

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM MARKETING E VENDAS**

ANTONIA ZUBARAN DE ABREU

**O MODELO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA ZANDA ACESSÓRIOS:
Uma reestruturação estratégica da marca a partir do Canvas do Modelo
de Negócios**

Porto Alegre

2018

ANTONIA ZUBARAN DE ABREU

**O MODELO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA ZANDA ACESSÓRIOS:
Uma reestruturação estratégica da marca a partir do Canvas do Modelo
de Negócios**

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Marketing e Vendas, pelo Curso de MBA
em Marketing e Vendas da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Me Fernanda Pagliarini Zilles

Porto Alegre

2018

O MODELO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA ZANDA ACESSÓRIOS:

Antonia Zubaran de Abreu*

Fernanda Pagliarini Zilles**

Resumo: O modelo de negócios constrói a estratégia competitiva de uma empresa, essencial para que a mesma consiga alcançar seus objetivos e manter-se competitiva no mercado. O presente estudo explora uma ferramenta de modelagem de negócios, o Canvas do modelo de negócios, que serve para esclarecer e resumir a estratégia que uma empresa traça a partir do seu modelo de negócios. Com esta ferramenta, é possível fazer um diagnóstico do modelo de negócios da empresa e estimar novas estratégias para fortalecer a proposta de valor da marca. O objetivo desta pesquisa é mapear, diagnosticar e elaborar um novo Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios, empresa virtual de acessórios de moda, buscando consolidar a proposta de valor da marca, que ainda é nova no mercado.

Palavras-chave: Proposta de Valor. Modelo de Negócios. Canvas do Modelo de Negócios.

1 INTRODUÇÃO

O comércio de acessórios de moda tem crescido durante os últimos anos, principalmente através de e-commerce e franquias. Em 2015, o ramo de acessórios de moda e calçados foi o que mais cresceu no mercado de franquias brasileiro, apresentando uma taxa de 12% (Revista Exame, 2016), além de ter sido líder em volume de transações de pedidos no comércio eletrônico.

A expectativa para o mercado mundial de bijuterias é de que o setor cresça até 6% durante os próximos anos, atingindo U\$ 250 bilhões em vendas anuais até

* Bacharel em Relações Internacionais pela ESPM Sul (2015) e cursando Marketing e Vendas pela Unisinos (2018). Especialista em suporte ao consumidor na empresa SAP e gestora de marketing da empresa Zanda Acessórios. antoniazubaran@gmail.com.

** Formada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2002) e mestre em Marketing pela mesma instituição (2006). Professora da Unisinos, ministra em disciplinas nas áreas de marketing e vendas para cursos de graduação e MBA. Coordenadora do MBA em Marketing Estratégico da Unisinos. Consultora nas áreas de marketing e vendas.

2020. No Brasil, a venda de bijuterias folheadas a prata ou ouro chega a movimentar U\$ 55 milhões em um ano (Revista Exame, 2016).

Por ser um mercado bem diversificado, o segmento de bijuterias não teve seu crescimento desacelerado em decorrência da atual situação econômica no Brasil. Inclusive, percebe-se gradativamente que o público classe A tem tido mais interesse em bijuterias como alternativa a joias e semijoias e que o público masculino tem ganhado representatividade em termos de aquisição (Consultoria Prisma Jr., 2016). Considerando estes fatores, o ramo de bijuterias foi apontado pelo SEBRAE (2017) como um dos mais promissores para o ano de 2017.

De acordo com a Revista Exame, o mercado de bijuterias tem se destacado entre o varejo na gradual recuperação da situação econômica do Brasil, tendo apresentado um crescimento de 9,7% no natal de 2017. Este mercado segue com uma expectativa de crescimento auto para os próximos cinco anos, no entanto, é importante que as empresas tenham um plano de negócios estruturado e diferenciado para manterem-se competitiva, neste setor de alta concorrência (EXAME, 2018).

