordem pr pelos criadores do Canvas deveria ser seguida para garantir resultados satisfatórios através da ferramenta. A Figura 29 demonstra a ordem de preenchimento.

Figura 29 – Ordem de preenchimento dos blocos da modelagem Canvas



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

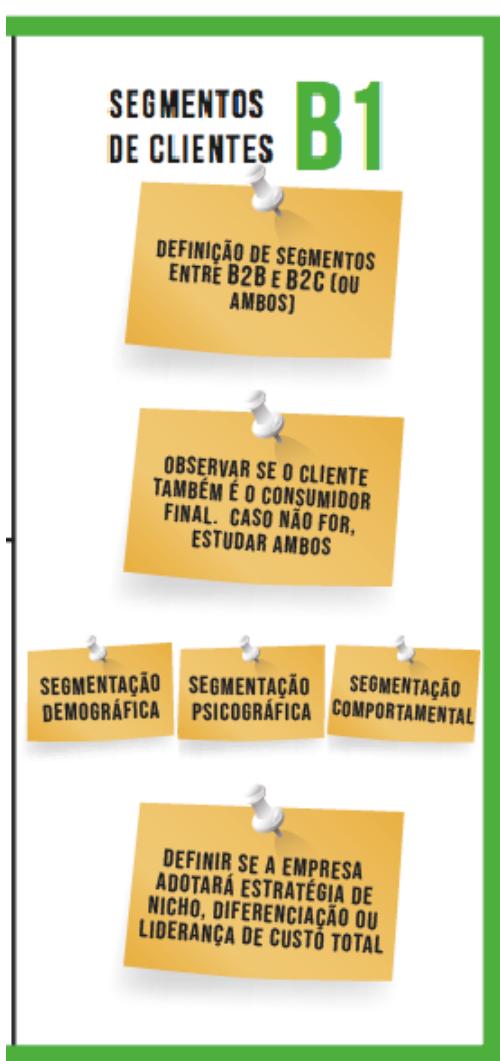
Com relação às características dos negócios de moda em geral, observa-se que esse é considerado um setor criativo híbrido, que entrega valor material e imaterial para seus clientes através de produtos que tornam-se obsoletos e têm necessidade de reposição frequente que diga respeito ao *Zeitgeist* (CIETTA, 2017; FRINGS, 2012; JONES, 2005; SANTOS, 2017). Assim, conclui-se que as empresas de moda atuam em um setor singular e de alta complexidade.

Com base nas conclusões citadas acima combinadas com as teorias observadas no capítulo 2.3, pode-se fazer uma relação das questões consideradas fundamentais em cada bloco do Canvas de empresas de moda.

O primeiro bloco, de segmento de clientes, deve observar primeiramente se a empresa trabalhará no segmento B2B, B2C ou ambos e, em seguida, se o cliente que comprará as peças é o consumidor da peça em si, já que pode acontecer de alguém comprar o produto para outra pessoa e, com isso, ambos devem ser estudados no bloco de segmentação. Com estas

definições pode-se partir para a construção das informações demográficas, psicográficas e comportamentais do segmento de clientes. Por fim, através dos conhecimentos observados no item anterior, torna-se possível definir se a empresa focará em uma estratégia de negócio de enfoque, diferenciação ou massa, já que cada estratégia entrega uma forma de valor para o mercado, que deve ser condizente com o público-alvo escolhido. A Figura 30 apresenta os pontos considerados essenciais no preenchimento do bloco de segmento de clientes em empresas de moda.

Figura 30 – Bloco de segmento de clientes para empresas de moda

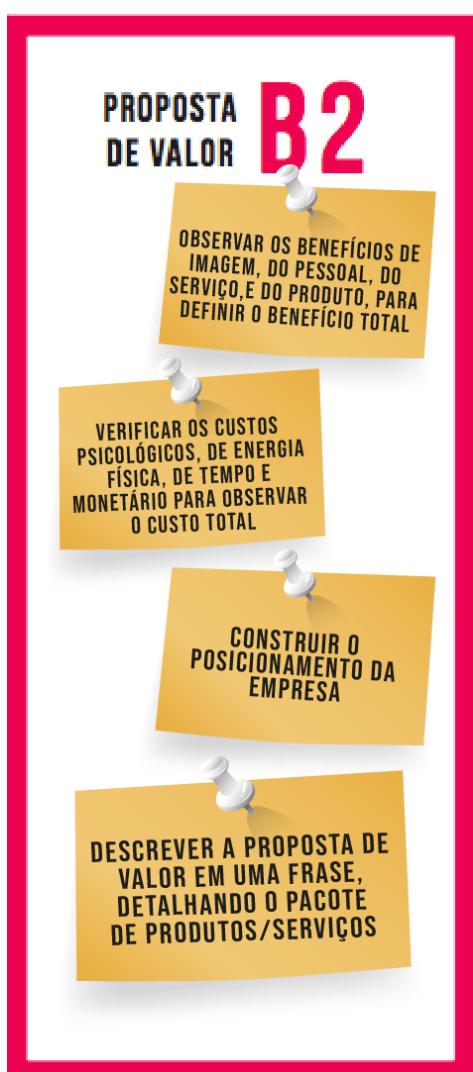


Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Dando sequência às respostas que devem ser descritas no Canvas, concluiu-se que o bloco de proposta de valor deve, primeiramente, construir a definição do benefício total para o cliente, através da análise dos benefícios de imagem, do serviço, do pessoal e do produto. Em seguida, deve ser verificado o custo total para o cliente, através da investigação do custo

psicológico, de energia física, de tempo e monetário. Com todas as questões apontadas respondidas, pode-se observar a relação de custo/benefício e o valor total para o cliente. Assim, indica-se que seja construído em seguida o posicionamento da empresa, ou seja, o diferencial que a torna mais relevante na mente do consumidor frente aos concorrentes. Por fim, é indicado que a proposta de valor seja descrita em uma frase só, detalhando todo o pacote de produtos/serviços e seus benefícios. A imagem de todas as questões consideradas fundamentais na construção do bloco de proposta de valor encontra-se na Figura 31.

Figura 31 – Bloco de proposta de valor para empresas de moda

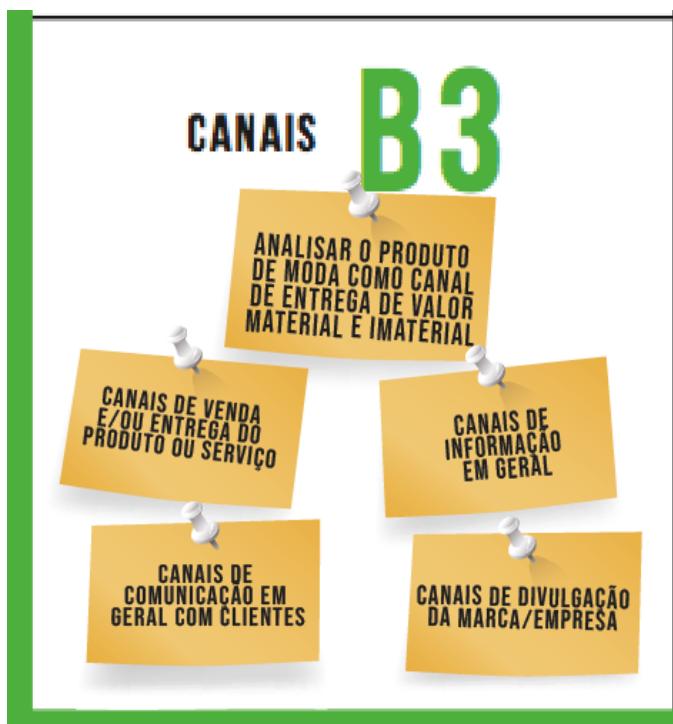


Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O terceiro bloco do Canvas trata dos canais e, sendo assim, o primeiro meio de contato que se pensa é o dos canais de venda e/ou entrega do produto ou serviço como, por exemplo, correios e transportadoras ou lojistas e entregas pessoais, questões que irão depender do

formato da empresa de moda. Em seguida, pode-se verificar os canais de informação em geral, ou seja, *sites*, blogs ou mídias impressas, onde é possível transmitir informações relacionadas à empresa para seus clientes B2B ou B2C. Existem ainda os canais de comunicação direta com o consumidor, em que se pode passar mensagens mais objetivas sobre o produto e receber respostas rápidas, sendo as redes sociais e *e-mail* o maior exemplo dessa forma de canal, mas ainda podem ser citadas as vitrines e práticas de visual merchandising, já que informam ao cliente até mesmo questões de preço e combinações de peças. Por fim, existem os canais de comunicação da marca em si, como a utilização de profissionais como *digital influencers*³⁸ ou celebridades para divulgação, bem como materiais impressos e eventos. Outra questão a ser observada neste bloco é a do produto de moda que, conforme constatado, também é um canal de entrega de valor. Assim, a empresa deve finalizar seu bloco de canais analisando se seu produto está realmente entregando o valor pretendido ou se algo deveria ser melhorado. Por fim, as conclusões acerca do preenchimento do bloco de canais para empresas de moda encontram-se na Figura 32.

Figura 32 – Bloco de canais para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

³⁸ *Digital Influencers*: influenciadores digitais, traduzido do inglês. Tratam-se das pessoas que utilizam suas redes sociais no meio digital para expressar análises de diferentes temas, inclusive produtos. Atualmente são contratados por empresas para divulgação de produtos ou serviços.

O próximo bloco, como o próprio nome já descreve, deve detalhar e averiguar as formas de relacionamento que a empresa terá com seu público para torna-lo fiel, podendo ser uma das opções descritas no aprofundamento da modelagem Canvas ou algum outro que pode, até mesmo, ser criado pela empresa com base nos conhecimentos aprofundados de seu segmento de clientes. Também é o momento de analisar ou construir uma política de trocas e pós-vendas condizente com as expectativas do consumidor, já que problemas podem surgir após a finalização da compra e o consumo, questão que pode influenciar diretamente na visão de uma empresa por parte do consumidor e, conforme constatado, manter um cliente fiel é mais vantajoso que conquistar uma nova clientela. A Figura 33 traz a exemplificação das questões essenciais a serem observada no bloco de relacionamento com clientes das empresas do setor de moda.

Figura 33 – Bloco de relacionamento com clientes para empresas de moda

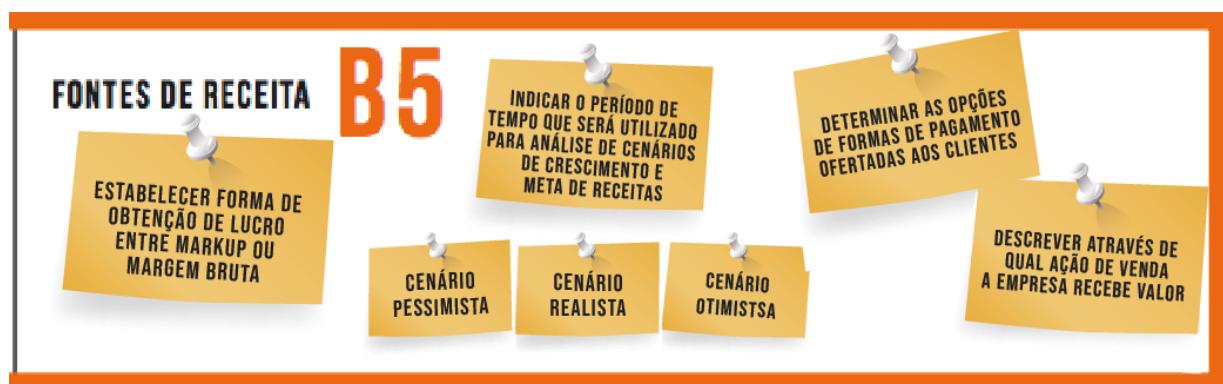


Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Parte-se, então, para o primeiro bloco que trata de questões quantitativas e monetárias. Inicialmente deve-se observar qual prática a empresa adotará para receber o valor, podendo ser a venda de produtos, assinatura, aluguel, dentre outros. Deve-se observar também nesta parte inicial a forma de obtenção do lucro, se o melhor seria o *markup* ou a margem bruta e o retorno financeiro. Posteriormente, percebe-se que é necessário estabelecer as metas e o período de tempo em que se irá realizar as métricas, podendo ser semanal, quinzenal, mensal,

semestral ou anual. Com esta informação, é indicada a construção de três cenários: pessimista, realista e otimista. Por fim, o bloco de fontes de receita deve descrever as formas de pagamento que a empresa irá adotar. A Figura 34 apresenta a construção do bloco de fontes de receita no Canvas de empresas de moda.

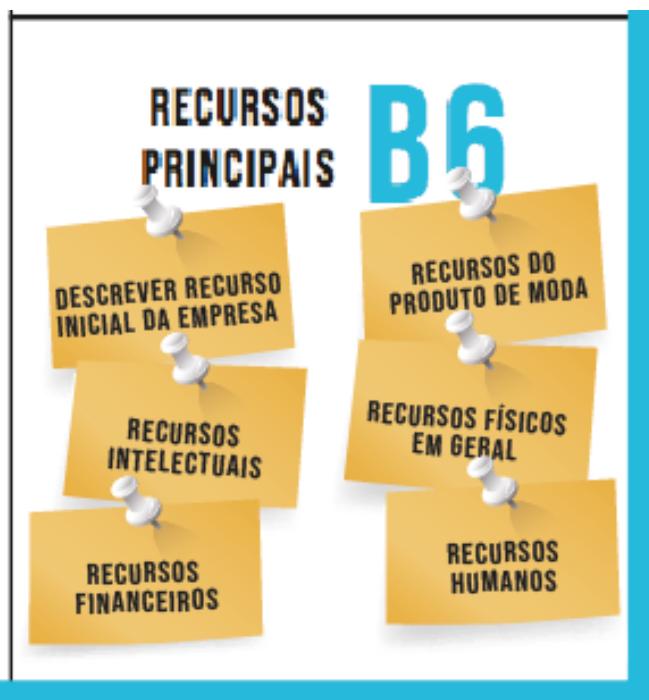
Figura 34 – Bloco de fontes de receita para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Com a construção do próximo bloco inicia-se o questionamento de como a empresa irá realizar sua proposta de valor, através da observação dos recursos. Conforme apontado anteriormente, muitas empresas de moda iniciam suas atividades graças a um recurso como, por exemplo, um maquinário ou conhecimento e experiência na área. Nestes casos, é interessante descrever que tipo de recurso foi o ponto inicial da empresa, já este pode ainda estar presente mesmo com a empresa já em atuação e, em alguns casos, comandar boa parte do negócio, como no caso do recurso intelectual obtido pelos criadores de moda em cursos. Em seguida, pode-se partir para a análise dos recursos necessários para o andamento do negócio em geral como, por exemplo, edifícios, carros, maquinário, materiais de escritório, dentre outros. O próximo passo seria avaliar os recursos necessários para a construção daquilo que a empresa entrega de valor a seu mercado-alvo, questão que geralmente irá variar conforme as singularidades de cada empresa, podendo ser desde tecidos ou outra matéria-prima até mercadorias e outros produtos acabados. Também deve-se descrever os recursos intelectuais que o negócio dispõe, como as marcas ou sabedorias particulares, bem como os recursos humanos, sendo relevante descrever neste caso os profissionais envolvidos na empresa. Por fim, é necessário descrever os recursos financeiros que possibilitam o funcionamento do negócio em geral. O preenchimento do bloco de recursos principais em empresas de moda está ilustrado na Figura 35.

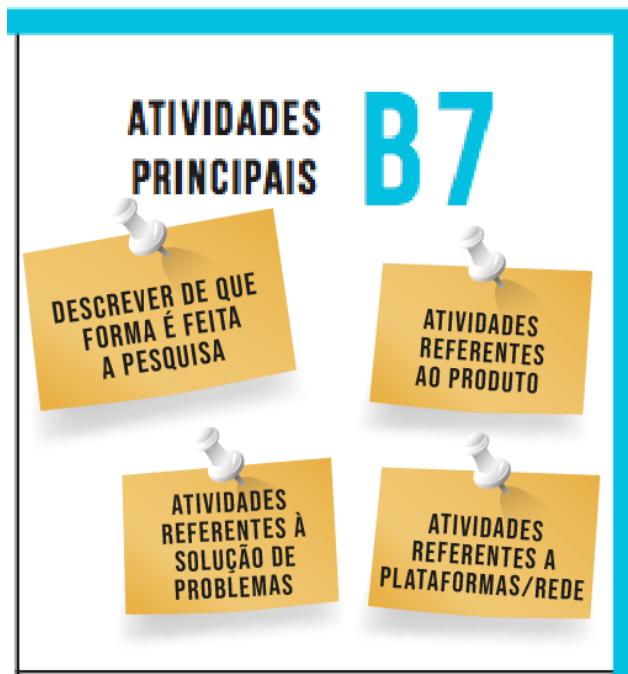
Figura 35 – Bloco de recursos principais para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O próximo bloco, referente às atividades principais da empresa, apresenta uma das maiores particularidades das empresas de moda quando comparadas a outros setores, que é a questão da pesquisa. Observou-se através do aprofundamento teórico da modelagem Canvas, que a atividade de pesquisa é crucial em empresas de moda, já que as questões observadas nas pesquisas de tendências, preferências do consumidor ou outras áreas, podem determinar a eficiência dos produtos e serviços oferecidos com relação às demandas de mercado. Assim, indica-se um momento de reflexão e descrição detalhada das formas de pesquisa adotadas pela empresa ou a necessidade de melhorias neste campo. Em seguida, pode-se partir para a verificação das demais atividades desenvolvidas pela empresa, que poderão variar conforme a forma de atuação da empresa. Assim, empresas que desenvolvem produtos de moda apresentam ações diferentes daquelas que trabalham com serviços ou vendas, bem como para aquelas que elaboram plataformas ou redes. A construção do bloco de atividades encontra-se na Figura 36.

Figura 36 – Bloco de atividades principais para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Finalizando os blocos que descrevem a construção literal da proposta de valor, a descrição das parcerias principais será diferenciada para empresas de moda que geram produtos – que terão parceiros fornecedores de matéria-prima em geral – e para as que realizam vendas e/ou serviços, devendo ser observadas as singularidades de cada empresa. Entretanto, todos os formatos de empresa precisarão de parceiros para o funcionamento do negócio em geral, como os fornecedores de água e alimentos, associações, gráficas, dentre outros. O bloco de parcerias principais está ilustrado na Figura 37.

Por fim, parte-se para a conclusão do último bloco, referente à estrutura de custos da empresa, ou seja, todas as saídas de caixa, contando com questões que não poderiam ser construídas sem o preenchimento dos outros blocos. Conforme observado, deve-se dividir os gastos entre custos, despesas e investimentos. Observa-se que, enquanto as despesas – que também podem ser chamadas de custos fixos – não se diferenciam muito conforme o tipo de empresa de moda, os outros gastos – que também podem ser chamados de custos variáveis – irão variar conforme o formato de atuação. Assim, indica-se a constatação inicial de se o negócio se enquadra como indústria, comércio ou serviços de moda, para então descrever todos os custos e investimentos conforme o tipo de atuação. A Figura 38 apresenta a construção das informações fundamentais para o levantamento da estrutura de custos de uma empresa.

Figura 37 – Bloco de parcerias para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

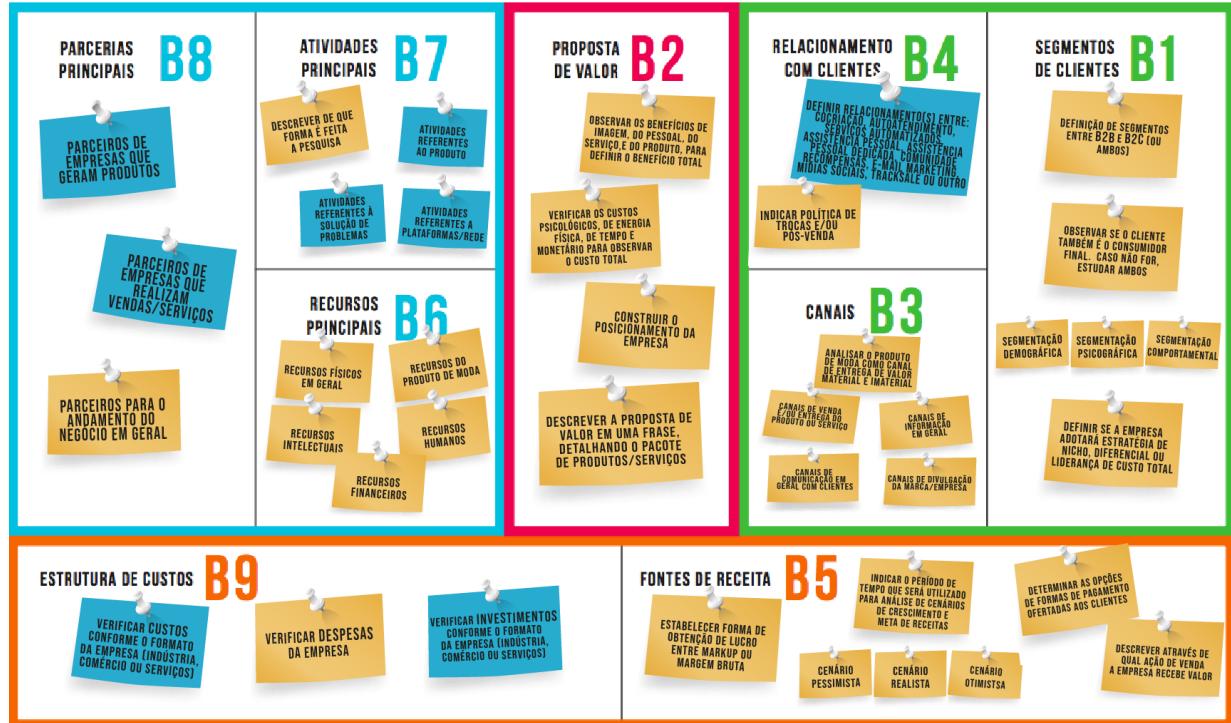
Figura 38 – Bloco de estrutura de custos para empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Assim, por meio das constatações da seção 2.3 foram selecionadas questões consideradas essenciais para o Canvas de empresas de moda, o resultado do quadro da modelagem de negócio encontra-se na Figura 39. As ilustrações de blocos autoadesivos são da cor azul quando as informações irão variar conforme o formato de empresa de moda, enquanto os blocos amarelos apresentam questões comuns a todas as organizações do setor.

Figura 39 – Canvas de empresas de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Como se sabe, o aprofundamento teórico do capítulo 2.3 observou ainda outras teorias e questões relevantes. A ferramenta de modelagem de negócio Canvas pode ser considerada muito rica se observarmos tudo que cada bloco individualmente pode proporcionar. Entretanto, conforme citado anteriormente, foi necessária a seleção de questões consideradas imprescindíveis, para manter o Canvas específico de empresas de moda com sua essência de praticidade.