A Zanda Acessórios é uma marca independente focada no comércio virtual de bijuterias, criada no final de 2016. É composta por duas pessoas, responsáveis pelas áreas de marketing, operacional e administrativa, bem como pela criação e estratégia da marca. A marca comercializa seus produtos através do seu website, www.zandaacessorios.com.br e, também, através da participação em feiras locais em Porto Alegre (RS), cidade em que suas administradoras vivem.

A linha de produtos oferecidos abrange anéis, brincos, colares e pulseiras. A empresa possui alguns produtos exclusivos feitos à mão e todas as peças são comercializadas em pequenas quantidades, buscando oferecer certo grau de originalidade às suas consumidoras. As peças variam entre bijuterias comuns e bijuterias folheadas. Entretanto, o foco da empresa é oferecer peças que ofereçam custo-benefício à suas clientes, apresentando boa qualidade e design contemporâneo, mas a preços razoáveis.

A empresa busca atuar em um nicho de mercado direcionado a mulheres jovens que seguem tendências de moda populares nas redes sociais “Pinterest” e “Instagram”, que têm fortes referências nos estilos grunge, rock e *boho*. O foco da Zanda Acessórios é oferecer produtos que seguem à estas tendências de forma original e acessível. Por ser uma loja virtual, a marca consegue ter alcance nacional.

Apesar disso, a Zanda Acessórios foca em clientes nas regiões sul e sudeste, por ser sediada em Porto Alegre (RS) e por estas regiões terem maior concentração do segmento de consumidores da empresa.

O mercado de bijuterias é atrativo e está em fase de crescimento. Como já mencionado, a perspectiva é que o setor cresça 6% ao ano até 2020. Dado isso, existem muitos ofertantes de bijuterias semelhantes entre si. Além disso, o comércio eletrônico tem crescido fortemente, sendo o setor de acessórios de moda, o qual inclui bijuterias, o mais representativo neste ambiente. Este cenário competitivo reforça ainda mais a importância da proposta de valor que uma empresa do setor deve entregar para conseguir conhecimento de marca e manter-se competitiva no mercado.

De acordo com estudo do elaborado pelo SEBRAE (2016), muitas empresas têm fechados suas portas no mercado, sobretudo empresas novas, principalmente devido à falta de planejamento. Nesse sentido, a estratégia da empresa, que é traçada através do modelo de negócios, é tão ou mais importante que os planejamentos operacionais e financeiros, uma vez que impulsionam o crescimento e a lucratividade da marca.

Definir um modelo de negócio bem estruturado e adaptá-lo continuamente, conforme as necessidades do mercado, é essencial para que uma organização consiga se manter competitiva. Para tanto, é preciso que a empresa compreenda o funcionamento do seu negócio tanto internamente (atividades internas) quanto externamente (forma que o produto ou serviço é oferecido no mercado), podendo delinear um modelo de negócio viável que servirá de guia para a execução das estratégias nele traçadas.

Por ser uma marca nova, a Zanda Acessórios prioriza seus interesses estratégicos, possuindo o objetivo de estabelecer-se no mercado de forma sólida e ser uma marca reconhecida pelo seu segmento alvo. No entanto, após mais de um ano de atividades, a empresa ainda possui pouco reconhecimento de marca.

Por isso, propõe-se neste presente trabalho a reestruturação o modelo de negócios da empresa, através do Canvas do Modelo de Negócios, ferramenta criada pelo autor Alexander Osterwalder em 2004 e popularizada com a publicação do livro "*Business Model Generation*", de Osterwalder e Yves Pigneur, que teve a primeira edição em 2009. Para a elaboração deste estudo, traçaram-se um objetivo geral e três específicos.

O objetivo geral do estudo é identificar mudanças que podem ser feitas no modelo de negócios da Zanda Acessórios visando ampliar a percepção de valor da marca e, assim, gerar vantagem competitiva. A partir disso, os objetivos específicos são: mapear o Canvas do modelo de negócios atual da empresa; diagnosticar os aspectos fortes e aqueles que podem ser melhorados através do Canvas do modelo de negócio; propor um novo Canvas para a base de um reestruturado modelo de negócios com base nas possíveis adaptações a serem identificadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cada vez mais competitivo, o mercado traz muitos obstáculos às empresas que não atualizam constantemente sua visão e suas estratégias conforme as mudanças dos consumidores e do ambiente. O dinamismo do mercado exige o mesmo das organizações para que essas consigam sobreviver. Com isso, como mencionado anteriormente, as empresas devem buscar estratégias para se manterem competitivas.

Neste capítulo, serão abordados dois conceitos-chaves para a construção de estratégias competitivas, pelos motivos que serão expostos nos subcapítulos a seguir. São estes: modelo de negócio e o Canvas do modelo de negócio. Tais conceitos compõem a base teórica para o estudo proposto neste trabalho.

2.1 Modelo de Negócios

Modelo de negócios é um conceito de administração e marketing que possui distintas interpretações. Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) resumem o modelo de negócios como a descrição da lógica que uma empresa aplica de criação, entrega e captura de valor. Em outras palavras, o modelo de negócios é a descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma empresa, e tem como objetivo auxiliá-la na forma em que realiza negócios sob condições de incerteza.

O modelo de negócios e o estudo necessário para sua construção proporciona à empresa uma melhor compreensão do que ela faz e por quê, e também como, quando, onde e para quem entrega, ou almeja entregar, valor e, conforme os autores, pode ser melhor descrito através de novos componentes básicos, os quais serão expostos no subcapítulo seguinte. Em suma, os componentes cobrem quatro áreas-chave de um negócio: clientes, oferta, estrutura e viabilidade financeira. Através deles, é possível elaborar um esquema para implementar uma estratégia (OSTERWALDER, PIGNEUS 2011).

O modelo de negócios, conforme Chesbrough e Rosenbloom (2002), define o quanto e como uma empresa será lucrativa, uma vez que especifica sua posição na cadeia de valor do mercado. Para tanto, o modelo de negócios precisa cumprir as seguintes funções: articular a proposição de valor para os consumidores; identificar

mercados alvo; determinar os modos de captação de receita; definir a estrutura de cadeia de valor necessária para a criação de distribuição de valor da marca; descrever os recursos necessários para a criação desta cadeia de valor; demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial do negócio; posicionar a empresa no mercado, integrando-a com seus fornecedores e clientes; orientar os tomadores de decisão a definir estratégias competitivas para diferenciação da marca no mercado (CHESBROUGH, ROSENBLOOM, 2002).

Joan Magretta (2002) define modelos de negócios como “histórias que explicam como empresas funcionam” (tradução nossa) PG 4. Estas histórias descrevem como diferentes elementos de um negócio se integram e, sendo bem elaboradas, serve para alinhar os colaboradores de uma empresa em volta do valor que esta almeja passar ao mercado. Sendo assim, para Magretta, o conceito de modelo de negócios é mais amplo e serve para trazer o foco em como os elementos de um sistema se unificam para entregar valor (MAGRETTA, 2002).

O ator David Teece (2010) define o do modelo de negócios como a definição da maneira pela qual uma empresa entrega valor aos seus consumidores, fomenta a aquisição do valor e converte os pagamentos recebidos em lucro. Seguindo esta lógica, o modelo de negócios é um reflexo de como os administradores percebem o que o consumidor deseja ou precisa e como a empresa pode organizar a melhor forma para suprir este desejo ou necessidade e de forma lucrativa.