Assim, pode-se constatar que a modelagem segue um percurso que gera sentido para o negócio e a compreensão desta lógica pelo empresário de moda é fundamental para o sucesso da modelagem do negócio. Por fim, o Canvas possibilita uma análise final, onde as receitas geradas e expressas quantitativamente têm que ser superiores aos custos e tal equilíbrio é a expressão numérica do sucesso econômico do negócio, fator que pode passar despercebido por empreendedores de moda que tiverem foco de atenção apenas no produto.

4.3 APLICAÇÃO DA MODELAGEM CANVAS NOS SUJEITOS DA PESQUISA

Assim, com a elaboração das diretrizes de avaliação do Canvas de empresas de moda, pôde-se partir para a pesquisa de campo. Para a realização da análise da construção da modelagem de negócio de cada empresa, um quadro da modelagem Canvas semelhante ao apresentado na Figura 3 foi impresso em formato A3 e entregue às empresárias, juntamente com blocos de notas autoadesivos e canetas. Não foram dadas instruções para o preenchimento, já que o objetivo era realizar um preenchimento intuitivo e individual, como se imagina que seria feita a modelagem em um momento de avaliação da empresa.

Conforme averiguado, preencher o Canvas, seguindo a ordem de blocos presente no livro de Osterwalder e Pigneur (2011) pode contribuir para uma melhor visualização da empresa através da modelagem de negócio. Dentre outras questões, buscou-se constatar, por meio da técnica da pesquisa de observação, a ordem de preenchimento seguida pelas empresárias no momento de completar o Canvas.

Todas as considerações observadas durante as aplicações da modelagem Canvas são descritas nos capítulos seguintes. Inicialmente apenas são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, para que, no quinto capítulo dessa pesquisa, seja feita a análise de dados.

4.3.1 Empresa A

A empresa A, participante pré-teste desta pesquisa, foi convidada novamente para realizar a modelagem do negócio através da ferramenta Canvas, agora no ano de 2019 quando foi feita a pesquisa de campo. Desde a primeira aplicação da modelagem Canvas em 2017, a atuação individual da designer de moda foi levantada como possível obstáculo ao crescimento da empresa, mas que continua na mesma situação em 2019. A empresária desenvolve todas as atividades referentes ao pacote de produtos e serviços do negócio, desde pesquisa e criação da coleção até a montagem, embalagem e entrega pessoal dos produtos, ficando apenas a cargo de alguns parceiros a realização de algumas ações e disponibilização de recursos. Assim, como ainda não há colaboradores ou algum sócio na Empresa A, o preenchimento do quadro da modelagem do negócio foi realizado somente pela empresária, que apresentou muitas dúvidas.

Uma das inseguranças foi sobre a ordem de preenchimento, já que a empresária disse não saber se seguiria a ordem de números ou de cores do Canvas impresso. Por fim, optou por primeiramente colar os blocos de notas em cada bloco do Canvas para, em seguida, começar o

preenchimento. Foi possível notar que, quando houve dúvidas sobre o que deveria ser colocado no bloco em estudo a empresária partia para a averiguação de outro bloco, já que não podia contar com a contribuição de algum sócio e nem mesmo da pesquisadora, por tratar-se de uma pesquisa de observação simples. Assim, a ordem foi seguida corretamente até o bloco de relacionamento com clientes e, quando chegou-se ao bloco de fontes de receita, foi escolhido deixar para investigá-lo ao final, quando seria realizado o bloco de estrutura de custo. O bloco de recursos principais também foi deixado para posterior análise, passando ao de atividades principais em sua frente. Por fim, a ordem de preenchimento do Canvas da Empresa A é ilustrado na Figura 40.

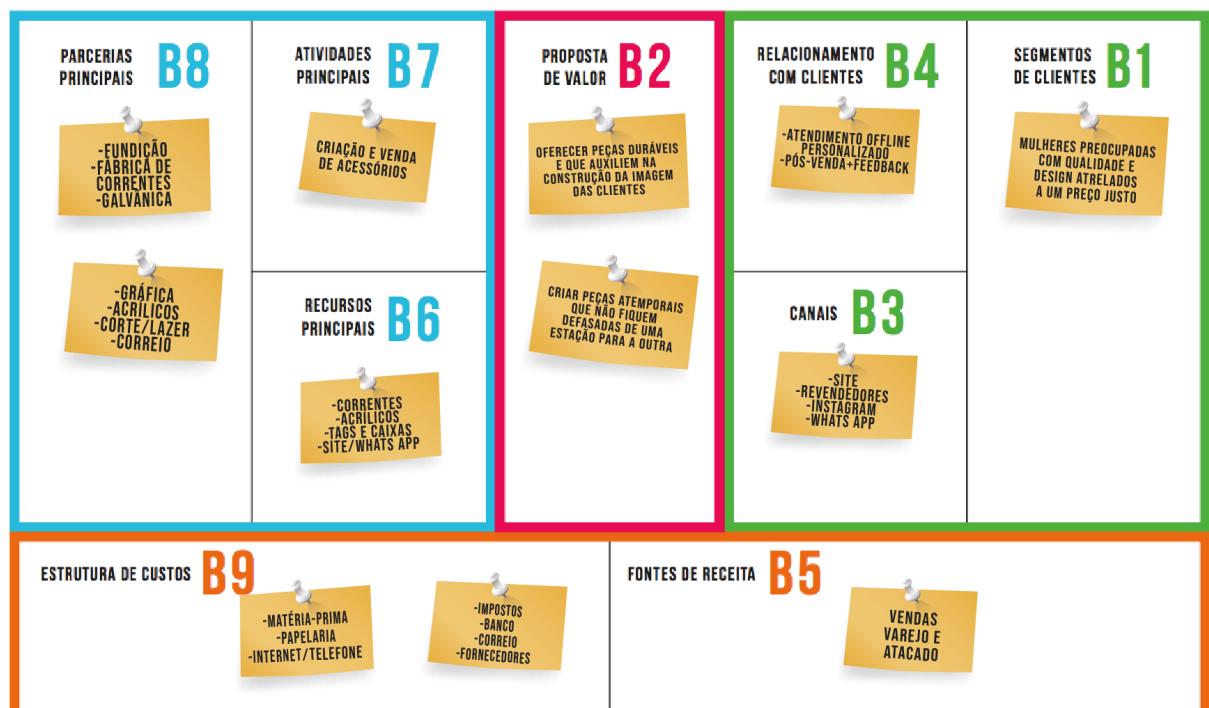
Figura 40 – Ordem de preenchimento do Canvas realizada pela Empresa A



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Ao fim da modelagem do negócio, o resultado do Canvas da Empresa A está ilustrado na Figura 41 e o Apêndice A apresenta a fotografia do quadro físico original feito de forma física pela empresária.

Figura 41 – Canvas da Empresa A



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Apenas com uma rápida observação baseada nas conclusões já expostas anteriormente, mas sem contar ainda com os parâmetros de avaliação, pode-se perceber que o Canvas não foi utilizado em sua forma completa e, assim, não descreve e analisa o modelo de negócio como um todo da Empresa A, questão que será aprofundada no quinto capítulo através da análise de dados.

4.3.2 Empresa B

A empresa B apresenta uma distinção maior das outras empresas estudadas, já que se trata de uma loja colaborativa de marcas autorais ligadas à moda. Diferentemente da empresa estudada anteriormente, a Empresa B foi fundada em 2019 por duas sócias que concluíram juntas no curso superior em Design de Moda da UDESC no ano de 2015.

As empresárias são donas de outra empresa de confecção de moda surgida no ano de 2017, cujos produtos são expostos na loja colaborativa. As empreendedoras contaram que foi graças à primeira empresa que abriram a loja colaborativa, quando identificaram a necessidade de estar mais próximas do público consumidor, em um local de passagem que pudesse trazer maior visibilidade à marca, apesar de já possuírem um ateliê próprio e estarem presentes em uma loja colaborativa, bem como no *site* da empresa e nas redes digitais. A mesma questão foi identificada em outras empresas autorais conhecidas e, assim, uma demanda de mercado. Por fim, as empresárias dedicaram cerca de um mês e meio à montagem da loja. Percebe-se, então, que a motivação para a criação da nova empresa foi a necessidade de um novo canal de vendas e contato direto com o consumidor, tanto para as próprias empresárias quanto para outros empreendedores. Desta forma, o ateliê onde são produzidas as peças da marca de moda agora encontra-se dentro da loja colaborativa. No início da atuação da marca de moda, as empresárias buscaram o auxílio de consultorias promovidas pelo SEBRAE, inclusive com a realização da modelagem de negócio Canvas. Entretanto, as empresárias ainda não haviam feito o Canvas do novo empreendimento, ou seja, da loja colaborativa.

A dinâmica de atuação da loja colaborativa acontece através do aluguel de espaços da loja para marcas autorais que procuram por um canal de venda. Dependendo do local escolhido pelo dono da marca, o valor do aluguel repassado às donas da loja pode variar. Assim, a cada produto vendido, um percentual de 20% também fica para a loja. Observa-se, então, que existem duas fontes de receita, ou seja, o aluguel do espaço da loja e a participação de lucros na venda de produtos das marcas.

Diferentemente da Empresa A, a Empresa B conta com duas sócias e, assim, durante o desenvolvimento do Canvas as empresárias puderam debater acerca da ordem, que foi seguida corretamente até o quinto bloco. Entretanto, ao final do bloco de fontes de receita, priorizou-se a conclusão do segundo bloco que tratava das questões monetárias, isto é, do bloco de estrutura de custos. Posteriormente, o bloco de recursos principais também foi postergado, ficando como último bloco preenchido, depois do bloco de atividades e parceiros, sequencialmente. Por fim, a ordem de preenchimento da modelagem Canvas da Empresa B encontra-se na Figura 42.

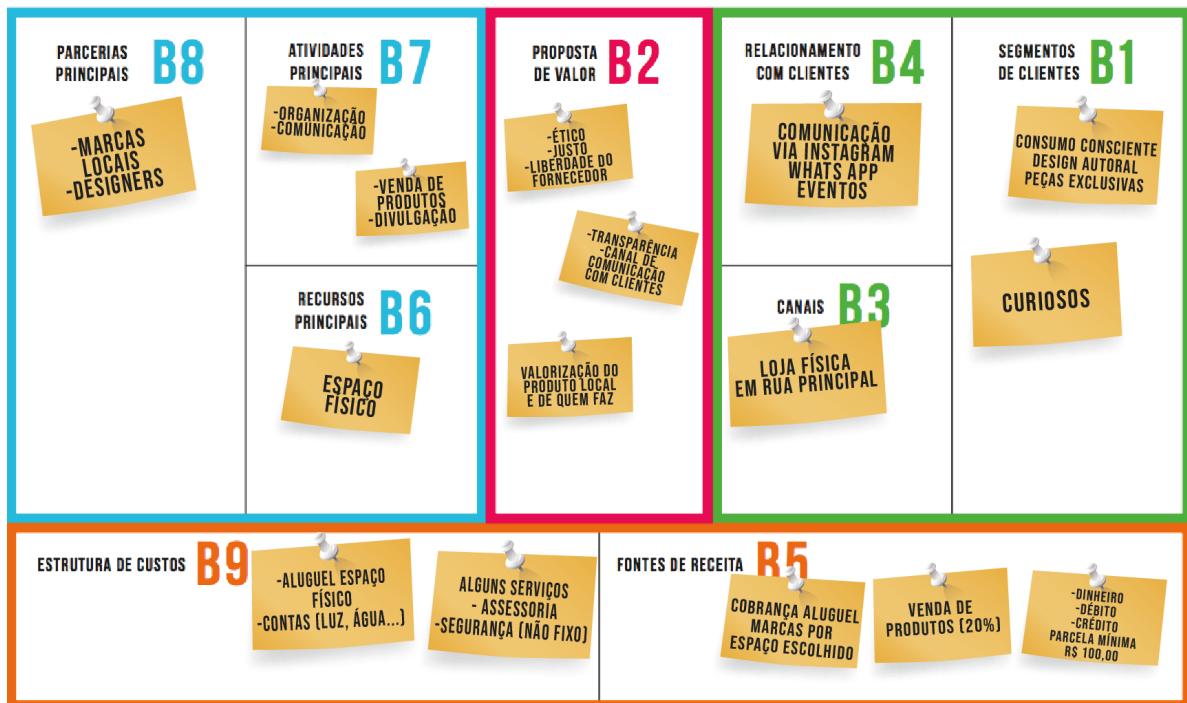
Figura 42 – Ordem de preenchimento do Canvas realizada pela Empresa B



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Uma dúvida que surgiu durante a realização do Canvas seria se o repasse de lucros às marcas que alugam o espaço da loja é considerado um custo. Com base na explicação anterior de que custos são todas as saídas de caixa da empresa, observa-se que este poderia, sim, ser um custo. Entretanto, as empresárias acabaram por não colocar esta informação no bloco de estrutura de custos. Outras questões serão analisadas com mais atenção no capítulo de análise de dados, mas já pode-se chegar à conclusão de, apesar de nem todos os pontos importantes serem levantados no Canvas da Empresa B, realizar a modelagem de um negócio de forma colaborativa pode trazer melhores resultados do que se for feito de forma individual, já que a comunicação entre as sócias demonstrava deixá-las mais seguras. O resultado do Canvas da Empresa B encontra-se na Figura 43 e a fotografia do quadro original feito pelas empresárias está no Apêndice B.

Figura 43 – Canvas da Empresa B



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Uma questão interessante é que a palavra “curiosos” foi colocada na etapa de segmento de clientes, demonstrando que muitas pessoas entram na loja apenas para conhecê-la. Entretanto, observou-se que o bloco de segmento de clientes deve tratar da parcela da população para a qual se faz a proposta de valor, ou seja, aqueles que realmente estejam dispostos a pagar pelo pacote de produtos e serviços da empresa. Outra questão interessante é o resultado positivo do bloco de fontes de receita, que foi bem elaborado e expressa de forma satisfatória as práticas realizadas pela empresa no quesito de recebimento de receitas.

4.3.3 Empresa C

O terceiro modelo de negócio analisado, denominado neste trabalho como Empresa C, foi de uma marca de lingerie da cidade de Florianópolis. A empresa surgiu no final do ano de 2012 a partir do desejo de uma designer de moda, também formada na UDESC. Na ocasião a designer de moda já interessava-se pelo segmento de lingeries e havia começado a produção de peça em casa contando com dois recursos: os conhecimentos adquiridos na faculdade e uma máquina de costura. Entretanto, a maior diferença da Empresa C com relação às outras participantes desta pesquisa é que a designer de moda divide as tarefas da empresa com uma integrante de sua família que tem formação superior em Administração de Empresas. O modelo de negócio está registrado como MEI e a empresa conta com muitos parceiros, todos

contratados de forma terceirizada, como costureira, cortadeira, gerente comercial, dentre outros.

Conforme apontado anteriormente, a Empresa C apresentam uma diferença considerável das demais organizações em estudo por contar com duas sócias de diferentes áreas de atuação: uma designer de moda e uma administradora. Quando questionadas se já haviam tido algum contato com a modelagem Canvas, as empresárias citaram que já haviam utilizado a ferramenta anteriormente, mas acreditavam que não havia sido feito de forma correta. Nesta nova aplicação, feita no primeiro semestre de 2019, o preenchimento de blocos quase seguiu a ordem correta, sendo apenas trocadas as ordens dos blocos de recursos e atividades, conforme ilustrado na Figura 44. Além disso, quando estavam analisando o bloco de atividades acabaram por lembrar-se de uma questão relevante no bloco de estrutura de custos, retornando, então, para o bloco para completar a informação.

Figura 44 – Ordem de preenchimento do Canvas realizado pela Empresa C

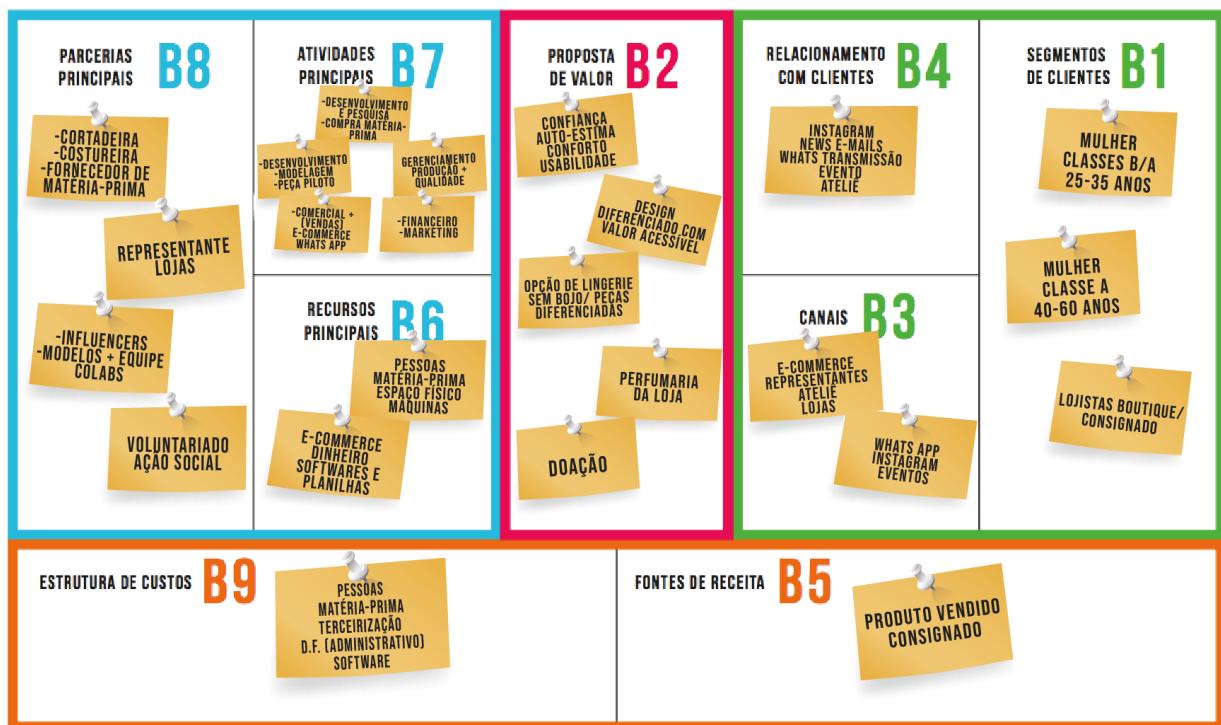


Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Com relação à aplicação da modelagem Canvas na Empresa C, algumas suposições que surgiram no decorrer do trabalho foram validadas. Acreditava-se que a participação de uma pessoa com formação superior em áreas administrativas e de gestão de empresas poderia resultar em uma análise mais completa da modelagem do negócio através do Canvas. Primeiramente, percebe-se, apenas pelo número de itens informativos, que a análise da empresa ocorreu de forma mais completa. A ilustração da modelagem Canvas da empresa C encontra-se na Figura 45 e a fotografia do Canvas físico original está no Apêndice C.

Assim, observando rapidamente o Canvas da Empresa C, pode-se perceber que, além de trazer uma análise mais completa acerca dos dois primeiros blocos – cujo preenchimento pode influenciar em todos os outros blocos –, as atividades e recursos apresentam mais informações. Através da observação da pesquisadora enquanto as empresárias faziam a modelagem do negócio, a conclusão obtida foi de que a participação da administradora foi essencial para que o Canvas intuitivo já trouxesse resultados mais completos que as outras empresas.

Figura 45 – Canvas da Empresa C



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Quando se iniciava o preenchimento de novos blocos, a administradora fazia uma breve explicação à designer de moda acerca do que acreditava ser esperado no bloco em estudo, principalmente naqueles referentes a questões administrativas. Contudo, a designer de moda já apresentava maior domínio sobre questões administrativas em comparação às outras designers que participaram dessa pesquisa, talvez pelo convívio com sua sócia. Além disso, no momento de preencher o bloco de relacionamento, a administradora citou o exemplo dos relacionamentos por assinatura, bem como separou mentalmente os custos fixos e variáveis da estrutura de custos, resumindo todos em uma única folha do bloco de notas autoadesivo.

Contudo, além da questão de voluntariado e ação social não poderem ser considerados como uma parceria da empresa, o único bloco que poderia ser apontado como incompleto seria o de fontes de receita, que apresenta apenas duas informações. Assim, o ponto em comum entre as três empresas é de que todas não seguiram a ordem indicada no sexto bloco, ou seja, o de recursos principais. Percebe-se assim que existe certa dificuldade de identificar os recursos da empresa antes de determinar suas atividades, principalmente sem nenhum apoio no momento da modelagem.

Assim, a análise aprofundada dos parâmetros de preenchimento do Canvas, que trará as conclusões finais de cada empresa, juntamente com o guia de preenchimento do Canvas para empresas de moda, encontra-se no capítulo de análise de dados, apresentado a seguir.

5 AVALIAÇÃO DE DADOS – MODELAGEM CANVAS DAS EMPRESAS DE MODA

Este capítulo apresenta um comparativo entre o que foi realizado pelas empresas em estudo e os resultados de questões consideradas essenciais e obtidos nas diretrizes de preenchimento da modelagem Canvas. A análise foi feita utilizando escala de avaliação com seis níveis de zero a cinco, inspirados na escala de Likert e conforme pode-se observar no Quadro 9.

Quadro 9 – Significados das escalas de avaliações

Escala de avaliação	Significado
	Não respondeu
	Respondeu muito pouco
	Respondeu pouco
	Respondeu de forma razoável
	Respondeu bem
	Respondeu totalmente

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Assim, separadamente por empresas, serão apresentadas as categorias de análise por bloco, onde a pesquisadora observou se, durante a modelagem de negócio intuitiva feita pelas empresas através da ferramenta Canvas, foram respondidas as questões apontadas no capítulo como essenciais no momento de modelar negócios de moda.

5.1 AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA A

Seguindo a ordem de avaliação do quadro de modelagem de negócio conforme visto anteriormente, a primeira empresa em análise é a Empresa A, uma marca de semijoias configurada como um micro empreendimento individual, comandado por uma empresária criadora de moda.

Dentro das categorias de análise, percebe-se que o Canvas da Empresa A não respondeu se abordará segmento B2B e/ou B2C, bem como não realiza análises acerca de o cliente ser ou não o consumidor final. Por outro lado, respondeu parcialmente uma questão de

segmentação demográfica quando aponta que suas clientes são mulheres que valorizam um preço “justo”, bem como são encontradas informações de segmentação psicográfica e comportamental por citar a valorização da qualidade e do design das peças. O quadro 10 apresenta o parecer acerca do bloco de segmento de clientes da Empresa A.

Quadro 10 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Definição de segmento B2B e B2C.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Cliente também é consumidor final?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Segmentação demográfica	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Segmentação psicográfica	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Segmentação comportamental	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Estratégia de enfoque, diferenciação ou massa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Analizando o bloco de proposta de valor, percebe-se que foi respondida parcialmente à questão do benefício total, ao serem citadas questões de benefício de imagem e do produto. Entretanto, o custo total, necessário para realizar a construção do valor percebido, não foi respondido, bem como não são observadas questões de posicionamento da empresa. Por outro lado, considera-se que a proposta de valor foi respondida em uma frase só, já que, se melhor construídas, as colocações encontradas no segundo bloco da Empresa A poderiam servir como uma explanação completa de proposta de valor. Por fim, a avaliação citada encontra-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Benefício total do produto e/ou serviço	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Custo total do produto e/ou serviço	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Posicionamento da empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Descrever a proposta de valor em uma frase	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Dando sequência, percebe-se que a construção do bloco de canais da Empresa A responde de forma razoável à questão dos canais de entrega e/ou venda do produto ou serviço, por apontar o *site* e as revendedoras. Como as redes sociais *Instagram* e *WhatsApp* podem ser consideradas tanto canais de informação em geral, como também de comunicação com os clientes avalia-se que ambas as categorias foram pouco construídas. Por fim, para os canais de divulgação da marca, novamente o item da rede social *Instagram* poderia ser citado, mas ainda é considerado insuficiente. Por outro lado, não foi constatada nenhuma informação acerca do produto de moda como canal de entrega de valor. O Quadro 12 apresenta toda a avaliação do bloco de canais da Empresa A.

Quadro 12 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Canais de entrega e/ou venda do produto e/ou serviço	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Canais de informação em geral	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Canais de comunicação com clientes	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Canais de divulgação da marca	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Avaliar produto de moda como canal de entrega de valor	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Dentre as duas categorias de avaliação do bloco de relacionamento com clientes, observa-se que ambas foram bem respondidas mesmo que de forma intuitiva pela Empresa A. Analisando as diretrizes de preenchimento do Canvas para empresas de moda, pode-se observar que a assistência ou atendimento pessoal dedicado foram apontados através da colocação “atendimento *off-line* personalizado” feita pela empresária. Além disso, foi citada a questão do pós-venda e *feedbacks*, demonstrando a preocupação da empresa com a forma de relacionamento. Entretanto, a forma que o pós-vendas é realizado, bem como a política de trocas, não foram especificados, razão pela qual considera-se que a construção do bloco ainda pode ser melhorada, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Descrever forma de relacionamento	0	1	2	3	4	X 5
Política de trocas e pós-vendas	0	1	2	3	X 4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Analizando o bloco de fontes de receita, percebe-se que apenas uma das categorias fundamentais foi respondida através do único bloco de notas colocado nesta etapa, que é a ação de venda pela qual a empresa recebe valor. Assim, período de análise, forma de marcação de lucro, cenários e formas de pagamento não são respondidos, conforme pode-se observar no Quadro 14.

Quadro 14 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Ação de venda pela qual a empresa recebe valor	0	1	2	3	4	X 5
Período de tempo de análise de metas de crescimento	X 0	1	2	3	4	5
Forma de marcação de lucro	X 0	1	2	3	4	5
Cenário pessimista	X 0	1	2	3	4	5
Cenário realista	X 0	1	2	3	4	5
Cenário otimista	X 0	1	2	3	4	5
Opções de formas de pagamento	X 0	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O bloco de recursos principais da Empresa A responde a três categorias de análise, mas nenhuma delas de forma completa. O recurso melhor respondido foi aquele referente ao produto de moda gerado pela empresa, com menção das correntes e acrílicos, itens que compõem a maior parte dos produtos da empresa. Contudo, com uma breve observação do site e redes sociais da empresa, percebe-se que outros recursos referentes ao produto poderiam ter sido citados. Recursos físicos do negócio em geral são apontados de forma razoável

através das colocações acerca de *tags* e caixas. Colocações acerca do recurso intelectual são poucas, apenas citando o *site* e a rede de comunicação. Por fim, recursos humanos e financeiros não são apontados. O Quadro 15 apresenta a análise das categorias do bloco de recursos principais.

Quadro 15 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Recursos físicos em geral	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Recursos do produto de moda	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Recursos intelectuais	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Recursos humanos	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Recursos financeiros	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

A atividade considerada mais importante em empresas de moda, referente à pesquisa sobre tendências e mercado consumidor, não foi apontada na modelagem do negócio da Empresa A, bem como as atividades referentes às plataformas/rede. Entretanto, com o resumo de atividades expresso na frase “criação e venda de acessórios”, questões referentes à geração de alternativas na coleção – uma atividade referente ao produto – e à comercialização das peças – ação referente à solução de problemas – são respondidas, mas muito pouco. Assim, apercebe-se que as informações ainda poderiam ser melhor aprofundadas no bloco de atividades principais, cuja avaliação encontra-se no Quadro 16.

Quadro 16 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Descrever e avaliar pesquisa	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Atividades referentes ao produto	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Atividades referentes à solução de problemas	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Atividades referentes a plataformas/rede	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Os parceiros principais da Empresa A foram expressos de forma satisfatória na questão de aliados referentes ao produto, já que todos aqueles que desenvolvem ações ou recursos externamente à empresa encontram-se especificados. Entretanto, dentre os aliados do negócio em geral, apenas um foi apontado, enquanto os parceiros que realizariam as vendas não foram citados, conforme pode-se observar no Quadro 17.

Quadro 17 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Parceiros do produto	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
Parceiros de vendas e/ou serviços	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Parceiros do negócio em geral	<input type="radio"/> 0	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido autora, 2019.

Finalizando a avaliação dos blocos da Empresa A, percebe-se que, assim como esperado, não foram feitas análises quantitativas no último bloco do Canvas. Contudo, os custos referentes à atividade desenvolvida pela empresa, que é de gerar produtos, foram bem descritos, assim como as despesas, que são os custos fixos. O Quadro 18 apresenta a avaliação do bloco de estrutura de custos.

Quadro 18 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa A

Critério de análise	Avaliação					
Custos conforme a atividade da empresa	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Despesas	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Investimentos conforme atividade da empresa	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Por fim, verifica-se que a modelagem de negócio Canvas descreve parcialmente o modelo de negócio da Empresa A, mas poderia ter sido melhor aproveitada. Conclui-se que as dúvidas identificadas no momento da aplicação fizeram com que o resultado não fosse tão satisfatório. O fato de as ações da empresa serem desenvolvidas quase que totalmente pela empresária implicam que a modelagem do negócio também fosse realizada de forma

individual, já que buscou-se coletar os dados sem nenhuma interferência da pesquisadora. Conforme observou-se, o Canvas é uma ferramenta que leva à colaboração e, possivelmente, teria sido melhor aprofundado na empresa de fosse feito por mais de uma pessoa discutindo as questões relevantes. Esta hipótese será observada na avaliação das próximas empresas nos próximos capítulos, já que ambas contavam com duas empresárias e sócias que dividem as atividades e, sendo assim, realizaram a modelagem conjuntamente.

5.2 AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA B

A Empresa B, conforme observado anteriormente, se diferencia dos outros negócios através de sua atuação como loja colaborativa, gerando vendas e não produtos, como as demais. Desta forma, são apresentadas a seguir as categorias de análise da Empresa B, para averiguação dos resultados alcançados.

Assim, a empresa poderia ser configurada como segmento misto entre B2B e B2C, já que tem como clientes tanto o próprio consumidor como as marcas que expõem seus produtos no espaço da loja. Entretanto, não foi respondida nenhuma questão com relação ao exposto, bem como não foi observado se o cliente também é consumidor final. Enquanto não foi apontado nenhum assunto acerca de segmentação demográfica, as colocações de “consumo consciente; design autoral; peças exclusivas” expressam em partes as questões psicográficas e comportamentais, ou seja, valores e formas de o consumidor relacionar-se com o produto. Por fim, não foi identificada se a empresa segue estratégia de enfoque, diferenciação ou massa. A avaliação completa encontra-se no Quadro 19.

Quadro 19 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa B

Critério de análise	Avaliação					
Definição de segmento B2B e B2C.	0	1	2	3	4	5
Cliente também é consumidor final?	0	1	2	3	4	5
Segmentação demográfica	0	1	2	3	4	5
Segmentação psicográfica	0	1	2	3	4	5
Segmentação comportamental	0	1	2	3	4	5
Estratégia de enfoque, diferenciação ou massa	0	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Partindo para a análise da proposta de valor da Empresa B, observa-se que o benefício total do produto/serviço foi expresso de forma significativa com as questões de benefício do serviço, do pessoal, mas não foram expressas questões de benefício do produto físico e de imagem e, desta forma, avalia-se que a categoria foi pouco expressa. Assim como na empresa estudada anteriormente, não constam informações do custo total para realizar a construção de valor total. Por outro lado, o posicionamento da empresa pode ser identificado de forma satisfatória, através de palavras-chave como “ético”, “justo” e a frase “valorização do produto local e de quem faz” colocadas pelas empresárias no Canvas. Entretanto, a proposta de valor está expressa em sua maioria por meio de tópicos, e não em uma única frase conforme indicado. As categorias de avaliação do bloco de proposta de valor e os resultados obtidos na Empresa B encontram-se no Quadro 20.

Quadro 20 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa B

Critério de análise	Avaliação					
Benefício total do produto e/ou serviço	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Custo total do produto e/ou serviço	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Posicionamento da empresa	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
Descrever a proposta de valor em uma frase	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Conforme pode-se observar no Quadro 21, apenas duas das quatro formas de canais puderam ser identificadas no Canvas da Empresa B. O primeiro, expresso de forma precisa com a citação da loja física, é o de entrega e/ou venda do produto ou serviço. Assim, o mesmo também pode ser tido como um canal de comunicação com o cliente, cujo conteúdo considera-se que poderia ter sido feito de forma mais completa. Canais de informação em geral e de divulgação da marca não constam em nenhum momento, assim como não foram expressas questões acerca do produto/serviço de moda como canal de entrega de valor.

Quadro 21 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa B

Critério de análise	Avaliação					
Canais de entrega e/ou venda do produto e/ou	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5

serviço						
Canais de informação em geral	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5
Canais de comunicação com clientes	0	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5
Canais de divulgação da marca	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5
Avaliar produto de moda como canal de entrega de valor	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O bloco de relacionamento de clientes pode ser considerado inconcluso, uma vez que expressa apenas formas de relacionamento de atendimento utilizando redes sociais, que podem ser classificados como relacionamento de assistência pessoal, mas poderiam enquadrar-se de melhor forma no bloco de canais, bem como a citação de eventos. Não constam informações acerca de política de trocar e pós-vendas. A avaliação do bloco de relacionamento com clientes está expressa no Quadro 22.

Quadro 22 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa B

Critério de análise	Avaliação						
Descrever forma de relacionamento	0	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5
Política de trocas e pós-vendas	<input checked="" type="radio"/>	0	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Partindo para a avaliação do bloco de fontes de receita da Empresa B, percebe-se que, apesar de ainda estarem ausentes muitos pontos consideradas essenciais, são respondidas de forma satisfatória as questões acerca das ações que fazem a empresa receber receitas – na colocação do percentual recebido pela venda de produtos e o aluguel cobrado das marcas expositoras – e aponta-se em totalidade as formas de pagamento. Não obstante, ainda carece de informações sobre tempo de análise de metas, formas de marcação de lucro e construção de cenários, conforme pode-se observar no Quadro 23.

Quadro 23 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa B

Critério de análise	Avaliação					
Ação de venda pela qual a empresa recebe	0	1	2	3	4	<input checked="" type="radio"/>

valor						
Período de tempo de análise de metas de crescimento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Forma de marcação de lucro	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Cenário pessimista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Cenário realista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Cenário otimista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Opções de formas de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Conforme é possível observar no Quadro 24, a etapa que responde aos ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento obteve uma avaliação insuficiente em todos os blocos, já que apenas o espaço físico foi citado como recurso da Empresa B, enquadrando-se como um dos recursos físicos do negócio em geral. Apesar de conter a informação citada, a categoria ainda obteve resposta insatisfatória, por considerar-se que os recursos do negócio em geral não se resumem ao espaço físico.

Quadro 24 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa B

Critério de análise							
Recursos físicos em geral	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Recursos do produto de moda	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intelectuais	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financeiros	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Quanto às ações desenvolvidas internamente, percebe-se que a atividade de pesquisa não é apontada como uma das atividades da Empresa B. O bloco de atividades obteve avaliação incompleta na categoria de ações voltadas ao produto, por ser expressa uma colocação referente à organização do espaço e dos produtos, enquanto a categoria de

atividades referentes à solução de problemas recebeu avaliação razoável por constarem informações sobre comunicação, divulgação e venda dos produtos. Entretanto, não foram feitos apontamentos acerca de atividades de plataformas/redes, como pode-se notar no Quadro 25.

Quadro 25 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa B

Critério de análise	Avaliação
Descrever e avaliar pesquisa	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Atividades referentes ao produto	<input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Atividades referentes à solução de problemas	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Atividades referentes a plataformas/rede	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

As informações encontradas a respeito dos aliados da empresa resumem-se às marcas locais e designers. Sendo assim, percebe-se que apenas a categoria de parceiros de vendas/serviços foi respondida de forma satisfatória, enquanto os parceiros do negócio em geral não foram citados e os aliados referentes à geração de produtos não se aplicam à Empresa B, já que a mesma configura-se como comércio. A avaliação completa pode ser observada no Quadro 26.

Quadro 26 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa B

Critério de análise	Avaliação
Parceiros do produto	Não se aplica.
Parceiros de vendas e/ou serviços	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
Parceiros do negócio em geral	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Finalizando a análise de blocos da Empresa B, o Quadro 27 apresenta as avaliações de categorias da etapa de estrutura de custos. Assim, percebe-se que apenas as despesas foram bem expressas, já que não se observam questões de investimento, bem como dos custos da atividade desenvolvida pela empresa, que poderiam ser, por exemplo, compra de embalagens ou expositores.

Quadro 27 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa B

Critério de análise	Avaliação
Custos conforme a atividade da empresa	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Despesas	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Investimentos conforme atividade da empresa	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Com a conclusão da avaliação de respostas contidas no Canvas da Empresa B, algumas considerações podem ser apontadas, como o surpreendente bom resultado obtido no bloco de fontes de receita e a clara definição do posicionamento da empresa. Entretanto, outros blocos como, por exemplo, canais, recursos e atividades principais, demonstram carência de compreensão do Canvas e os pontos analisados ou respondidos por cada bloco. Esta e outras hipóteses serão novamente analisadas na avaliação da modelagem do próximo negócio de moda, para posteriores explanações das conclusões.

5.3 AVALIAÇÃO DO CANVAS DA EMPRESA C

A modelagem Canvas realizada pela empresa C, que atua no segmento de lingerie, apresenta algumas diferenças com relação às outras empresas. Uma das sócias tem formação superior em Administração de Empresas e, assim, as tarefas de gestão podem ser realizadas por uma pessoa especializada, enquanto os trabalhos referentes ao produto ficam a cargo da designer de moda. A hipótese de que o apoio da administradora poderia contribuir para a modelagem do negócio será analisada a seguir, após a avaliação das categorias de respostas dos blocos.

Analizando o bloco de segmento de clientes da Empresa C, presente no Quadro 28, verifica-se a presença da informação acerca do segmento B2B e B2C. Apesar de as siglas não estarem presentes, foram colocadas informações acerca do consumidor final e de clientes corporativos. Entretanto, não consta a análise acerca de o cliente ser também ou não o consumidor final. Considera-se que a segmentação demográfica foi bem especificada, com a informação de que as clientes são mulheres e as duas faixas de idade expressas. Contudo, não constam informações sobre segmentação psicográfica e comportamental, bem como da estratégia de negócio que melhor se enquadra com o mercado da empresa.

Quadro 28 – Avaliação das respostas sobre segmento de clientes da Empresa C

Critério de análise	Avaliação						
Definição de segmento B2B e B2C.	0	1	2	3	4	5	X
Cliente também é consumidor final?	X	1	2	3	4	5	
Segmentação demográfica	0	1	X	3	4	5	
Segmentação psicográfica	X	1	2	3	4	5	
Segmentação comportamental	X	1	2	3	4	5	
Estratégia de enfoque, diferenciação ou massa	X	1	2	3	4	5	

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Em seguida, na análise do bloco de proposta de valor, os benefícios de imagem e do produto são bem expressos, mas não se encontram informações acerca de benefício do pessoal e do serviço para completar a construção do benefício total, gerando uma avaliação de que a categoria foi pouco expressa, além de não haver análise de custo. Entretanto, é possível encontrar informações acerca do posicionamento da empresa, com as colocações acerca de “design diferenciado com preço acessível” e “opção de lingerie sem bojo”. Por fim, se combinadas, as explanações poderiam ser expressas em uma única frase, mas ainda estaria com informações incompletas. A avaliação do bloco de proposta de valor da Empresa C encontra-se no Quadro 29.

Quadro 29 – Avaliação das respostas sobre proposta de valor da Empresa C

Critério de análise	Avaliação						
Benefício total do produto e/ou serviço	0	1	X	3	4	5	
Custo total do produto e/ou serviço	X	1	2	3	4	5	
Posicionamento da empresa	0	1	2	3	X	5	
Descrever a proposta de valor em uma frase	0	X	2	3	4	5	

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Conforme pode-se observar no Quadro 30, a categoria de análise dos canais de entrega e/ou venda foram bem expressos no Canvas da Empresa C. Além disso, os canais de

informação em geral, bem como o de comunicação com os clientes, tiveram avaliação razoável por serem encontradas informações acerca de atendimento pessoal, além das redes sociais, o próprio *site* de *e-commerce* e os eventos. Contudo, assim como na modelagem dos outros negócios, a empresa não realizou avaliação do produto de moda como canal de entrega de valor.

Quadro 30 – Avaliação das respostas sobre canais da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Canais de entrega e/ou venda do produto e/ou serviço	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
Canais de informação em geral	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Canais de comunicação com clientes	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Canais de divulgação da marca	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Avaliar produto de moda como canal de entrega de valor	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Dentre as duas categorias de avaliação do bloco de relacionamento com cliente, a Empresa C recebeu boa avaliação na forma de relacionamento por citar os *e-mails*, além do atendimento no ateliê e nas redes sociais. Contudo, não foram encontradas informações acerca de política de trocas e pós-venda. Assim, as avaliações citadas encontram-se no Quadro 31.

Quadro 31 – Avaliação das respostas sobre relacionamento com clientes da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Descrever forma de relacionamento	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Política de trocas e pós-vendas	<input checked="" type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Dentre todas as categorias de análise do bloco de fontes de receita, somente as informações acerca das ações de venda praticadas pela empresa encontram-se, enquanto as outras categorias de análise não foram citadas, conforme pode-se observar no Quadro 32.

Quadro 32 – Avaliação das respostas sobre fontes de receita da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Ação de venda pela qual a empresa recebe valor	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5					
Período de tempo de análise de metas de crescimento	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Forma de marcação de lucro	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Cenário pessimista	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Cenário realista	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Cenário otimista	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Opções de formas de pagamento	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O bloco de recursos principais da Empresa C pode ser considerado o mais bem expresso dentre todas as empresas em estudo. Por citar espaço físico e máquinas, a avaliação da categoria de recursos físicos do negócio em geral foi considerada quase completa, assim como a colocação acerca da matéria-prima pode resumir os recursos do produto de moda, além dos *softwares* que são recursos intelectuais. Apesar de considerar-se que poderia conter mais informações, a categoria de recursos intelectuais expressa-se na colocação acerca das planilhas, já que apresentam dados da empresa. A citação sobre as pessoas é categorizada como um recurso humano. Contudo, a empresa possui apenas parceiros e não conta internamente com funcionários além das próprias sócias e, sendo assim, a informação encontra-se no bloco errado. Por fim, o recurso financeiro foi colocado através do símbolo “\$”. Assim, nenhuma categoria do bloco de recursos principais ficou incompleta, conforme pode-se perceber nas avaliações positivas no Quadro 33.

Quadro 33 – Avaliação das respostas sobre recursos principais da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Recursos físicos em geral	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Recursos do produto de moda	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					
Recursos intelectuais	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5					

Recursos humanos	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Recursos financeiros	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Diferentemente dos outros negócios, a Empresa C indicou a pesquisa como uma de suas atividades, apesar de não ser mencionada a forma que esta é realizada. A citação de “desenvolvimento, modelagem e peça piloto”, bem como a compra da matéria-prima e a questão de gerenciamento da produção e controle de qualidade, podem ser consideradas colocações completas acerca das ações referentes ao produto. As atividades citadas como financeiro e marketing podem ser apontadas como referentes à solução de problemas, bem como a da pessoa responsável pela questão comercial, apesar de esta ser considerada uma parceira do negócio, e não uma colaboradora interna. Por fim, as ações realizadas no *e-commerce* e na rede de comunicação *WhatsApp* podem ser apontados como referentes a plataformas/redes. Dessa maneira, considera-se satisfatório o resultado do bloco de atividades principais, conforme expresso no Quadro 34.

Quadro 34 – Avaliação das respostas sobre atividades principais da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Descrever e avaliar pesquisa	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Atividades referentes ao produto	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
Atividades referentes à solução de problemas	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Atividades referentes a plataformas/rede	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Os parceiros da Empresa C referentes à categoria do produto foram bem expressos, com as colocações acerca de costureiras, cortadeiras e fornecedores de matéria-prima, bem como a equipe e modelos de editoriais. Já os aliados para vendas/serviços foram mencionados como representantes, lojas, colaborações (citadas como “*colabs*”) e até mesmo as *digital influencers*. Apenas as informações sobre os parceiros do negócio em geral não constam na avaliação, que se encontra no Quadro 35.

Quadro 35 – Avaliação das respostas sobre parcerias principais da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Parceiros do produto	0	1	2	3	4	5
Parceiros de vendas e/ou serviços	0	1	2	3	4	5
Parceiros do negócio em geral	0	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

O último bloco em análise, referente à estrutura de custos, apresentou informações incompletas, conforme demonstrado na avaliação do Quadro 36. Foram expressos poucos conteúdos acerca dos custos conforme a atividade de atuação da empresa, apenas citando a matéria-prima e a terceirização da produção. As despesas, que podem ser consideradas os custos fixos, foram citadas apenas na colocação sobre o pagamento das pessoas envolvidas na empresa e do *software* e, por fim, não há nenhum dado acerca de investimentos.