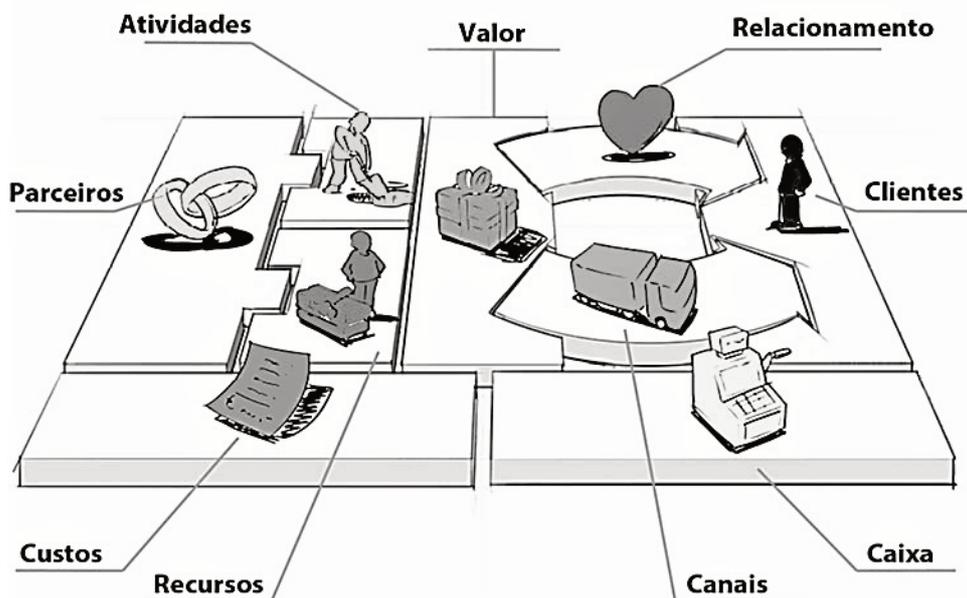
Há seis elementos essenciais para a estruturação de um modelo de negócios, segundo Teece (2010). São estes: os consumidores; a tecnologia empregada para o desenvolvimento da proposta de valor; a obtenção de receita; o mercado alvo; *network* e; a captura de valor. Contudo, Teece apresenta uma abordagem do modelo de negócios mais centrada em processos e obtenção de receita (TEECE, 2010).

2.2 A ferramenta Canvas do Modelo de Negócios (Business Model Canvas)

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) identificaram nove s que compõem um modelo de negócio e, a partir disso, desenvolveram uma ferramenta simples e concisa para delinear, visualizar, avaliar e até mesmo modificar modelos de negócios, a qual denominaram Business Model Canvas (em tradução livre, Canvas do modelo de negócios). Este canvas demonstra como uma empresa gera, ou almeja gerar valor.

Os nove s deste cenário estão incluídos em quatro principais áreas da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Esta composição resulta em um cenário interativo em que se pode visualizar as possíveis interações das áreas de um negócio e seus respectivos atores, bem como explicar a relação entre as mesmas. A imagem abaixo é o quadro do modelo de negócios, que consiste na representação do cenário:

Figura 1 - Quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários (2011, p. 8).

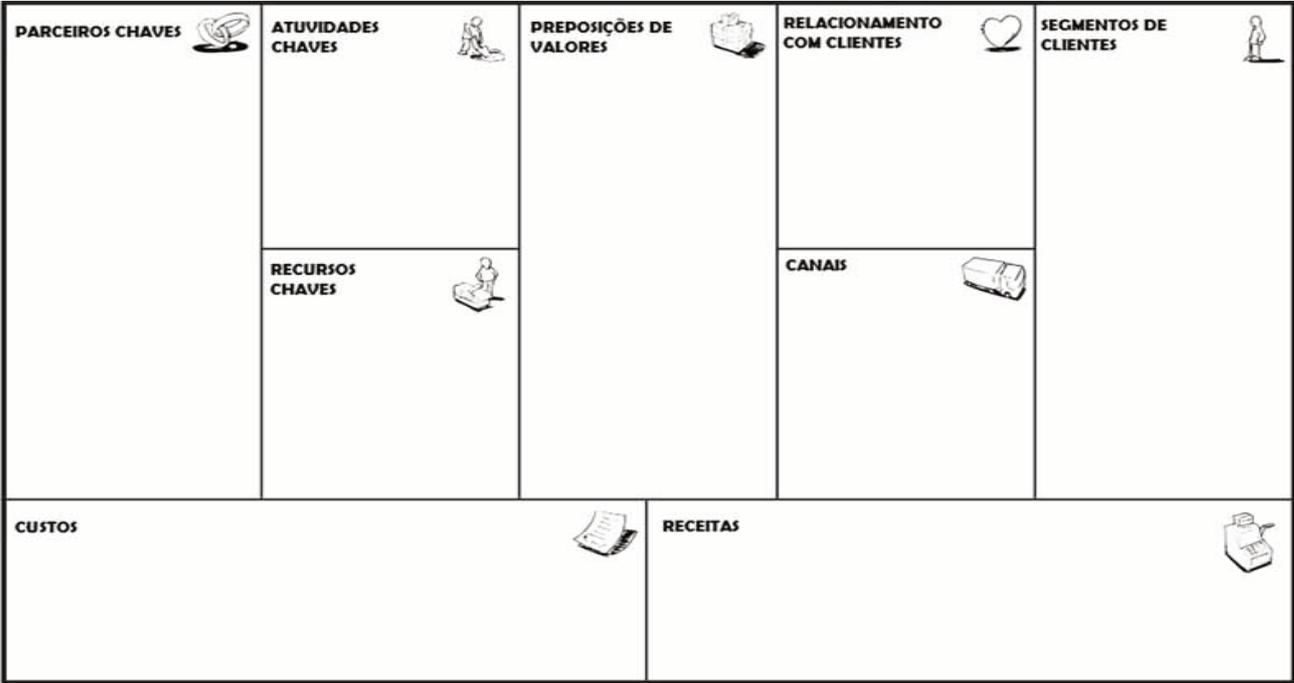
O Canvas é dividido em duas partes: o lado emocional (esquerdo), que diz respeito às áreas que envolvem o relacionamento entre os atores; e o lado