Quadro 36 – Avaliação das respostas sobre estrutura de custos da Empresa C

Critério de análise	Avaliação					
Custos conforme a atividade da empresa	0	1	2	3	4	5
Despesas	0	1	2	3	4	5
Investimentos conforme atividade da empresa	0	1	2	3	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019.

Desta forma, pode-se apontar que o Canvas da Empresa C demonstra bem a dinâmica da empresa como um todo, principalmente pelo bom resultado dos blocos de recursos, atividades e parceiros principais que respondem à questão de “como” é feita a proposta de valor da empresa. Segmento de clientes, proposta de valor, canais e relacionamento com clientes foram descritos de forma razoável. Apenas os blocos de fontes de receita e estrutura de custos, referentes às questões monetárias, podem ser considerados vagos, apesar de terem gerado uma reflexão nas autoras durante a realização do Canvas acerca da necessidade de uma nova fonte de renda para a empresa.

Assim, por mais que o resultado do Canvas da Empresa C seja considerado razoável, ainda são encontradas lacunas e questões que não foram respondidas. Desta forma, percebe-se que, assim como para as outras empresas, a modelagem do negócio não foi aproveitada como

poderia ter sido e todos os pontos críticos da empresa não foram identificados durante a utilização da ferramenta, validando a necessidade de um apoio no momento de realizar a modelagem Canvas em empresas de moda.

Sendo que as duas notas maiores da escala de avaliação (notas 4 e 5) do Quadro 9 podem ser consideradas como respostas que contemplem resultado satisfatório no Canvas, pode-se observar que a Empresa A teve três notas 4 e três notas 5, enquanto a Empresa B obteve nota 4 uma vez e nota 5 por cinco vezes e, por fim, a Empresa C teve nove categorias com nota 4 e quatro categorias com nota 5. Assim, com base no fato de que foram avaliadas trinta e nove categorias de análise em cada empresa, pode-se afirmar que o Canvas das empresas estudadas não está obtendo resultados satisfatórios e, com isto, as características da empresa e suas práticas não estão sendo descritas através da ferramenta. Esta questão é melhor expressa quando transformados os números de respostas satisfatórias de cada empresa em percentuais, já que tanto a Empresa A quanto a Empresa B responderam de forma satisfatória apenas 16,6% do Canvas e a Empresa C de 33,3%.

Desta forma, os dados apresentados validam o pressuposto inicial do presente trabalho, acerca da necessidade de uma forma de apoio específica para empresários criadores de moda modelarem seus negócios através do Canvas, já que considera-se que, ao visualizarem toda a dinâmica da empresa, terão a possibilidade de identificar as questões críticas que influenciam na sustentabilidade econômica do empreendimento. Com isto, parte-se para a etapa principal deste estudo, através da apresentação do produto gerado por meio das diretrizes de preenchimento do Canvas para empresas de moda.

6 GUIA PRÁTICO DE PREENCHIMENTO DO CANVAS PARA EMPRESAS DE MODA

A questão de pesquisa do presente trabalho diz respeito à possibilidade de empresários de moda poderem beneficiar-se com um guia de preenchimento da modelagem Canvas. Assim, através da pesquisa de aprofundamento dos nove blocos presente no capítulo 2.3, foram identificadas questões consideradas essenciais para conceituar um Canvas como utilizado em sua totalidade, possibilitando uma visualização completa, mas resumida, de toda a dinâmica da empresa em estudo. Os resultados foram apresentados anteriormente no capítulo 4.2 e serviram de base não apenas para a avaliação do Canvas das empresas que aceitaram participar do trabalho, mas também para o desenvolvimento do produto final da presente pesquisa de mestrado. Entretanto, cabe frisar que o guia apresentado a seguir não foi utilizado na pesquisa de campo realizada com as empresas, já que buscava-se identificar os resultados de um Canvas feito intuitivamente por empresários do setor de moda.

Os ganhos possíveis com a utilização da ferramenta Canvas podem ser, conforme verificado anteriormente, a questão de visualização da empresa como um todo, a coerência das estratégias empresariais, o teste da viabilidade econômica e, por fim um momento de reflexão sobre ações que poderiam ser modificadas para contribuir para o crescimento do negócio. Assim, a necessidade de um guia prático do Canvas para empresários de moda foi demonstrada através da pesquisa de campo, cujos resultados foram apresentados no capítulo anterior. Foi possível observar que, para que uma empresa de moda seja visualizada em suas particularidades através da modelagem Canvas e utilize todos os benefícios da ferramenta, seria necessária uma forma de apoio. Além disso, verificou-se que, apesar de o Canvas ser uma ferramenta com viés de praticidade, resumir demasiadamente as informações de cada bloco apenas em tópicos pode dificultar a compreensão da modelagem e a visualização completa da empresa.

Após reflexões e reuniões, optou-se por materializar o guia em forma de plataforma digital. Para tanto, buscou-se a contribuição de uma pessoa especializada em design de softwares, que recebeu o conteúdo gerado por meio do capítulo 4.2 e o transferiu para uma interface. Em alguns blocos também foram incluídas artes gráficas que a profissional contratada desenvolveu através dos esboços feitos pela autora deste trabalho. O resultado

disso é um Produto Mínimo Viável³⁹, utilizando a plataforma Typeform, um *software* especializado em formulários e pesquisas dinâmicas.

A página inicial do *site*⁴⁰ apresenta as informações sobre o que o usuário irá encontrar a seguir, ou seja, que se trata de um guia prático de Canvas para moda e o nome da autora, conforme se pode observar na Figura 46.

Figura 46 – Página inicial da plataforma



Fonte: Captura de tela do *site* disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Algumas questões foram ponderadas para a materialização da plataforma, como o fato de que algumas pessoas poderiam não conhecer todo o conceito da modelagem Canvas. Para tanto, foi gravado e disponibilizado um vídeo introdutório, com uma breve explicação sobre o que é a modelagem Canvas, seus criadores e demais questões pertinentes, conforme expresso na Figura 47. Outra questão definida a ser observada na Figura 47, que é a forma de linguagem utilizada na plataforma. Optou-se pela utilização de um linguajar informal e descontraído, como se o locutor do *site* estivesse falando com a pessoa que está realizando o Canvas.

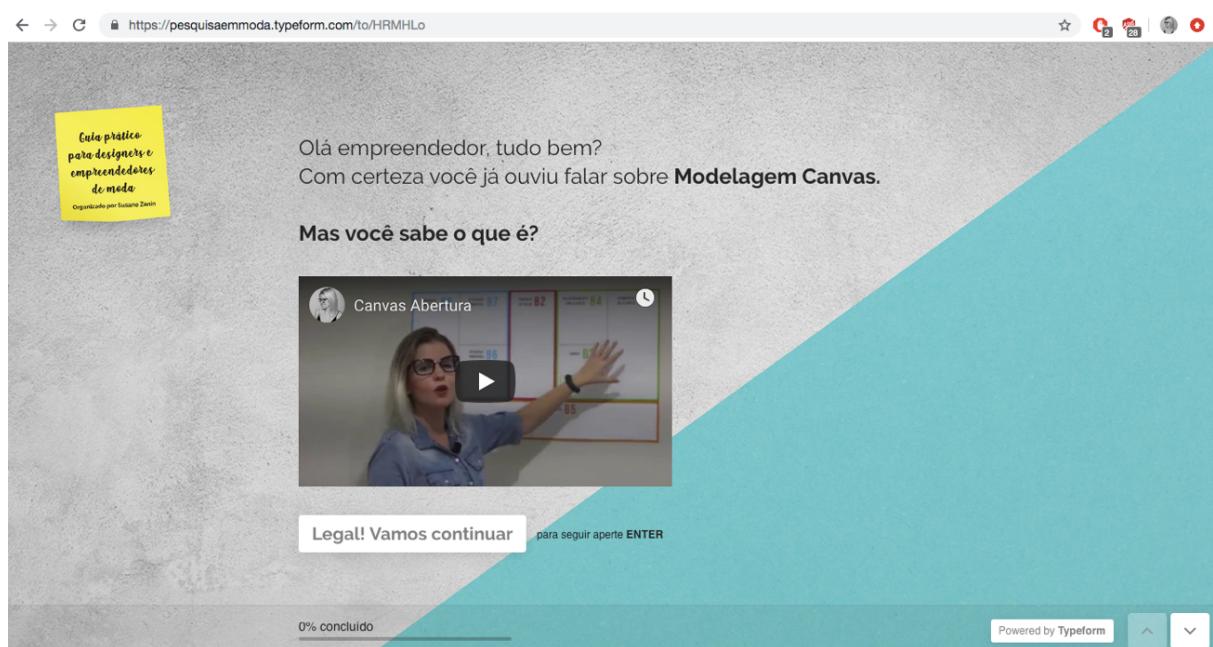
Posteriormente, o usuário deve preencher dados como seu nome, profissão, idade e contato de *e-mail*, conforme se observa nas Figuras 48 e 49. Assim, quando a pessoa insere

³⁹ O conceito de Produto Mínimo Viável – PMV (mais difundido pela sigla MVP, referente a *Minimum Viable Product*) foi difundido por Eric Ries e refere-se à versão mais simples e possível de ser realizada de um produto, contendo suas principais funcionalidades (FRANZINI; SOUZA; FRANZINI, 2018).

⁴⁰ Disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. Acesso em: 09 jun. 2019.

seu nome, automaticamente a plataforma se dirige ao usuário pelo primeiro nome em algumas etapas, como no exemplo da Figura 49. Na etapa de descrição da profissão, optou-se por disponibilizar algumas escolhas prontas, bem como a opção “outro” que, após selecionada, possibilita que o usuário digite sua profissão, se esta não estiver expressa nas opções disponibilizadas.

Figura 47 – Página de introdução da plataforma



Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

É importante frisar que a informação do *e-mail* foi inserida não apenas para possíveis pesquisas futuras de utilização do guia, como também para que o usuário possa receber suas respostas. O vídeo de introdução comunica ao usuário que todas as informações expressas na plataforma serão recebidas por *e-mail*, para que as respostas possam ser passadas a blocos de notas autoadesivos e colados em quadro físico do Canvas, que também é disponibilizado em formato de PDF alguns passos adiante.

Conforme a pessoa que estiver usando a plataforma for finalizando as etapas, automaticamente direciona-se à próxima pergunta. No entanto, é possível facilmente retroceder à questão anterior para revisá-la. Assim, inicia-se a modelagem de negócio, seguindo a ordem original dos blocos criada por Osterwalder e Pigneur (2011), expressa na Figura 29 e identificada como essencial para a utilização satisfatória da ferramenta.

Figura 48 – Página de apresentação da plataforma

A captura de tela mostra a interface do Typeform com uma pergunta aberta e uma lista de opções para responder. No topo, uma barra cinza com ícones de navegação e uma barra azul com o link <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. No lado esquerdo, uma caixa amarela contém o texto: "Cara prática para designers e empreendedores de moda" e "Organizada por Isabela Zenni". A pergunta 1 é: "1 → Oba! Então você entendeu o propósito do **Canvas**! E agora que você já me conhece, que tal se você se apresentasse? **Qual é o seu nome?**". Abaixo, uma barra cinza com o placeholder "Responda aqui...". A pergunta 2 é: "2 → A sua profissão? *". Abaixo, uma lista de cinco opções com botões radio: A Designer, B Estilista, C Administrador, D Empreendedor, E Outro(s). Um progresso de 0% concluído está na base da página. No lado direito, uma grande faixa azul.

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Figura 49 – Segunda página de apresentação da plataforma

A captura de tela mostra a interface do Typeform com uma pergunta aberta e uma lista de opções para responder. No topo, uma barra cinza com ícones de navegação e uma barra azul com o link <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. No lado esquerdo, uma caixa amarela contém o texto: "Cara prática para designers e empreendedores de moda" e "Organizada por Isabela Zenni". A pergunta 3 é: "3 → E a sua idade? *". Abaixo, uma barra cinza com o placeholder "Responda aqui...". A pergunta 4 é: "4 → Muito legal te conhecer ____! Obrigada por responder minhas perguntas! Antes de continuarmos, quero guardar o teu contato para que você possa receber suas respostas por e-mail. *". Abaixo, uma barra cinza com o placeholder "Escreve o teu e-mail aqui...". Um progresso de 0% concluído está na base da página. No lado direito, uma grande faixa azul.

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

O principal objetivo do guia desenvolvido é facilitar o preenchimento dos blocos por parte dos empresários de moda que visitarem a plataforma, afim de elaborarem o modelo de seu negócio. Assim, foram desenvolvidos e apresentados exemplos em algumas das etapas – utilizando conhecimentos obtidos na prática profissional da pesquisadora e na pesquisa de

teorias de empresas de moda – para demonstrar o que deveria constar no conteúdo do modelo de negócio. A Figura 50 ilustra um dos exemplos contidos na plataforma.

Figura 50 – Exemplo apresentado para apoio da resposta de benefício total no bloco de proposta de valor

Guia prático para designers e empreendedores de moda
Organizado por Susano Zanin

16 → Benefício total para o cliente:

Aqui é o momento de você resumir em uma frase os benefícios que seu cliente terá ao adquirir seu pacote de benefícios, como no exemplo abaixo de uma loja de ternos masculinos prontos para vestir:

EXEMPLO

Ternos contemporâneos, transpiráveis e singulares que, juntamente com o atendimento personalizado e prontidão pré e pós venda para a resolução de inconvenientes, transmitem conforto e personalidade.

Proposta de Valor

Aperte em SHIFT + ENTER para fazer uma quebra de linha.

0% concluído

Powered by Typeform

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Seguindo a lógica de auxiliar o empreendedor de moda a preencher a modelagem Canvas através da plataforma, algumas etapas apresentam opções de respostas prontas em tópicos, que possibilitam a escolha de mais de uma resposta, conforme pode-se observar na Figura 51. Além disso, salvo em casos pontuais, ao final das etapas em que foram disponibilizadas opções de respostas prontas de múltipla escolha, também consta a alternativa “outro” que, ao ser selecionada, abre campo para o usuário digitar sua resposta. Assim, mesmo que as questões referentes ao seu negócio não estejam totalmente expressas nas opções de respostas, estas ainda servem de exemplo para análise e construção da resposta individual do empresário.

Uma das questões observadas anteriormente é o fato de que o Canvas, por ser uma ferramenta visual, é compatível com negócios de moda. Assim, para manter um visual atrativo da plataforma, em alguns dos passos foram colocadas artes gráficas, como no exemplo da Figura 52.

Houve uma preocupação entre a separação de blocos dentro das possibilidades do software Typeform, para que fosse possível ao usuário acompanhar seu progresso quando finalizada a análise de algum bloco e o que ainda restava ser preenchido. A Figura 53

apresenta uma amostra do exposto, com a imagem contida após a finalização do bloco de fontes de receita. Ademais, com a finalização de um bloco, há uma informação de que se iniciará o preenchimento de um novo bloco, conforme pode-se observar na Figura 54.

Figura 51 – Opções de respostas prontas em categoria do bloco de canais

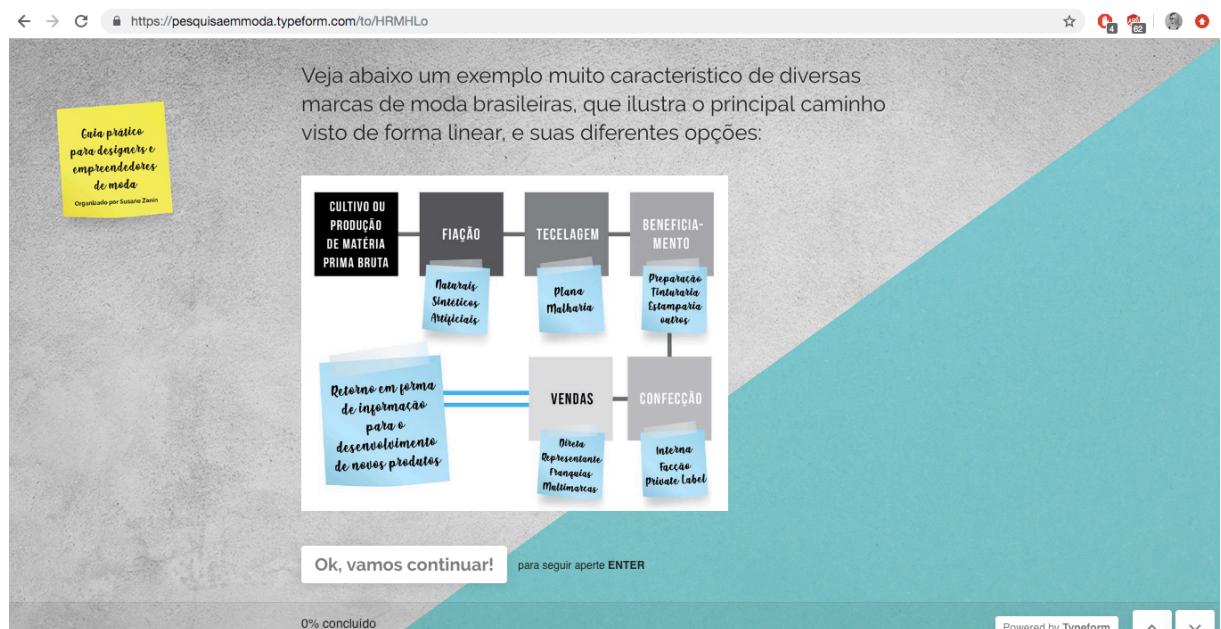
A captura de tela mostra uma seção intitulada "Canais de venda e entrega do produto ou serviço". O formulário pergunta: "Então agora vamos selecionar os canais que sua empresa tem com o seu negócio". Abaixo, uma lista de opções comuns de entrega é exibida:

- A Transportadoras
- B Correios
- C Entrega pessoal
- D Franquias
- E Multimarcas
- F Clube de compras
- G Loja colaborativa
- H Eventos comerciais
- I E-commerce
- J Outro(s)

O progresso é indicado como "0% concluído".

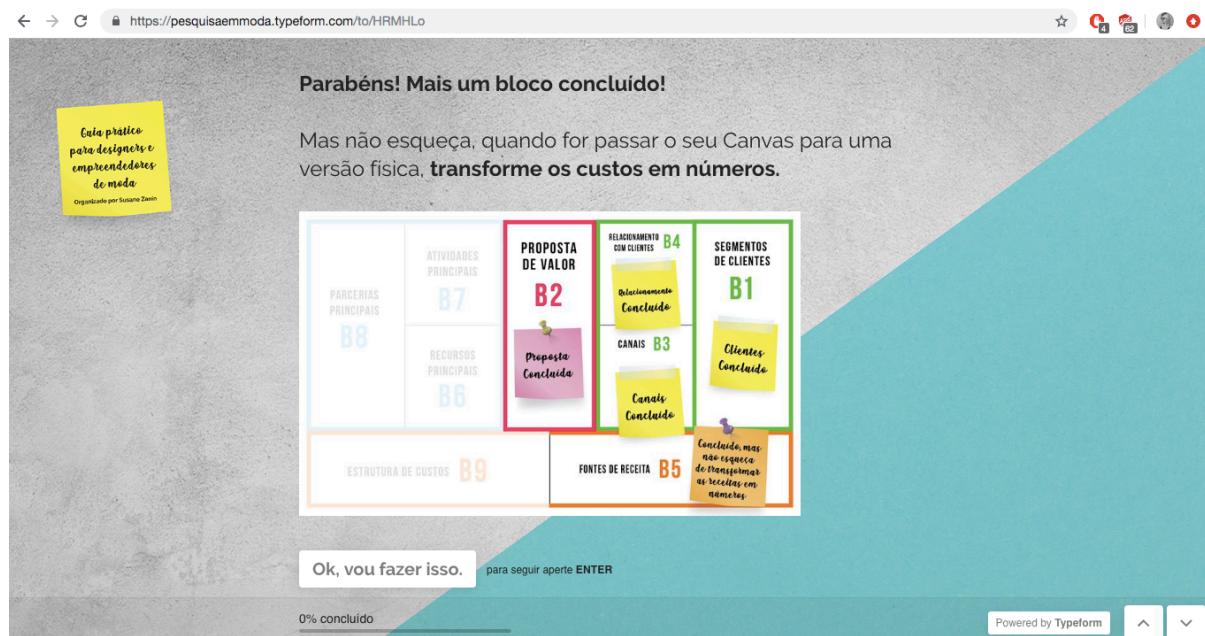
Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Figura 52 – Exemplo de etapa que contém arte gráfica para exemplificar e tornar atrativa a análise



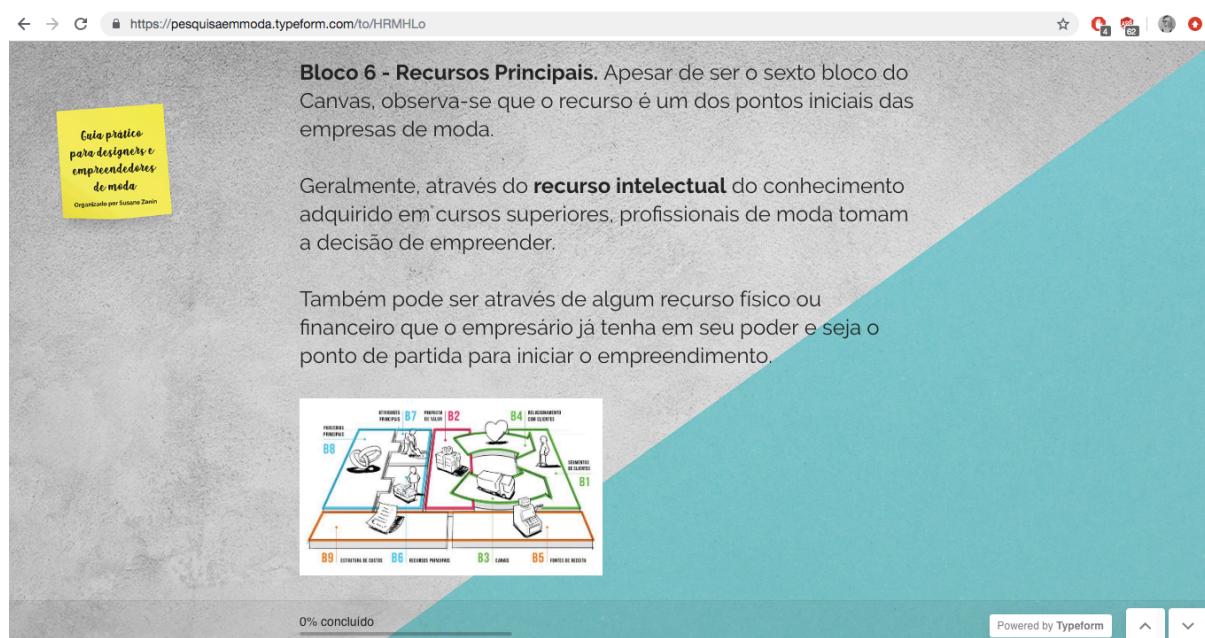
Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Figura 53 – Mensagem de finalização do bloco de fontes de receita



Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Figura 54 – Introdução ao preenchimento do bloco de recursos principais



Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Conforme apontado nas diretrizes de preenchimento da modelagem Canvas do capítulo 4.2, as saídas de caixa referentes a custos e investimentos das empresas de moda dependem inteiramente do tipo de atuação da empresa, ou seja, se esta é uma indústria, comércio ou serviços. Assim, foi possível através da plataforma direcionar o usuário às

opções de respostas prontas do bloco de estrutura de custos conforme a seleção do tipo de empresa, como se observa no exemplo da Figura 55.

Figura 55 – Página de escolha do tipo de empresa de moda para posterior análise de estrutura de custos

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHLo>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Assim, selecionando, por exemplo, a opção de que a empresa classifica-se como indústria, o direcionamento já apresenta exemplos de respostas prontas identificadas em indústrias de moda através de conhecimento prático e teórico, cujo conteúdo encontra-se na Figura 56. Na imagem não puderam ser observadas todas as opções contidas na plataforma, bem como a alternativa “outros” que se encontra na última linha.

Para garantir que o usuário da plataforma complete as questões em sua totalidade optou-se por direcionar o site a apenas considerar as respostas completas se todas as etapas forem respondidas. Desta forma, o e-mail com as respostas não é enviado até que todos os passos sejam seguidos e contenham informações. Caso alguma resposta estiver ausente, a mensagem expressa na Figura 57 aparecerá até que tudo esteja respondido.

O lançamento do guia de preenchimento da modelagem Canvas aconteceu durante um webinar⁴¹ promovido pela empresa Audaces⁴² com a participação da autora do presente

⁴¹ O conteúdo do webinar realizado pode ser encontrado no endereço: <https://conteudo.audaces.com/webinar-estruturação-negócios-moda-canvas>. Acesso em: 12 jun. 2019.

⁴² Audaces é uma empresa catarinense líder na América Latina em inovação tecnológica para empresas de moda, presente no mercado há mais de 25 anos e em mais de 70 países. Além de seus produtos, a Audaces oferece em seu site diversos conteúdos relevantes do setor, desde história da moda até diretrizes para pesquisas de tendências. Dados coletados em: <https://www.audaces.com/institucional>. Acesso em: 12 jun. 2019.

trabalho, no dia 16/04/2019. Um *webinar* é um tipo de vídeo conferência para a promoção de palestras ou treinamentos variados, em que uma pessoa se expressa através de uma transmissão ao vivo e os espectadores interagem por *chat*. Assim, o assunto da palestra foi a modelagem de negócio Canvas e suas particularidades para empresas de moda e, ao final do conteúdo, foi disponibilizado o *link* da plataforma.

Figura 56 – Respostas prontas para custos de indústrias de moda

A captura de tela mostra uma interface de formulário online. No topo, há uma barra com ícones de navegação e uma URL: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. O formulário é intitulado "Guia prático para designers e empreendedores de moda" e é organizado por Susane Zolin. A pergunta principal é: "52 → Vamos categorizar os gastos de sua empresa? Selecione as opções que melhor se enquadram com sua realidade." Abaixo, uma seção intitulada "Custos para indústrias:" com a instrução "Várias opções podem ser selecionadas." Seguem 10 opções numeradas de A a I, cada uma com um checkbox:

- [A] Compra de tecidos
- [B] Compra de linhas
- [C] Compra de avaiamentos
- [D] Compra de etiquetas e tags
- [E] Compra de embalagens
- [F] Fretes para recebimento de materiais
- [G] Salários da equipe de produção
- [H] Impostos sobre salários da equipe
- [I] Energia elétrica envolvida por uma produção maior

No rodapé, uma barra indica "2% concluído". À direita, há uma barra com ícones de navegação e o logo "Powered by Typeform".

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Pouco mais de um mês depois, a pesquisadora recebeu o convite para participar do Seminário Nacional de Pesquisa e Extensão em Moda – SNPEM, promovido pela UDESC, onde novamente foi abordado o assunto da modelagem de negócio Canvas para empresas de moda e o *link* da plataforma foi divulgado.

Assim, com um pouco mais de um mês de lançamento, seis pessoas completaram todo o passo a passo do guia de preenchimento da modelagem Canvas para moda, conteúdo que optou-se por não incluir neste trabalho para proteger os dados dos participantes. Além disso, três pessoas procuraram a autora nas redes sociais divulgadas ao final das duas palestras para expressar reações positivas acerca da plataforma e do conteúdo passado nas palestras.

Figura 57 – Mensagem de resposta incompleta

A captura de tela mostra uma interface de usuário de uma pesquisa online. No topo, há uma barra com ícones de navegação e o link <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. O formulário contém um quadro colorido com 12 seções, cada uma com uma categoria de moda e uma caixa de texto para responder. As seções são: 'Têxtil', 'Cetim', 'Bordado', 'Estampado', 'Proposta de Coquetaria', 'Centro', 'Lançamento' e 'Outros'. Abaixo do quadro, uma barra vermelha indica '3 respostas que precisam de ser completadas'. Um botão vermelho 'Revisar' com o mesmo aviso está centralizado. No rodapé, uma barra azul mostra '93% concluído' e o logo 'Powered by Typeform'.

Fonte: Captura de tela do site disponível em: <https://pesquisaemmoda.typeform.com/to/HRMHL0>. Acesso em: 09 jun. 2019.

Assim, enfatiza-se que as próprias respostas dos usuários podem servir de base para a melhoria da plataforma, principalmente nas respostas prontas de múltipla escolha onde foram inseridas novas informações na opção de “outros”. A partir desse primeiro produto do guia de preenchimento do Canvas para empresas de moda, novas ideias podem surgir como, por exemplo, uma cartilha impressa, outros materiais gráficos ou uma plataforma digital totalmente nova em que seja possível direcionar o passo a passo automaticamente dentro de um quadro do Canvas. Conforme apontado, a plataforma gerada é um Produto Mínimo Viável que poderia evoluir em próximas pesquisas e aplicações, apesar de já ter sido utilizado por uma quantidade considerável de empresários ou empreendedores aspirantes em pouco espaço de tempo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, ao desenvolverem a ferramenta de modelagem de negócio Canvas, abriram um leque de possibilidades para empresas de todo o mundo formalizarem suas ideias de negócio. A modelagem possibilita que um empreendedor construa ou reveja os diversos aspectos de uma empresa deve estruturar, já que toda empresa deverá contar com segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos, atividades, parceiros e estrutura de custos. Assim, observa-se que os nove blocos resumem de forma ampla os fatores que interagem para o sucesso de uma empresa, seja ela do setor de moda ou não.

Ao relembrar os objetivos específicos da pesquisa, pode-se afirmar que foram respondidas as proposições formuladas. Verificou-se, através das pesquisas bibliográficas, que empreendedores são pessoas visionárias que assumem riscos em seus negócios com objetivo de gerar lucro, mas também de criar algo novo e de valor. Com relação ao empreendedorismo de moda, observou-se a complexidade envolvida em comandar um negócio de moda, pois são apresentadas coleções constantes de produtos que carregam consigo valores materiais e imateriais que, se não estiverem de acordo com as expectativas do consumidor, perdem seu sentido e podem trazer prejuízos à empresa. Contudo, constatou-se a importância do setor de moda na economia brasileira através dos números apresentados.

Além disso, buscou-se a compreensão da modelagem de negócio Canvas e sua aplicação em empresas de moda. Novamente através de pesquisas bibliográficas, foi possível compreender a ferramenta não apenas dentro do que foi publicado pelos criadores do Canvas, mas também por outros autores. Uma das dificuldades da presente pesquisa foi detectar literatura específica tratando a modelagem Canvas em empresas de moda. Todos os trabalhos referentes ao exposto encontram-se no trabalho, mas em geral tratam-se de pequenas menções da utilização do Canvas no mercado de moda, sem nenhuma pesquisa mais aprofundada sobre o tema. Apesar disso, por fim foi possível desenvolver a ferramenta após pesquisas e recortes específicos. O que se concluiu foi que a ferramenta é compatível e pode apresentar grande contribuição para empresas de moda, principalmente se o empresário for também um criador de moda, por sua essência visual e por possibilitar a visualização e construção de toda a empresa em uma única folha, que funcionaria como uma tela para um artista.

Por fim, através da necessidade de um maior aprofundamento da modelagem Canvas para o setor de moda, detectada através da pouca representatividade de pesquisas específicas do assunto e também no momento do pré-teste, o presente trabalho ampliou-se e o objetivo geral começou a ser construído. Com a pesquisa de teorias relevantes em áreas externas à

moda foram identificados os pontos específicos que deveriam ser respondidos em cada bloco para negócios de moda.

Assim, a pesquisa de campo realizada em três empreendimentos de moda compatíveis à amostra intencional de empresários criadores de moda evidenciou a necessidade de apoio para que a modelagem Canvas fosse aproveitada em sua totalidade, dentro das diretrizes apontadas como essenciais através do aprofundamento teórico do Canvas. A dinâmica empresarial pede por colaboração, seja entre os setores internos ou externos à empresa. A mesma característica foi observada na aplicação da modelagem de negócio intuitiva com as empresas pesquisadas, uma vez que a empresária que fez o Canvas sozinha apresentou mais dúvidas que aquelas que puderam compartilhar e trocar informações com suas sócias. Assim, conclui-se que a colaboração pode contribuir para modelar negócios de moda.

Por fim, o objetivo geral desse trabalho foi alcançado através da materialização de um guia prático de preenchimento da modelagem de negócio Canvas específico para empresas de moda, no formato de plataforma digital. O próprio guia já é uma colaboração, uma vez que apresenta explicações, exemplos e respostas prontas para seleção. O que se espera com a utilização da ferramenta gerada através deste trabalho é que o empreendedor consiga identificar tudo que envolve o seu negócio. A apresentação da solução da problemática encontrada à sociedade e ao mercado de moda aconteceu em duas oportunidades: no *webinar* promovido pela empresa Audaces para todo o Brasil e durante o SNPEM realizado em Florianópolis – SC.

Desta forma, considera-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, bem como a elaboração do produto resultante desta pesquisa, mesmo que este ainda seja considerado um Produto Mínimo Viável. Assim, para próximas pesquisas sugere-se o aprimoramento da plataforma, com a aplicação e legitimação de suas contribuições para a estruturação de empresas de moda com propostas de valor inovadoras àquele que inicia e valida qualquer modelo de negócio: o segmento de clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **MANUAL DO ESTABELECIMENTO EMPRESARIAL**. Editora Saraiva, 2017.

ALMEIDA, Ricardo Brito. **As diferenças do supply chain de moda entre as coleções tradicionais e o fast fashion:** um estudo dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ALVAREZ, Francisco JSM; FAVERO, Marcela Bortotti. O comportamento das micro e pequenas empresas de moda nas redes sociais. **Revista Competência**, v. 7, n. 1, p. 115-128, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/f246/2477820d25c696679d2656e28f7cbc4399d4.pdf>. Acesso em 23 set. 2017.

AMORIM, Wadson Gomes; DIAS, Maria Regina Álvares Correia. DESIGN DE SUPERFÍCIE TÊXTIL: TÉCNICA DE ENSINO DE ESTRUTURAS TÊXTEIS PLANAS. **Revista Educação Gráfica**, v. 21, p. 146-158, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Wadson_Amorim/publication/311460365_DESIGN_DE_SUPERFICIE_TEXTIL_TECNICA_DE_ENSINO_DE_ESTRUTURAS_TEXTEIS_PLANAS/links/5babb67f299bf13e604f8ca3/DESIGN-DE-SUPERFICIE-TEXTIL-TECNICA-DE-ENSINO-DE-ESTRUTURAS-TEXTEIS-PLANAS.pdf. Acesso em 30 maio 2019.

ARAÚJO, B. V. F. et al. **Metodologia para modelagem de negócios em empresas nascentes de base tecnológica**. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2014, Belém – PA, 2014. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%2097.pdf>. Acesso em 28 jul. 2019.

AZEVEDO, Mariana Macedo de. **Gestão de relacionamento na moda:** um estudo de caso da marca Youcom. 2017. Monografia (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

BAUDOT, François. **Moda do século**. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

BERTON, Tamissa Juliana Barreto et al. A usabilidade do produto de Moda: análise das tarefas do usuário na criação e produção do vestuário. **ModaPalavra e-periódico**, v. 10, n. 19, p. 179-200, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5140/514054176012.pdf>. Acesso em 20 out. 2018.

BORTOLOTTI, M. A; HRYCYK, A. **VALOR ADICIONADO: UMA DESCRIÇÃO DO SETOR PRIMÁRIO, SECUNÁRIO E TERCIÁRIO NOS MUNICÍPIOS DA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS CENTRO SUL PARANÁ (AMCESPAR), NO PERÍODO DE 2008 - 2010**. In: IV Jornada de Pesquisas Econômicas, 2013, Horizontina. Estratégia Financeira e Desenvolvimento, 2013. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.fahor.com.br/images/Documentos/Biblioteca/Publicacoes/JOPEC/2013/Valor_Adicionado_.pdf. Acesso em 22 fev. 2019.

BRIGGS-GOODE, Amanda. Design de estamparia têxtil. **São Paulo: Artmed**, 2014.

CAMARGO, Cariane Weydmann; BROD, Marcos. Design de Moda: Ensino de Projeto de Produto Centrado nas Necessidades do Usuário/Consumidor. **ModaPalavra e-periódico**, v. 4, n. 8, 2011. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7810>. Acesso em 20 maio 2018.

CAMARGO, Renata Freitas de. Você sabe quando um gasto é um investimento? Entenda sobre custos, despesas e investimentos. 2018.

Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/investimentos-custos-despesas/> acesso em: 30 Maio 2019.

CARREIRA, José Carlos. **Posicionamento semiótico dinâmico de uma marca de automóvel**. 2008. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CARVALHO, Carlos André Rodrigues de. OS IMPACTOS DO LINKEDIN NA ATIVIDADE DE HEADHUNTING. **REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS-UNIVERSO RECIFE**, v. 1, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1UNICARECIFE2&page=article&op=view&path%5B%5D=1693&path%5B%5D=1251>. Acesso em: 19 maio 2019.

CARVALHO, Wallentina de *et al.* **Moda e economia:** Fast fashion, consumo e sustentabilidade. 2017. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CASTRO, Mariana Dourado. **Aspectos da negociação entre designer e usuário em ateliês de moda:** os mecanismos utilizados pelos designers em momentos de conflitos no processo de projeto. 2017. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017.

CERATTI, Luciana Jacociunas. **Design de joias contemporâneas:** Soluções leves e versáteis. Monografia (Graduação em Design de Produto) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **Pró Logo:** marcas como fator de progresso. São Paulo: Panda Books, 2007.

CHRISTO, Deborah Chagas; CIPINIUK, Alberto. **Estrutura e funcionamento do campo de produção de objetos do vestuário no Brasil.** . In: 9º Colloquio de Moda, Fortaleza, 2013. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/ARTIGOS-DE-GT/Artigo-GT-Design-de-Moda-teoria-e-critica/Estrutura-e-funcionamento-do-campo-de-producao-de-objetos-do-vestuario-no-Brasil.pdf>

CIETTA, Enrico. **Economia da Moda.** 1^a ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast-fashion:** estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas. São Paulo: Estação das letras e cores, 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing & moda.** São Paulo: Ed. Senac, 2007.

CONCEIÇÃO, Gilroque Jesus. CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA FKS MODA CENTER DA CIDADE DE CONCEIÇÃO DO ALMEIDA-BA. **Revista Formadores**, v. 8, n. 2, p. 25, 2015. Disponível em: <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/627>. Acesso em: 17 mai. 2019.

CONTE, Adriana Job Ferreira. **Moda, uma metáfora.** Appris Editora e Livraria Eireli-ME, 2015.

COSTA, Eduardo Ferreira. **Comprador de moda.** São Paulo: Editora Senac, 2011.

COSTA, Thaís Sauer Ricco Martins. **Estudo da utilização das mídias sociais no desenvolvimento de coleções de moda.** Dissertação (Mestrado em Ciências) Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CUSTÓDIO, Telma Padilha; TÓFOLI, Eduardo Teraoka; NOGUEIRA, Ana Beatriz. Empreendedorismo: um Estudo sobre a Importância do Empreendedorismo como Estratégia de Negócios na Empresa Fênix Locações e Eventos. **Revista Científica do Unisalesiano**, v. 4, p. 36-44, 2011. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo31.pdf>. Acesso em 17 out. 2017.

DAVILA, Guillermo Antonio *et al.* O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2014. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792/3772>. Acesso em: 15 maio 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo.** Elsevier Brasil, 2008.

DRUCKER, Peter. **Administração:** Tarefas, Responsabilidades e Práticas, São Paulo: Ed. 1975.

FACCIONI, Jorge. **The Black Book of Fashion:** como ganhar dinheiro com moda. Rio de Janeiro: Editora Use Fashion, 2011.

FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2016.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor.** Bookman Editora, 2012.

ECHER, Isabel Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista gaúcha de enfermagem. Porto Alegre. Vol. 22, n. 2 (jul. 2001), p. 5-20**, 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/23470>. Acesso em: 25 fev. 2019.

ECKERT, Alex et al. Vantagens e desvantagens da Contabilidade Interna em relação à Contabilidade Terceirizada: um estudo multicaso. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 2, n.

1 jan/jul, p. 1-21, 2014. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/272493142> Vantagens e desvantagens da Contabilidade Interna em relacao a Contabilidade Terceirizada um estudo multicaso Advantages and disadvantages of Internal Accounting relative to Outsourced Accounting A mu.
Acesso em: 19 maio 2019.

FÉLIX, Julio César Silveira. **Internacionalização de empresas no campo de serviços, estudo de caso de um call center.** 2018. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Centro Universitário Internacional, Curitiba, 2018.

FORGIARINI, Eliane. **Degradação de corantes e efluentes têxteis pela enzima Horseradish Peroxidase (HRP).** 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Química) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FRANZINI FILHO, C. R. ; SOUZA, S. M. ; FRANZINI, C. E. . **ESTUDO DO PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL EM LEAN STARTUPS DE SÃO PAULO.** In: VI SIMEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2018, Salvador. Anais SIMEP VI, 2018. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/79598.pdf>. Acesso em 05 jun. 2019.

GARBIN, Naise. **Planejamento, programação e controle da produção:** um estudo de caso numa indústria do vestuário com atividade fim é produzir produtos Private Label–PL. 2013. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas. **HÓRUS**, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/4070>. Acesso em: 23 mar. 2019.

HORN, Bibiana Silveira; GONGO, Mariana Anderle; VAN DER LINDEN, Julio. **Canvas para desenvolvimento de coleção: uma experiência no ensino de projeto em Design de Moda.** In: CIMODE 2016, 3º Congreso Internacional de Moda y Diseño, 2016, Buenos Aires. **Anais eletrônicos...** Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46316619/port.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCANVAS PARA DESENVOLVIMENTO DE COLEAO UM.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190701%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190701T003851Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f69c52f0c2a97435506fdcfec00ad5af442860eb904f8896023a1ea286e6b8d0. Acesso em 17 out. 2017.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 94, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219>. Acesso em: 22 mai. 2019.

JONES, Sue. J. **Fashion design** – manual do estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

KALIL, Gloria. **Fashion Marketing:** Relação da moda com o mercado. São Paulo: Senac, 2010.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos; MARQUES, Arlete Simille. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Educación, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto; Revisão de Edson Crescitelli, Iná Futino Barreto. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

LEAL, Ana Luiza. **Veja por que o mercado de moda no Brasil é o que mais cresce**. Revista Exame, 2014. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37747298/Veja%20por%20que%20o%20mercado%20de%20moda%20no%20Brasil%20e%20o%20que%20mais%20cresce.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557808901&Signature=yz3HSwWoJgkm0tY9RSTNY66e%2BmA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVeja%20por%20que%20o%20mercado%20de%20moda%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 13 maio 2019.

LEAL, Ângela Isabel Gonçalves da Costa. **O impacto da economia circular na cadeia de valor: o contexto das empresas portuguesas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Marketing e Estratégia) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2015.

LEMOS, Irma Dias. **O impacto de diferenças individuais referentes a aspectos psicológicos do consumidor feminino no comportamento de compra:** um estudo empírico no mercado de moda. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2010.

LIMA, EUGENIZE BEZERRA. **CONTABILIDADE DE CUSTOS**. Rio de Janeiro: CRCRJ, 2014. Apostila. Disponível em: <http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0084P0449.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.

LIMA, Paulo Gomes. **PESQUISA QUALITATIVA: BASES HISTÓRICAS E EPISTEMOLÓGICAS. Ensaios Pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 5-17, 2018. Disponível em: <http://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/58>. Acesso em 18 jul. 2018.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero:** a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

LONGEN, Gabriela; **Plano de Negócio:** verificação de viabilidade de implantação de um negócio no setor de comércio varejista de semi-jóias e acessórios. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Municipal de São José, São José, 2015.

MARINHO, Gabriel Ferreira Alves. **O canvas como instrumento para inovação em modelos de negócio tradicionais.** Monografia (Bacharelado em Administração) - Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MARCON, Tamíris. **Proposta de implantação de um planejamento estratégico em uma empresa no ramo de ferragens.** 2017. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

MARIOT, Gilberto. **Fashion law:** a moda nos tribunais. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

MARTINS, Petrônio Garcia; **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda.** 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MEDEIROS, R. V.; VICENTINI, C. R. G. **A importância de Worth para o surgimento da coleção de moda:** um estudo histórico. In: 8º Colóquio de Moda, 5ª Edição Internacional, 4º Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda. Rio de Janeiro, 2012. **Anais eletrônicos...** Disponível em:

<https://docplayer.com.br/18808040-A-importancia-de-worth-para-o-surgimento-da-colecao-de-moda-um-estudo-historico.html>. Acesso em: 15 out. 2017.

MELO JÚNIOR, Tadeu Artur de. SANTOS, Cristina dos. Materiais e processo de produção de solados: destinação final de resíduos em empresas calçadistas no município de Franca SP. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”,** v.12, nº1, p.44-59, 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180502083940.pdf. Acesso em: 15 mai. 2019.

MILNITZ, Diego; LUNA, Mônica Maria Mendes. Caracterização da Indústria Têxtil e de Confecções do Estado de Santa Catarina: Principais Elos, Parceiros e Produtos Comercializados. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 22, p. 166-182, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicaunifebe/article/view/627>. Acesso em: 15 mai. 2019.

MONTEMEZZO, Maria C. F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico.** 2003. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2003.

MIRANDA, Camila Moreira Almeida de et al. **Estudo sobre a percepção de valor de jovens consumidores de produtos de luxo acessível.** 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 3, 2014.

NOBRE, Fábio *et al.* A Amostragem na Pesquisa de Natureza Científica em um Campo Multiparadigmático: Peculiaridades do Método Qualitativo. **CIAIQ2016**, v. 3, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n22/a17v38n21p13.pdf>. Acesso em 17 mai. 2019.

NÓBREGA, Mariana; FIGUEIREDO, José. **Semiótica na Moda**: uma abordagem sobre a comunicação não verbal através da vestimenta dos jovens. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008, Natal. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0630-1.pdf>. Acesso em 12 nov. 2017.

OLIVEIRA JR, Manoel Carlos de; DACOL, Silvana; REBELO, Luiza Maria Bessa. **IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE PARÂMETROS PARA A ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS: UM DIRECIONAMENTO AOS MODELOS VOLTADOS A INDÚSTRIA**. In: II Simposio Internacional de Transparência nos Negócios, 2008, Niterói. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T6_0113_0390_4.pdf. Acesso em 25 jun. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSTERWALDER, Alexander *et al.* **Value Proposition Design**: Como construir propostas de valor inovadoras. Alta Books Editora, 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ. Atla Books, 2011.

PAVLACK, Nicecléia Bento Pereira *et al.* A importância da formação correta do preço de venda e como este processo influencia na lucratividade da microempresa varejista. **Ciências Sociais Aplicadas em Debate**, v. 1, n. 1. 2011. Disponível em: <http://files.caadmur.webnode.com/200000124-18fb419f3c/Sobre%20custos.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2019.

PEREIRA, Dilara Rubia; NOGUEIRA, Márcia Ferreira. **Moda sob medida uma perspectiva do slow fashion**. In: 9º Coloquio de Moda, Fortaleza, 2013. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-1-DESIGN_COMUNICACAO-ORAL/Moda-sob-medida-uma-perspectiva-do-slow-fashion.pdf. Acesso em 19 maio 2019.

PEREIRA, Gislaine de Souza. Materiais e Processos Têxteis. 2009. Disponível em <https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/temp/0/07/20090218180450!MPTEX6.pdf> acesso em: 20 maio 2019.

PINHEIRO, Cristiano Max Pereira *et al.* Modelos de Negócios na Área da Moda: Um Estudo Sobre Setores Tradicionais e Inovadores. **ModaPalavra e-periódico**, v. 10, n. 20, p. 004-022, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/download/6206/6799>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PINTO, Ana Flávia Aparecida. **Gestão de pessoas:** percepções de representantes comerciais do setor calçadista. 2018. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

PINTO, Helder José Faria. **Inovação estratégica na indústria têxtil e do vestuário nacional: estudo de caso.** Braga, Portugal. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães, 2012.

RAHY, Rayanne Barros. **Made in Ipanema:** a criação de uma nova marca através do business model canvas. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda:** um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RECH, Sandra Regina. O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda. **DAPesquisa**, v. 4, n. 6, p. 626-630, 2018. Disponível em: <http://revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/download/14237/9310>. Acesso em: 25 fev. 2019.

RECH, Sandra Regina. **Qualidade na criação e desenvolvimento do produto de moda nas malharias retilíneas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RECH, Sandra Regina; CHEMIN, Fabiana Struffaldi Morato. O sistema de moda e o coolhunting. **DAPesquisa**, v. 4, n. 6, p. 631-636, 2018. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/14238>. Acesso em: 19 mai. 2019.

RIBEIRO, Rafael Alberto Milanez. **OS CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DE MÉDIO PORTE NA REGIÃO CENTRO-OESTE.** 2017. Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SANTOS, Caroline Zanardo Gomes dos; SANTOS, Joyce Ribeiro dos. Design de moda: o corpo, a roupa e o espaço que os habita. **Saber académico**, n. 09, p. 204-213, 2010. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180403122325.pdf. Acesso em: 12 jun. 2018.

SANTOS, Deivisson Azevedo Santos Garcês Azevedo *et al.* A importância da formação de preços para o lucro da empresa. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 9, n. 1, p. 335-347, 2018. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1087>. 06 maio 2019.

SANTOS, Sarah Nicolau dos et al. **A dinâmica de inovação no mercado de moda e o caso Zara:** uma análise Neo-Schumpeteriana. 2017. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SEBRAE. **Desenhar não é o bastante para empreender em moda.** SEBRAE 2014a. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/perfil%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20moda.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

SEBRAEb. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense: Joias, Semi Joias, Bijuterias e Ótica.** SEBRAE 2014b. Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/df3e055f846d37170c9060e76faaa9c0/\\$File/5745.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/df3e055f846d37170c9060e76faaa9c0/$File/5745.pdf) Acesso em: 20 maio 2018.

SEBRAEb. **Indústria: couro e calçados.** SEBRAE 2017. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Couro%20e%20cal%C3%A7ados%20na%20Bahia.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2019.

SELAU, Andressa Corso; CEZAR, Marina Seibert. **Mercado da moda e a obsolescência programada.** In: 8o Colóquio de Moda, 5a Edição Internacional, 4o Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda, 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-202012/GT02/POSTER/102741_Mercado_da_moda_e_a_obsolescencia_programada.pdf. Acesso em 20 nov. 2018.

SILVA, Laura Paiva Rosas da; NEIRA, Luz García. **OFERTA FORMATIVA DO ENSINO SUPERIOR EM MODA NO BRASIL.** In: 13o Colóquio de Moda, 10a Edição Internacional, 4o Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda. São Paulo: Bauru, 2017. **Anais eletrônicos...** Disponível em:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55874066/po_2_Oferata_formativa_do_e_nsino_brasil.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOFERTA_FORMATIVA_DO_ENSINO_SUPERIOR_EM_MODA.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190701%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190701T041814Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=41068b8594c68df081e3bc7955f8cc925975182f5f7918857ea0b2a44c3978bd. Acesso em 20 nov. 2018.

SILVA, Adriana Hoenisch da; MORAES, Carlos Alberto Mendes; MODOLLO, Regina Célia Espinosa. **Avaliação ambiental do setor calçadista e a aplicação da análise de ciclo de vida:** Uma abordagem geral. In: Forum Internacional de Resíduos Sólidos-Anais. 2015. **Anais eletrônicos...** Disponível em:
<http://www.institutoventuri.org.br/ojs/index.php/firs/article/view/578>. Acesso 19 mai. 2019.

SILVEIRA, Rosana Vaz *et al.* A identidade no comportamento do vestir na moda. **Temática,** v. 13, n. 10, 2017. Disponível em:
<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/36807>. Acesso em: 29 abr. 2019.

SILVA, Marta Costa da. **E-mail marketing e a influência na intenção de compra do consumidor online:** caso Clubefashion. 2015. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

SILVA, Vanessa Bolico da. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **e3**, v. 2, n. 1, p. 42-61, 2016. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/20>. Acesso em: 13 maio 2019.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; ROCHA, Joyce Silva Leal; TELES, Renato. **Microempreendedorismo:** formalidade ou informalidade. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/423.pdf>. Acesso em 23 out. 2017.

SEGRE, Hugo German; KWASNICKA, Eunice Lacava. **A terceirização da Gestão Administrativa: Ameaças e Oportunidades: Um estudo exploratório.** In: SEGeT- III Simpósio de de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Niteroi -RJ. Anais do III SEGeT, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez 2007.

SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Fundamentos de design de moda.** Porto Alegre: Bookman Companhia, 2009.

TENDERE. 2018. <https://www.tendere.com.br/blog/modelagem-de-negocios-para-moda-tire-a-sua-ideia-do-papel>. Acesso em: 05 jun. 2018.

TOLEDO, Geraldo Luciano; DO AMARAL MORETTI, Sérgio Luiz. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 400-419, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentodemquestao/article/view/4139>. Acesso em 15 out. 2018.

VIEIRA, Thais L. P.; MONTEIRO, G.P.; VICHY, P. **Metodologias e ferramentas de design aplicadas na graduação para o desenvolvimento de coleções de moda.** In: VIII Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño, Actas de Diseño Nº24. Buenos Aires: Universidad de Palermo, 2017. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2010/administracion-concursos/archivos_conf_2013/1693_83843_3775con.docx. Acesso em 23 maio 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA A

B1	SEGMENTOS DE CLIENTES
B2	PROPOSTA DE VALOR
B3	CANAIIS
B4	RELACIONAMENTO COM CLIENTES
B5	FONTES DE RECEITA
B6	RECURSOS PRINCIPAIS
B7	ATIVIDADES PRINCIPAIS
B8	PARCERIAS PRINCIPAIS
B9	ESTRUTURA DE CUSTOS

B1

→ mulheres preocupadas com questões de design e um preço justo.

B2

→ oferecer peças únicas e que auxiliem na construção da imagem da cliente.

B3

→ SITE
→ PÁGINAS DE VENDA
→ INSTAGRAM
→ WHATSAPP

B4

→ adorando elas mesmo, elas mesmas.
→ personalizada

B5

VENDAS
VAREJO E ATACADO.

B6

→ COMPONENTES
→ MATERIAIS
→ TRAS E CAIXAS
→ SITE/WHATSAPP.

B7

→ criação e venda de acessórios.

B8

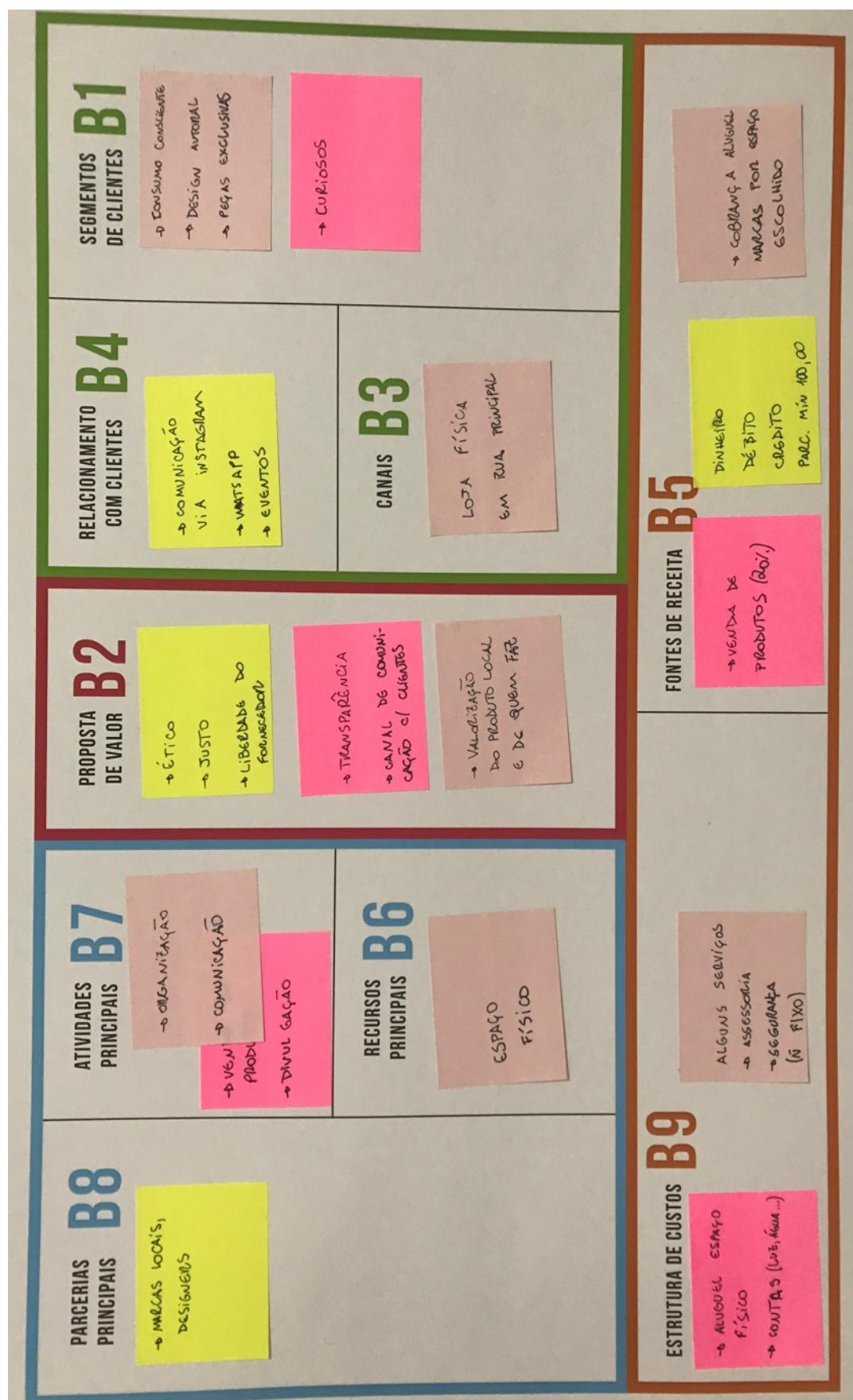
→ FUNDIÇÃO
→ FÁBRICA DE COMPONENTES
→ GRANULÍTICA
→ GRAFÉTICA
→ MATERIAIS

→ CONTEÚDO
→ COMÉRCIO

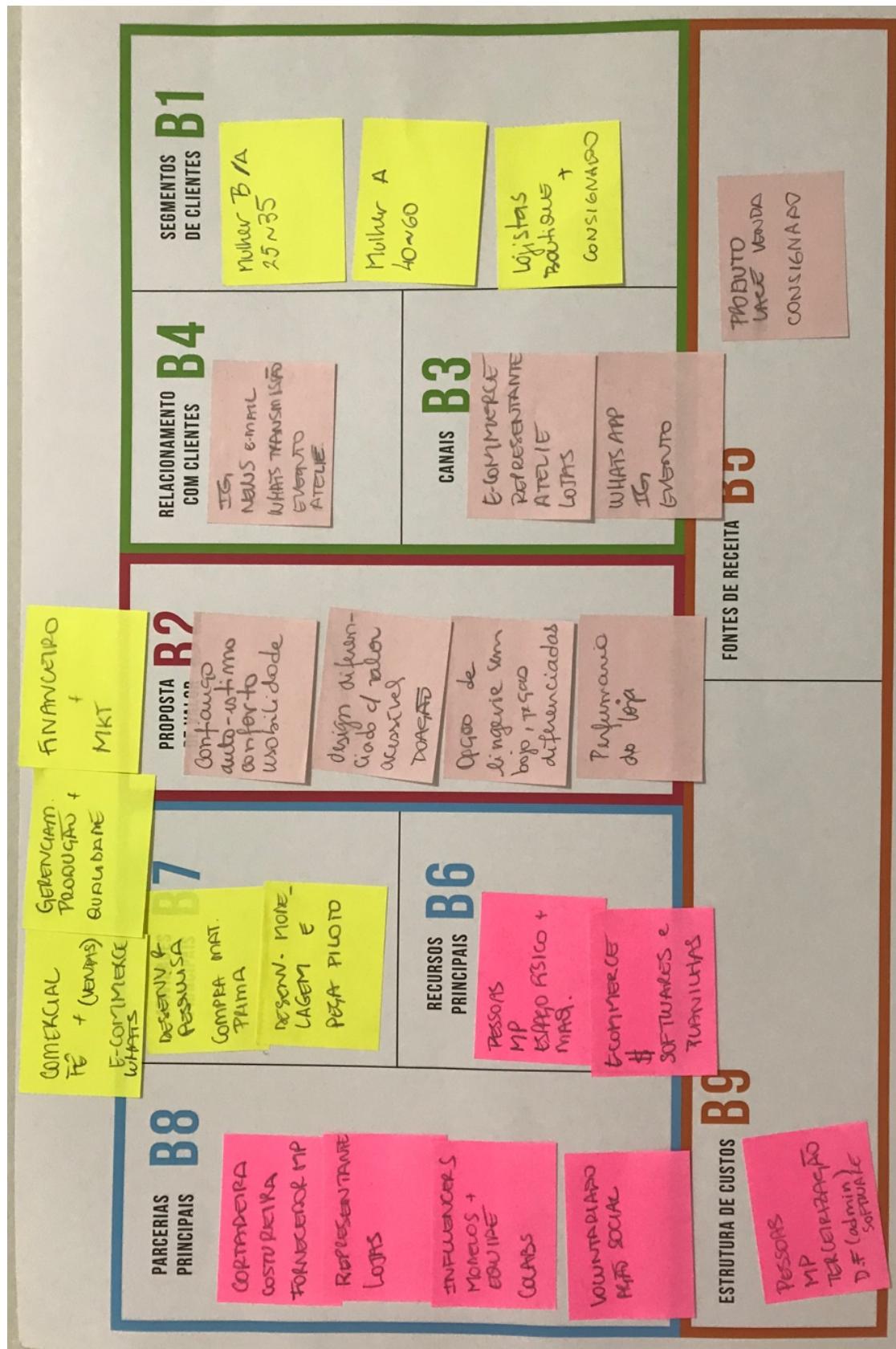
B9

→ IMPOSTOS
→ BANCA
→ COMPRA E VENDA
→ INTERNET/TELEPHONE

APÊNDICE B – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA B



APÊNDICE C – CANVAS REALIZADO PELA EMPRESA C



APÊNDICE D – CONTEÚDO DESENVOLVIDO PARA A PLATAFORMA DIGITAL DO GUIA DE PREENCHIMENTO O CANVAS PARA A MODA

MODELAGEM CANVAS

APOIO À ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS DE MODA

*Guia prático
para designers e
empreendedores
de moda*

Organizado por Susane Zanin

A modelagem de negócio Canvas foi criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur de forma colaborativa com mais de 470 pessoas de 47 países. É dividida em nove blocos ou funções, agrupados em quatro etapas: o que; quem; como e quanto, para que, em uma única página é possível visualizar todos os aspectos mais importantes de um negócio.

Você já conhecia a modelagem de negócio Canvas?

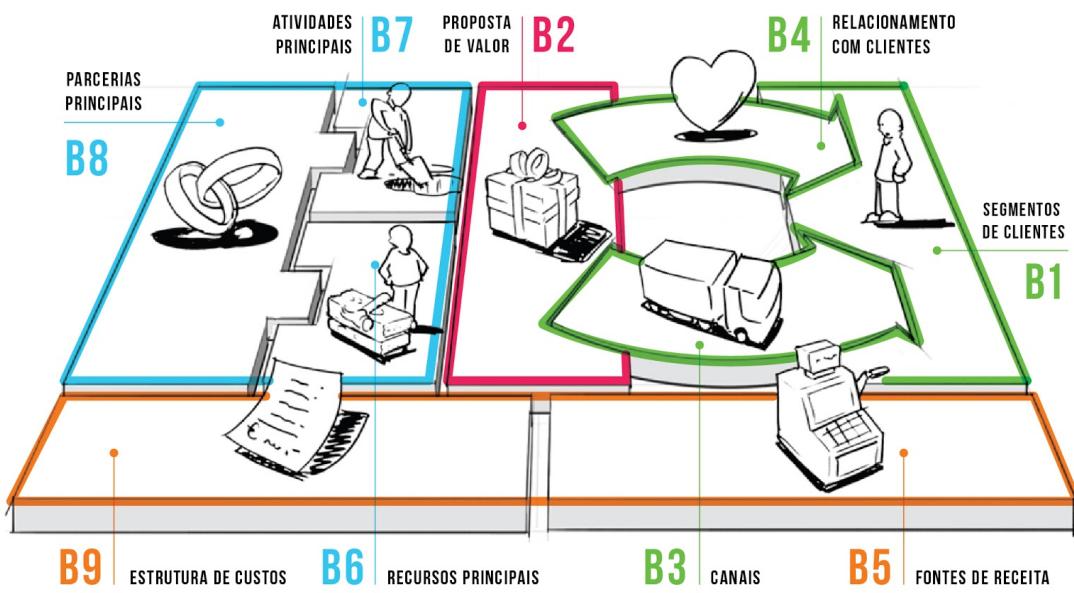
Profissionais de moda costumam ser visuais em seus trabalhos, portanto, ferramentas visuais também podem facilitar a formalização de suas ideias de marca e negócio. Assim, a modelagem de negócios pode ser uma ferramenta muito útil para criadores de moda testarem suas ideias empreendedoras, visualizar a viabilidade e os pontos críticos da ideia de negócio.

Introdução

VÍDEO

Vamos começar? Este guia apresenta um estudo detalhado da modelagem de negócio Canvas especificamente para negócios de moda. Através de exemplos, serão abordadas todas as questões críticas para estruturar empresas iniciantes ou já atuantes no mercado. Talvez esse guia leve mais tempo que preencher o Canvas de forma empírica, mas garanto que você

terá uma visão muito mais crítica e completa de seu negócio de moda se caprichar no passo a passo que preparamos.



Bloco 1 - Segmento de clientes

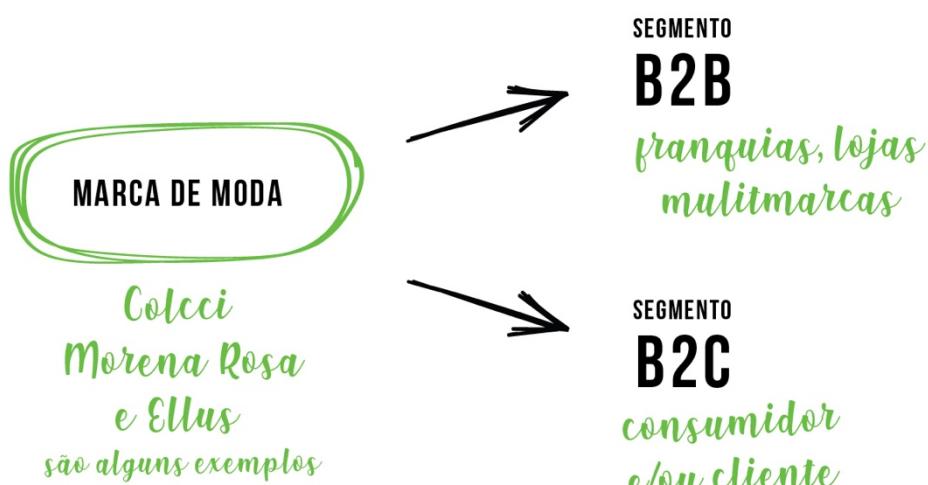
Em um mundo globalizado, o consumidor passou a ter ciência de sua importância para as empresas, bem como da variedade de ofertas de produtos disponíveis, tornando-se o detentor do poder nos negócios (FACCIONI, 2011).

Só é possível iniciar a segmentação de clientes após definir se a empresa negociará

seus produtos ou serviços com cliente final ou a outra empresa. Para referir-se a empresas que comercializam para o consumidor costuma utilizar a sigla B2C – *Business to Customer* (empresa para consumidor). Este formato de negócio disponibilizará e venderá seus produtos ou serviços direta e exclusivamente ao consumidor final, sem utilizar um cliente organizacional como meio.

Empresas que vendem seu pacote de produtos ou serviços a outras empresas costumam ser chamadas de B2B – *Business to Business* (empresa para empresa), como o caso de empresas que vendem seus produtos sob encomenda ou a pronta entrega a lojistas ou franqueados que farão o meio entre a marca e o consumidor. Apesar de este modelo também depender da aceitação do consumidor final, note que a empresa, loja ou franquia, ou seja, um cliente corporativo também deve estar presente na etapa de segmentação.

Algumas empresas podem adotar os dois formatos, tendo em seu modelo de negócio dois tipos de segmento de clientes, como no exemplo do quadro abaixo:



Assim, esta etapa da modelagem a empresa deve decidir em qual formato irá atuar ou se atuará em ambos. Entretanto, observe até mesmo as empresas B2B deverão ter o consumidor final como foco da segmentação.

- B2B
- B2C
- Ambos

Por fim, se anteriormente você definiu que seu segmento de clientes também é corporativo (formato Business to Business), descreva abaixo o tipo de empresa para a qual

você venderá seus produtos ou serviços e suas principais características:

- Resposta descritiva.

Mas, quem são meus clientes, aqueles que farão uso real de meus produtos ou serviços? Meus clientes são meus consumidores finais? Observamos que em alguns negócios o cliente não é o consumidor, então devemos abordar os dois no momento da segmentação de clientes. Um exemplo disso é o segmento infantil. O consumidor final é a criança, que utilizará o produto, mas o cliente deste modelo de negócio é o tutor ou pai, cujas características de segmentação também devem ser observadas. Então selecione abaixo:

- Meu cliente é também meu consumidor final
- Meu negócio atinge clientes e consumidores de forma diferenciada

Segmentar clientes é dividir os consumidores em mercados potenciais, possibilitando a compreensão e a divisão de esforços conforme as características observadas (KOTLER; KELLER, 2012), conforme a tabela da matriz de segmentação abaixo:

BASES PARA SEGMENTAÇÃO	CRITÉRIO	Bloco 1 Segmento de Clientes
DEMOGRÁFICA	Sexo; Idade; Raça; Etnia; Ocupação; Tamanho da família; Nível de instrução; Rendimento; Religião; Geração; Nacionalidade; Classe social; Localidade (Cidade, Estado, Região, País)	
PSICOGRÁFICA	O estilo de vida de consumidor; Personalidade; Atitudes; Valores;	
COMPORTAMENTAL	Como o cliente relaciona-se com o produto; Frequência de compra; Lealdade; Status; Estágio de prontidão; Benefícios procurados; Adoção de inovações (inovadores, formadores de opinião, massas, adeptos tardios ou barganhadores);	

Fonte: Adaptado de Oliveira; Dacol; Rebelo (2008) e Kotler e Keller (2012).

Veja o exemplo abaixo, que pode ser construído após pesquisas de marketing e mercado para identificar um segmento potencial de atuação:

Agora que você já sabe como estruturar a segmentação de seus clientes, descreva abaixo as principais características daquele que você já atende ou pretende servir:

Segmentação demográfica:

EXEMPLO

Bloco 1
Segmento
de Clientes

DEMOGRÁFICO:

Homens com idade entre 25 e 35 anos de etnias diversas. Seguem carreiras corporativas, como advocacia, contabilidade, administração, economia, etc. **Possuem união estável heterossexual;** Possuem ensino superior completo; **Rendimento entre cinco e sete salários mínimos por mês;** Não identificam-se com uma religião; **Pertencentes à geração X;** Brasileiros de classe média habitantes de grandes cidades.

Segmentação psicográfica:

EXEMPLO

Bloco 1
Segmento
de Clientes

PSICOGRÁFICO: Têm na profissão o foco de suas energias, mas estão iniciando suas próprias famílias de formatos diversos. **Gostam de relaxar após longos dias de trabalho em casa com suas companheiras ou amigos em bares;** Com personalidades amáveis e fáceis de lidar, são abertos, empáticos e por isso possuem uma vida social muito ativa; **Adotam atitudes de preocupação com o mundo e as pessoas importantes para si;** Valorizam as amizades e a família.

Segmentação comportamental:

EXEMPLO

Bloco 1
Segmento
de Clientes

COMPORTAMENTAL:

- **Enxergam o produto de moda** como um meio de expressar seus valores e sucesso profissional, preocupando-se muito com aparência e imagem própria em geral;
- **Buscam produtos de qualidade**, com modelagem bem feita e cujas marcas expressam seu estilo de vida conciliador entre trabalho, família e amigos;
- **Mantêm-se fiéis às marcas** que satisfizeram suas necessidades;
- **Não costumam comprar com tanta frequência**, mas quando tiram um tempo para compras costumam adquirir uma grande quantidade de produtos;
- **Formadores de opinião**, são abertos às inovações e procuram peças que possam expressar sua seriedade profissional.

Para detalhar ainda melhor seu segmento de clientes, defina também a estratégia de negócio que melhor atenderá a demanda e, assim, a estratégia de produção de sua área de atuação:



- a. Mercado de Nicho: aborda apenas um segmento em particular, de forma mais eficiente e eficaz, atende sob encomenda, produtos personalizados e ateliês. Exemplos conhecidos: Gesoni Pawlik, Insecta Shoes, consultorias de imagem individual.



b. Mercado de Diferenciação: busca diferenciar o produto ou serviço de alguma forma, criando algo original, distinto, mas não único. Exemplos conhecidos: Colcci, Patricia Bonaldi e WGSN.



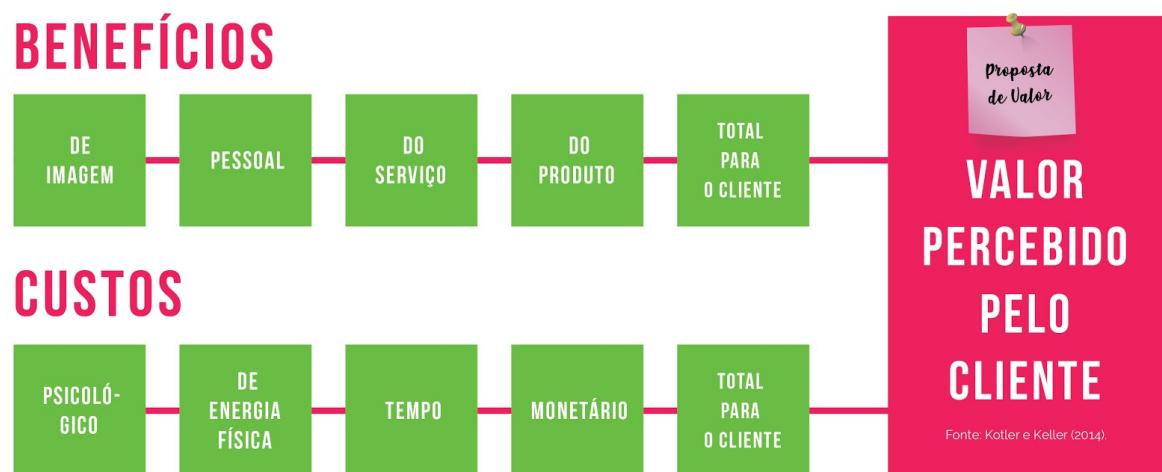
c. Mercado de massa ou liderança de custo total: busca ter como apelo e diferencial o custo baixo do produto ou serviço em relação aos concorrentes. Costuma praticar a produção de grandes lotes. Exemplos conhecidos: Renner, Zara e Forever 21.



Bloco 2 - Proposta de valor

Agora que você já tem um perfil detalhado de seu segmento de clientes, podemos identificar o valor que sua empresa entregará, as dores que irá aliviar na vida das pessoas. Produtos de moda possuem valor material, expresso através de seus atributos físicos, e valor imaterial, que é subjetivo e expresso em questões sociológicas. Assim, é importante listar a proposta de valor que seu produto ou serviço, separando-a inicialmente entre material e imaterial.

A construção do valor proposto pela empresa baseia-se naquilo que o cliente percebe como benefício para assumir os custos, conforme o conjunto da imagem abaixo:



Construa o pacote de valor que sua empresa entregará através de seus produtos:

Benefício de imagem:

- Pertencimento a grupo social valorizado
- Singularidade
- Personalidade
- Expressão
- Contemporaneidade
- Valorização profissional
- Valorização pessoal
- Tradução de identidade
- Possibilidade de uso nas diferentes ocasiões e identidades do usuário
- Poder hierárquico
- Jovialidade
- Seriedade
- Outros (descreva):

Benefício do pessoal:

- Atenção e simpatia
- Equipe capacitada
- Facilidade de comunicação
- Prontidão
- Outros (descreva):

Benefício dos serviços:

- Pós venda personalizado
- Atendimento veloz
- Atendimento personalizado
- Automatização de serviços
- Troca ou manutenção facilitada
- Outros (descreva):

Benefício do produto:

- Cobrir e proteger o corpo
- Conforto
- Ergonomia
- Impacto social ou ecológico positivo
- Durabilidade
- Performance
- Transpirabilidade
- Produtos que não amassam
- Moldar o corpo
- Toque satisfatório
- Aconchego
- Outros (descreva):

Benefício total para o cliente:

Aqui é o momento de você resumir em uma frase os benefícios que seu cliente terá ao adquirir seu pacote de benefícios, como no exemplo abaixo de uma loja de ternos masculinos prontos para vestir:

Ternos contemporâneos, transpiráveis e singulares que, juntamente com o atendimento personalizado e prontidão pré e pós venda para a resolução de inconvenientes, transmitem conforto e personalidade.

EXEMPLO

*Proposta
de Valor*

Ternos contemporâneos, transpiráveis e singulares que, juntamente com o atendimento personalizado e prontidão pré e pós venda para a resolução de inconvenientes, transmitem conforto e personalidade.

- Descreva seu benefício total:

Observe todos os custos que seu cliente terá ao adquirir seus produtos ou serviços. Selecione uma ou mais opções que se enquadrem com seu negócio, dentro das divisões abaixo:

Custo psicológico:

- Culpa social
- Culpa familiar
- Impacto social ou ecológico negativo
- Quanto tempo de trabalho investirá para pagar
- Julgamento
- Dívidas
- Parcelamento
- Juros
- Excesso de produtos
- Sentir-se forçado à compra
- Outro (descreva):

Custo de energia física:

- Deslocamento à loja física
- Outras necessidades de deslocamento
- Comunicação digital ou telefônica
- Idas ao banco para pagamento
- Visitas a site
- Outros (descreva):

Custo de tempo

- Tempo de trabalho para pagar pelo produto
- Espera por atendimento
- Espera por receber o produto
- Pouco tempo de uso do produto por má qualidade
- Filas em geral
- Outros (descreva):

Custo monetário:

- Necessidade de novas compras por má qualidade do produto
- Manutenção paga pelo usuário
- Frete
- Deslocamento
- Outro (descreva):

Custo total do produto:

Aqui é o momento de você resumir em uma frase os custos que seu cliente terá para adquirir seu pacote de benefícios, como no exemplo abaixo, ainda analisando a loja que vende ternos.

Dificuldade de investir no produto, pois, juntamente com o preço elevado, existe a necessidade de deslocamento à loja física e fila para esperar pelos ajustes na peça, que também são pagos pelo consumidor.

- Responda:

Por fim, pergunte-se: como posso diminuir o custo de meus produtos ou serviços para uma melhor aceitação por parte do cliente? Veja o exemplo abaixo, pensando no mesmo formato de empresa de ternos prontos para vestir. Observe que nem sempre será possível resolver todos os custos de uma vez só, mas a resolução de um problema já agrupa mais valor à proposta de sua empresa que poderá, assim, investir cada vez mais na necessidade de seu segmento de clientes.

Buscar parceria com um alfaiate que fique de prontidão na loja para atender os clientes ainda no processo da compra.

EXEMPLO

Proposta
de Valor

Dificuldade de investir no produto, pois, juntamente com o preço elevado, existe a necessidade de deslocamento à loja física e fila para esperar pelos ajustes na peça, que também são pagos pelo consumidor.

Ao pensarmos no mesmo segmento de empresa de ternos prontos para vestir, observe que nem sempre será possível resolver todos os custos de uma vez só. Mas a resolução de um problema, já agrega mais valor à proposta de sua empresa que poderá, assim, investir cada vez mais na necessidade do seu segmento de clientes. **Como por exemplo: buscar parceria com um alfaiate que fique de prontidão na loja para atender os clientes ainda no processo da compra.**

O pacote de benefícios oferecidos pelos produtos ou serviços da empresa serão seu diferencial competitivo, ou seja, seu posicionamento de mercado. O posicionamento pode ser entendido como as características que tornam a empresa única, fixam a marca no pensamento da clientela e fazem com que a concorrência não seja visada em certo ponto.

Qual o posicionamento de sua empresa, aquilo que só você faz e o torna único? Isto será sua proposta de valor, todo o pacote que o torna único. Geralmente a proposta de valor do Canvas é escrita em uma só frase que contenha todos os benefícios que, combinados, tornam a empresa ímpar. Vamos pegar o exemplo da renomada Louis Vuitton:

Grife de moda centenária que harmoniza com maestria sua tradição com a contemporaneidade que o público busca em seus produtos singulares. A Louis Vuitton apresenta peças de qualidade feitas manualmente desde seu princípio, ao mesmo tempo que lança tendências para bolsas, acessórios, roupas e toda sua gama de produtos.

EXEMPLO

Proposta
de Valor

LOUIS VUITTON

Grife de moda centenária que harmoniza com maestria sua tradição com a contemporaneidade que o público busca em seus produtos singulares. A Louis Vuitton apresenta peças de qualidade feitas manualmente desde seu princípio, ao mesmo tempo que lança tendências para bolsas, acessórios, roupas e toda sua gama de produtos.

- Descreva aqui suas conclusões finais da proposta de valor de sua empresa:



Bloco 3 - Canais

Canais são todos os meios pelos quais a empresa alcança seu segmento de clientes

para proporcionar a entrega da proposta de valor. Sabendo que a entrega de valor em produtos de moda não resume-se à venda artigos e serviços, deve-se observar diferentes formas de canais, conforme o segmento do mercado de moda em que a empresa está inserida e sua proposta de valor.

Agora que você já sabe como fazer, descreva seus canais, pode selecionar mais que uma opção!

Canais de venda e entrega do produto ou serviço

- Transportadoras
- Correios
- Entrega pessoal
- Franquias
- Multimarcas
- Clube de compras
- *E-commerce*
- *Loja Colaborativa*
- *Eventos comerciais*
- Outro

Canais de informação em geral

- Site
- Blogs
- E-mails
- WhatsApp
- Redes sociais
- Revistas digitais
- Revistas impressas
- Outro

Canais de comunicação com o cliente

- E-mail
- Telefone
- Aplicativos de comunicação como WhatsApp

- Atendimento pessoal em loja física
- Vitrine e *visual merchandising*
- Outro

Canais de divulgação de marca

- Materiais impressos
- *Influencers*, celebridades e *bloggers*
- *Outdoors*
- Eventos
- Outro

Se os canais descrevem todos os meios de entrega de valor e um produto de moda pode tanto contribuir para a proteção do corpo quanto expressar a identidade do consumidor, note que o próprio **produto de moda** também pode ser considerado um **canal de entrega**. Percebendo seu produto como um canal, existe algo que você gostaria de entregar e não foi expresso no bloco anterior quando separou a proposta de valor entre atributos materiais e imateriais?

- Não, acho que está bom assim.
- Sim, gostaria de mudar e vou rever meu Bloco 2 mais tarde.



Bloco 4 - Relacionamento com Clientes

O bloco de relacionamento, que define a comunicação da empresa com seus clientes, é a etapa de pensar estrategicamente uma forma de fidelizar os consumidores. Se conquistar novos clientes já é importante, manter fiéis aqueles que você já conquistou é mais importante ainda.

Com base em todas as informações que você já coletou sobre seu segmento de clientes, selecione uma ou mais formas de relacionar-se com ele para fidelizá-lo e descreva de que forma você o fará (pode selecionar mais que uma opção):

- Criação (processo que transforma o cliente em agente ativo no desenvolvimento de produtos).
- *Self-service* ou auto atendimento (modelo em que a empresa não realiza nenhum contato direto com o cliente, que obtém todas os meios para realizar a compra sozinho).
- Serviços automatizados (uma experiência automatizada mais pessoal e individualizada).
- Assistência pessoal (modelo com relação humana, onde o cliente tem a possibilidade de buscar auxílio durante o processo de compra ou depois):
 - Assistência pessoal dedicada (forma de relacionamento ainda mais individualizada, que um colaborador desenvolve com um cliente por um longo período de tempo).
 - Comunidade (grupos de usuários do produto ou serviço que, ao serem convidado a envolver-se com a empresa, podem auxiliar na troca de ideias e na solução de problemáticas).
 - Recompensas (estratégia que gratifica os clientes pelas suas compras, podendo ser de descontos ou brindes).
 - E-mail marketing (utilização de e-mails para envio de informações, promoções, divulgação de novas coleções, dentre outras questões relevantes).
 - Mídias sociais (além de uma forma de canal de entrega de valor, as mídias sociais podem aproximar ainda mais você de seus clientes e para transmitir informações ou receber *feedbacks* através delas).
 - *Tracksale* (ferramenta online que realiza pesquisas de satisfação do consumidor).

Outra questão importante na etapa de fidelização de clientes é a construção de uma política de pós-vendas. Imprevistos podem acontecer e seu cliente pode precisar de alguma forma de suporte, ou você pode simplesmente demonstrar que lembra dele mesmo depois de já ter feito a compra. Como você resolverá uma possível dor causada pelo seu próprio produto ou serviço, de forma que o cliente continue comprando com sua empresa após a resolução do problema? Ou como você o fará sentir-se especial inesquecível?

Pense com carinho como será o seu pós venda e descreva aqui:

E se você já pratica ou pretende praticar alguma forma de relacionamento com seus clientes que não foi descrita nas opções acima, descreva abaixo para completar seu Bloco 4:



Bloco 5 - Fontes de Receita

Segundo pesquisas de neuromarketing, para o cérebro humano, identificar um preço considerado caro é a mesma que levar um beliscão. Entretanto, isso é muito relativo e depende do custo-benefício de sua empresa.

Este bloco do Canvas serve para você planejar a forma que a troca de valor acontecerá, ou seja, como, quanto e de que forma a empresa receberá valor monetário pela prestação de seus serviços ou venda dos produtos.

Vamos relembrar algumas questões de economia muito importantes nesta etapa:

→ Lucro é valor **unitário** de retorno financeiro que você obterá, depois de deduzidos

custos diretos e indiretos do produto ou serviço. Depende da estratégia de negócio adotada, que você já definiu lá no bloco de segmento de clientes.

→ Lucratividade é a somatória de todos os lucros. Depende do volume de vendas entregues e da margem unitária de lucro.



Observe que, em uma estratégia de nicho, o lucro unitário praticado deve ser maior, já que a quantidade de produtos fabricados por modelo é menor ou será única. Já em uma estratégia de massa, que geralmente pratica grandes lotes, a margem de lucro unitária pode ser menor, já que a lucratividade será dada pela soma de uma quantidade considerável de produtos.

O cálculo do retorno financeiro pode ser feito de duas formas. Selecione a forma que se enquadra melhor com seu modelo de negócio (escolha apenas uma opção):

- *Markup* – mais utilizado por empresas menores, esta forma de obtenção de lucro representa um percentual sobre o custo do produto, ou seja, todos os recursos utilizados para sua produção, desde custos fixos a variáveis).

- Margem bruta – geralmente utilizado por grandes empresas com foco no preço, representa um percentual do preço de venda, ou seja, o lucro será parcela excedente do preço de venda).

Após isto, o indicado é fazer uma avaliação sobre sua lucratividade, você está satisfeito ou poderia melhorar?

Mas se você ainda está construindo sua empresa, deve dedicar alguns minutos de seu tempo para determinar a forma que irá estipular o preço de seus produtos para obter o retorno financeiro e indicamos que você busque capacitação, consultorias ou outras formas de colaboração para pensar em um negócio economicamente sustentável.

Faturamento é a soma de tudo que entra no caixa da sua empresa, antes de serem deduzidos os custos. As empresas costumam determinar metas de faturamento, que costumam ser de, no mínimo, 10% de crescimento e ajudam a empresa a alcançar seus objetivos. É importante determinar metas que realmente possam ser atingidas, baseando-se em históricos anteriores, para o caso de empresas que já estão em exercício no mercado, ou buscando auxílio externo de consultorias com vivência no setor, no caso das empresas que estão iniciando seus trabalhos. Tanto o faturamento quanto as metas costumam ser observados em um determinado tempo, como semanal, mensal, sazonal, anual ou em mais de uma divisão de tempo.

Qual será o(s) período(s) de tempo que você utilizará para analisar a questão econômica de sua empresa?

- Semanal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Agora é importante determinar cenários para se preparar financeiramente para todas as possibilidades.

Pessimista – sem crescimento. Um cenário em que a empresa apenas consiga pagar suas contas, mas sem reserva para futuros investimentos. Para uma empresa já atuante, um cenário pessimista poderia ser de menos de 10% de crescimento ou nem chegar perto de atingir a meta estipulada. E para uma empresa iniciante, poderia ser de vendas abaixo da metade do estoque pretendido dentro do período estudado. Depois que estiver com seu

Canvas montado, reveja esta parte e tente inserir números.

- Descreva abaixo um cenário pessimista para sua empresa:

Realista – crescimento de cerca de 10%. Determine uma quantidade de lucratividade desejada e, com isto, a quantidade de produtos ou serviços que devem ser vendidas em um determinado período de tempo. Em uma empresa atuante, um cenário realista é de atingir os 10% de crescimento ou a meta estipulada. Já em uma empresa iniciante, um cenário realista poderia ser de atingir a meta de vendas iniciais dentro do período observado.

- Descreva abaixo um cenário realista para sua empresa:

Otimista – crescimento acima de 10%. Com base na lucratividade já determinada, faça quantas peças devem ser vendidas para atingir uma super-meta em um determinado período de tempo. Um exemplo de cenário otimista para empresas operantes no mercado é de ultrapassar a meta e atingir a tão sonhada supermeta, de 15% ou mais. Em empresas principiantes o cenário otimista seria de ultrapassar a quantidade de vendas pretendida e por isto aconselha-se que a quantidade de produção ultrapasse cerca de 5% a meta otimista.

- Descreva abaixo um cenário otimista para sua empresa:

Por fim, as formas que seu cliente irá pagar pelo produto também devem ser planejadas neste bloco do Canvas, já que você deve estar preparado. Se seu cliente puder pagar em, por exemplo, até dez meses pelos seus serviços ou produtos e seu planejamento financeiro é dividido em trimestres, você deve estar atento a isto.

Descreva suas formas de pagamento: ____.

- Cartão de Crédito
- Cheque
- PagSeguro
- PayPall
- À vista
- Crediário
- Outros



Bloco 6 - Recursos Principais

Apesar de ser o sexto bloco do Canvas, observa-se que o recurso é um dos pontos iniciais das empresas de moda. Geralmente, através do recurso intelectual do conhecimento adquirido em cursos superiores, profissionais de moda tomam a decisão de empreender. Também pode ser através de algum recurso físico ou financeiro que o empresário já tenha em seu poder e seja o ponto de partida para iniciar o empreendimento.

- Qual o recurso inicial que lhe possibilitou ou possibilitará abrir a empresa?

Selecione os recursos principais do seu negócio, conforme a lista abaixo que é bem característica das empresas de moda (pode selecionar mais que um):

Recursos físicos do negócio em geral:

- Fábricas
- Edifícios
- Automóveis
- Pontos de venda
- Redes de distribuição
- Maquinário
- Materiais de papelaria

- Livros e revistas (materiais de pesquisa)
- Materiais de segurança
- Móveis em geral
- Produtos de limpeza em geral
- Computadores, impressoras, dentre outros
- Outros

Recursos necessários para o produto de moda:

- Tecidos
- Couro
- Tintas
- Máquinas de costura
- Materiais de corte (máquinas ou tesouras)
- Softwares
- Aviamentos
- Araras
- Fichas técnicas
- Outros

Intelectuais:

- Marcas
- Pesquisa de comportamento ou moda em geral
- Conhecimentos particulares
- Patentes e registros
- Parcerias
- Banco de dados

Humanos:

- Costureira
- Pilotista
- Modelista
- Estagiário
- Designer

- Contador
- Administrador
- Vendedor
- Estoquista
- Outros

Financeiros:

- Fundos
- Investidores
- Recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito.
- Outros

Agora que você já analisou aquilo que você já possui em seu negócio, será que existe algum recurso que falta para sua empresa melhorar?

- Descreva aqui caso houver algum recurso a conquistar:



Bloco 7 - Atividades Chave

As atividades são todas as práticas que devem ser desenvolvidas no dia a dia de sua empresa, para garantir o sucesso e a venda de seu pacote de produtos ou serviços.

É importante lembrarmos que, em empresas de moda, a atividade da pesquisa é a mais importante, já que sabemos que a moda relaciona-se e transmite com o *Zeitgeist* (espírito do tempo). Então devemos desenvolver nossa pesquisa de forma estratégica. certo? Como é realizada a sua pesquisa? De que forma ela pode ser melhorada?

- Descreva:

Agora selecione as atividades desenvolvidas para o sucesso do seu negócio:

Referentes ao produto:

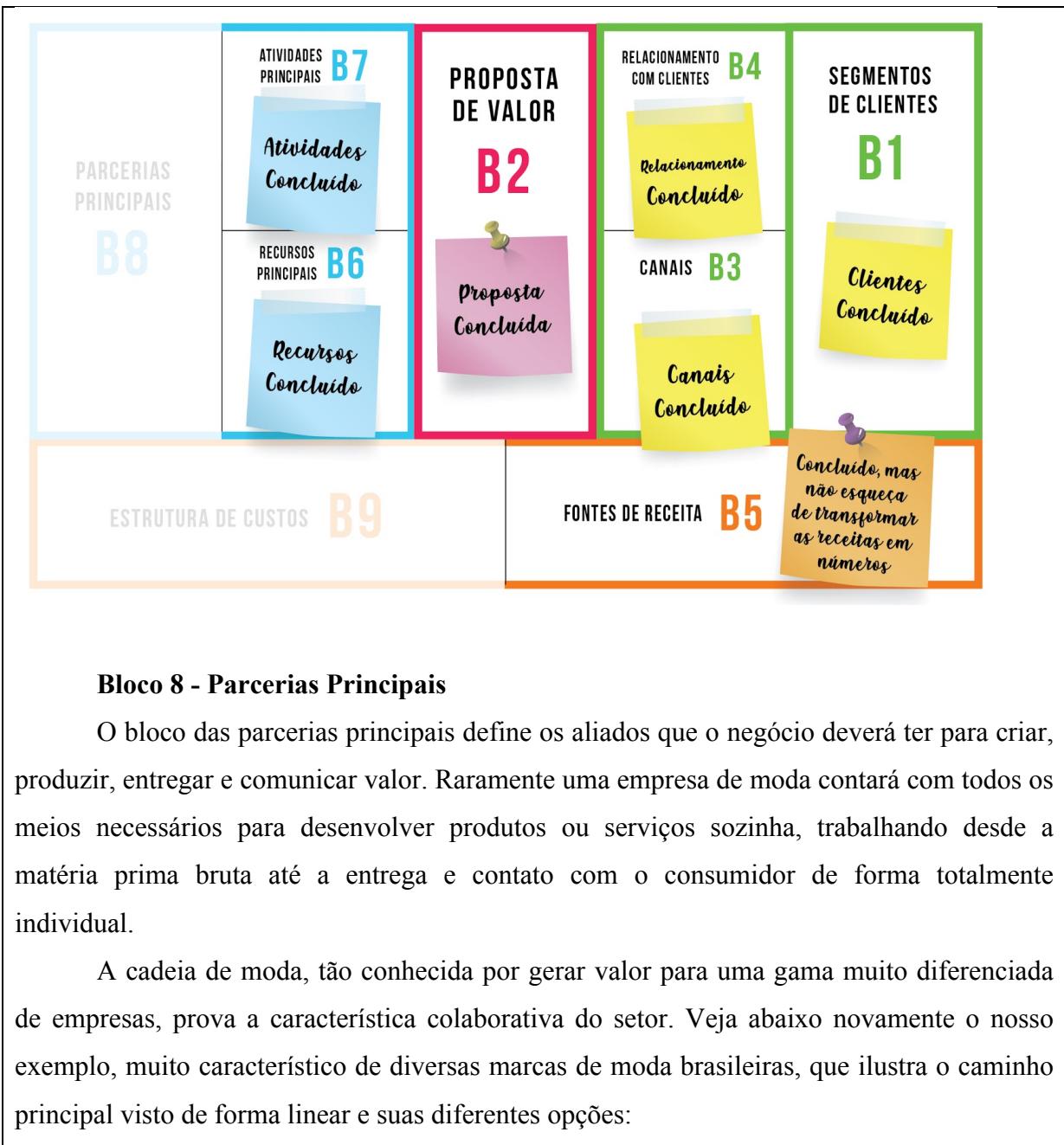
- Geração de alternativas
- Desenvolvimento
- Testes
- Fabricação
- Entrega
- Outro

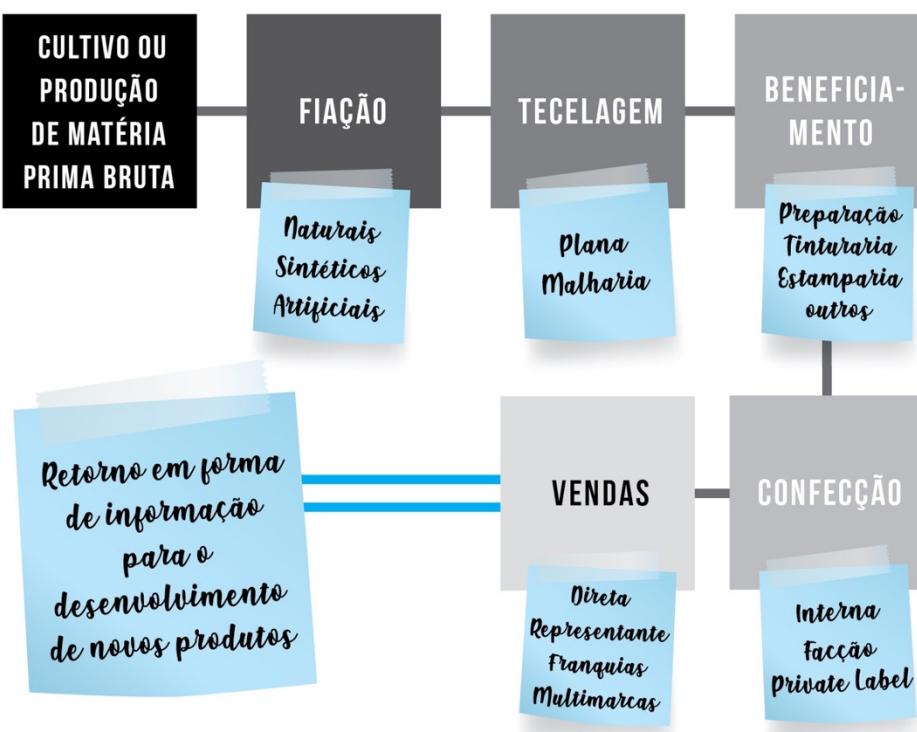
Referentes à solução de problemas:

- Consultorias
- Bureaus
- Prospecção de tendências
- Outro

Plataforma/rede:

- Redes
- Plataformas de combinação
- Softwares
- Marcas
- Outro





Seguindo o caminho linear de uma etapa da cadeia de moda, observe que a etapa da confecção pode ser realizada de forma interna ou externa, através das facções ou *private labels*, que podem ser consideradas parceiras do negócio, mas também precisam de parceiros para fornecer o tecido ou realizar o beneficiamento. As ramificações podem ser muitas quando paramos para analisar o setor de moda, demonstrando que o valor gerado em empresas também está no elo entre aquele que fornece e aquele que compra para o andamento da produção.

Dentre as opções abaixo e seus exemplos, analise que tipo indústrias a sua empresa se relaciona para gerar **produtos** (pode selecionar mais que uma opção):

- Agricultura (algodão)
- Setor petroquímico (poliéster)
- Indústria de papel e celulose (viscose)
- Pecuária (couros, penas e peles em geral)
- Indústria eletro eletrônica (maquinário em geral)
- Indústria cosmética (beneficiamentos têxteis voltados para a saúde, como os tecidos com hidratantes em sua composição)
- Nanotecnologia (tecidos gerados com a técnica)

- Pigmentos e corantes
- Indústria do plástico
- Aviamentos
- Fiação
- Beneficiamentos em geral
- *Private labels*
- Facções e confecções
- Metalúrgica
- Outro

Com quais parceiros a sua empresa se relaciona para gerar **serviços ou vendas** (pode selecionar mais que uma opção):

- Marketing e pesquisas de satisfação do consumidor
- Empresa especializada em relacionamento com o consumidor
- Promoção de eventos
- Softwares e sistemas
- Geradores de conteúdo
- Designers
- Franqueados
- Multimarcas
- Mídias

Quais os parceiros necessários para o andamento de seu negócio no geral:

- Contabilidade
- Psicólogos
- Ginástica laboral
- Gráficas
- Telefonia
- Fornecedores de alimentos e bebidas
- Associações
- Prestadores de serviços gerais
- Bancos ou empresas de investimentos
- Outro

As trocas entre você e os parceiros não precisam envolver apenas trocas monetárias. A troca pode ser entre produtos ou serviços mesmo, desde que ambos os lados sejam beneficiados. Entretanto, sabemos que o tempo e qualidade podem definir o sucesso dos produtos de moda. Sendo assim, a definição estratégica dos parceiros contribui diretamente para uma entrega de valor compatível com as expectativas do consumidor.



Bloco 9 - Estrutura de Custos

Por fim, a última etapa da modelagem de negócio Canvas é a de estrutura de custos. A colocação deste bloco na construção do quadrado da modelagem de negócio é feita de forma estratégica, já que se encontra do lado esquerdo do bloco de receitas. Os dois blocos relacionam-se totalmente, já que no fim da modelagem do negócio a estrutura de custos deve ser menor que as receitas geradas para que o negócio possa ser considerado economicamente sustentável.

Este bloco também poderia ser chamado de estrutura de gastos, já que gastos são todas as saídas de dinheiro da empresa. Os gastos podem ser divididos entre custos, despesas e investimentos, conforme demonstrado abaixo.

CUSTOS	DESPESAS	INVESTIMENTOS
<p><i>Tudo que refere-se à atividade desenvolvida pela empresa e aquilo que ela vende. Dependem totalmente da quantidade produzida e vendida.</i></p>	<p><i>Todos os gastos referentes à administração da empresa e o comercial. Ainda existirão mesmo se a empresa parar de vender ou diminuir suas vendas. Podem ser considerados os gastos fixos.</i></p>	<p><i>São os gastos realizados para a melhoria do negócio, sempre tendo como objetivo o retorno financeiro.</i></p>

Analisaremos três formatos de negócios de moda para pensar nos gastos de cada uma, sendo indústrias (tecelagens, confecções, etc), comércio (multimarcas, franquias, etc) e serviços (consultorias em geral, bureaus de tendência, etc.), que diferenciam-se principalmente na análise de custos e costumam ser semelhantes em despesas e investimentos.

Vamos categorizar os gastos de sua empresa? Selecione as opções que melhor se enquadram com sua realidade.

Custos para indústrias:

- Compra de tecidos
- Compra de linhas
- Compra de aviamentos
- Compra de etiquetas e tags
- Compra de embalagens
- Fretes para recebimento de materiais
- Salários da equipe de produção
- Impostos sobre salários da equipe
- Energia elétrica envolvida por uma produção maior
- Outro

Custos para negócios comerciais:

- Compra de mercadorias
- Compra de embalagens

- Compra de tags ou etiquetas de preços
- Pacotes e laços para presentes
- Materiais de armazenamento ou demonstração de produtos
- Embalagens
- Deslocamento para entrega de mercadorias ao cliente
- Salário de equipe de vendas
- Viagens de compras
- Comissões
- Outro

Custos para empresas voltadas a **serviços**:

- Montagem de pacotes personalizados
- Salário de equipe
- Acompanhamento pessoal
- Geração de conteúdo
- Materiais referentes à venda do serviço
- Comissões
- Impressões e materiais de ensino
- Outros

As **despesas** costumam ser muito parecidas nos três formatos de empresa:

- Pró labore dos sócios ou da diretoria
- Salário de equipe administrativa, de marketing ou comercial
- Gastos com marketing em geral
- Material de escritório
- Empresa de contabilidade
- Aluguel, impostos e contas fixas
- Internet e telefone
- Salário de colaboradores da parte de limpeza
- Produtos e materiais de limpeza
- Alimentos e bebida
- Outro

Apesar de demonstrarem alguma semelhança, os gastos com investimento dependem muito de cada formato de empresa, então vamos listar novamente dividindo-os:

Investimento em **indústrias**:

- Compra de maquinário
- Compra de acessórios para acabamentos em máquinas de costura
- Cursos e capacitações
- Viagens de pesquisa
- Brindes para clientes

Investimento em negócios **comerciais**:

- Compra de carro para entrega de mercadorias
- Cursos e capacitações
- Modernização de layout ou móveis
- Compra de dispositivos de comunicação, como celulares
- Brindes para clientes
- Eventos de divulgação

Investimentos em empresas voltadas a **serviços**:

- Modernização de instrumentos de trabalho, como computadores
- Viagens de pesquisa
- Melhoria de plataformas, como sites
- Brindes para clientes
- Eventos de divulgação

Ainda estamos falando de uma estrutura de custos baseada em fatores visíveis. Entretanto, uma das características do complexo setor de moda é o fato de existirem custos invisíveis e irreversíveis. O exemplo disso é o caso de uma prototipagem incorreta que deve ser refeita ou alteração de modelagem por mudança de tecido, gastando tempo e dinheiro de uma forma que pode passar despercebida.

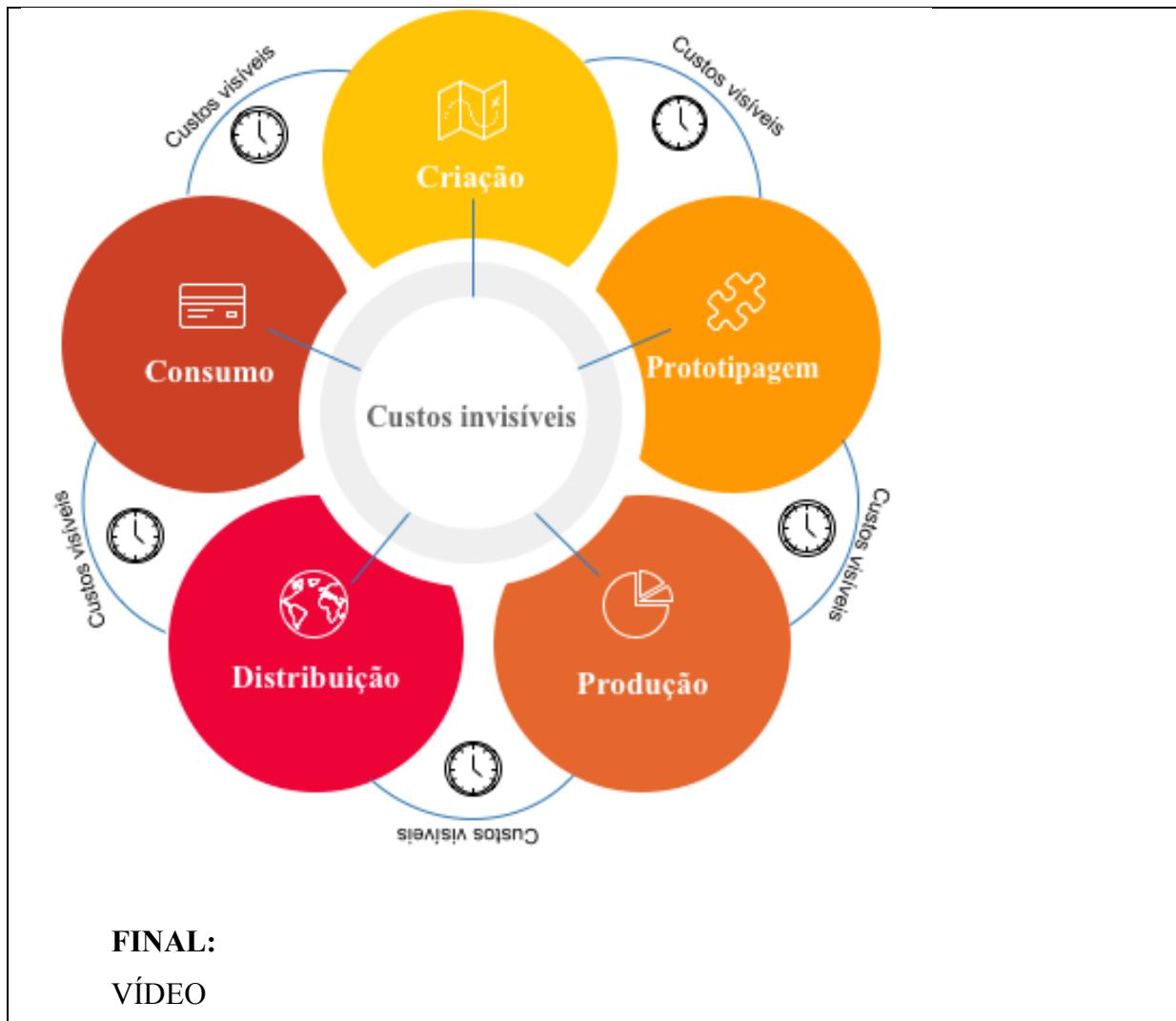
- Liste os custos invisíveis de sua empresa e monte estratégias para combatê-los:

Por fim, ao observar todos os gastos listados, a pergunta que você deve fazer é: qual o custo de vida da minha empresa?



Conclusão

Foi possível observar a formação de um bloco pode depender totalmente de outro. Enquanto o produto de moda é um canal de entrega de valor, devemos pensar na melhor forma de relacionamento e receita, o que impactará totalmente nas atividades e recursos necessários para o empreendimento, os parceiros e, consequentemente, os gastos envolvidos. A conclusão da modelagem Canvas é que uma empresa é um organismo vivo, colaborativo e que deve ser vista como um todo interligado. Uma visão circular do negócio e do caminho do produto gerado pode ser o fator determinante para uma empresa tornar-se economicamente rentável (CIETTA, 2017).



ANEXOS

ANEXO A – RELAÇÃO DOS CURSOS DE MODA BRASILEIROS EM ATIVIDADE

Nome do curso	Tecnológico	Bacharelado	Total
Design de Moda	146	30	176
Design de Moda - Estilismo		1	1
Design de Moda – Modelagem		1	1
Moda e Design		1	1
Moda, Design e Estilismo		1	1
Design - Moda		1	1
Moda	4	37	41
Negócios da Moda		1	1
Têxtil e Moda	1	1	1
Total	151	74	224

Fonte: e-MEC <http://emeec.mec.gov.br/> Acesso em: 10 ago. 2018.

ANEXO B – EXEMPLO DE FICHA DE CUSTO DE PRODUTO DE MODA

Croqui ou foto do modelo (anexar amostras dos principais materiais)	Data:	Coleção: (Outono/Primavera/etc)	
	Referência:	Cor mostruário:	
	Descrição p/ tabela: (blusa/calça/saia/vestido/etc)		
	Fornecedor do(s) tecido(s):		
	Manufatura/facção:		
	Faixa de tamanhos:	Grade de tamanhos:	
	Modelagem: (slim/confort/etc)		
	Largura do(s) tecido (s) (m):		
	Consumo estimado da faixa de tamanhos (m):		
	Consumo real da faixa de tamanhos:		

Materiais	Código interno	Código fornecedor	Metragem	Custo por metro (R\$)	Valor total (R\$)
Custo total de materiais (R\$)					

Aviamentos	Código material	Código fornecedor	Quantidade (unid.)	Custo por unidade (R\$)	Valor total (R\$)
Custo total de aviamentos (R\$)					

Beneficiamento	Especificação do beneficiamento	Fornecedor	Custo por unidade (R\$)	Valor total (R\$)
<input type="radio"/> Estampa				
<input type="radio"/> Tinturaria				
<input type="radio"/> Lavagem				
<input type="radio"/> Aplicação				
<input type="radio"/>				

Mão de obra	Código serviço	Código fornecedor	Quantidade (unid.)	Custo por unidade (R\$)	Valor total (R\$)
Custo total de mão de obra (R\$)					

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Markup e preço</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Markup</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Markup final</div>	Total custo direto do produto (R\$)	
	Preço de atacado (R\$)	
	Preço sugestão de varejo (R\$)	

Fonte: Adaptado de Costa, 2011.