lógico/racional (direito), que tem como foco a eficiência do processo do negócio. Já a proposta de valor, que fica no centro, descreve qual necessidade do consumidor é resolvida pela empresa e porque esta oferta tem mais valor do que a os produtos/serviços dos competidores. Esta deve ser a razão pela qual cada uma das duas partes se desenvolvem.

A ferramenta Canvas do Modelo de Negócios foi desenvolvida com o objetivo de permitir que as pessoas possam criar ou redefinir um modelo de negócios de forma clara e simplificada, o que contribui com a construção e troca de ideias entre os envolvidos no processo de estratégia e modelagem de negócio de uma organização. Pigneur e Fritscher (2010) destacam que o canvas apresenta a lógica por trás do negócio e proporciona uma visão holística do modelo de negócios.

O mapa visual mostrado na imagem abaixo é a ferramenta, que serve para orientar e auxiliar o desenvolvimento ou redefinição de uma estratégia organizacional, de modo alinhado e ilustrativo. Isso proporciona aos envolvidos uma melhor compreensão sobre o cenário atual da empresa e as possibilidades para o futuro.

Figura 2 - Mapa visual do Canvas do Modelo de Negócios



Fonte: Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários (2011, p. 44).

A seguir, os nove componentes do canvas são apresentados individualmente com maiores detalhes:

2.2.1 Segmento de clientes:

Um ou mais grupos para qual a empresa oferece produto e/ou serviço de valor. É importante definir para quem se está criando valor e quais são os consumidores com maior grau de relevância. Um modelo de negócios pode buscar atingir mais de um segmento de clientes, no entanto, precisa saber separá-los e entender e atender as necessidades únicas de cada grupo de clientes.

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que há diferentes tipos de segmentos de clientes, como por exemplo, mercado de massa – onde não há distinção de segmentos –, nicho de mercado – que são segmentos de clientes específicos e especializados – e segmentado – o qual identifica necessidades e problemas sutilmente diferentes entre diferentes segmentos de mercado.

2.2.2 Proposta de valor:

Osterwalder e Pigneur (2011) definem proposta de valor como um conjunto de produtos e/ou serviços que gera valor para um determinado segmento de clientes. Neste bloco, deve-se considerar qual é o valor está sendo entregue ao cliente e qual necessidade está sendo atendida. Como visto anteriormente, a proposta de valor determinará a escolha do cliente pelo produto de uma determinada marca.

Conforme a visão de Osterwalder et al. (2014), a proposta de valor abrange a lista de produtos e serviços da empresa, como estes produtos e serviços vão aliviar as dores ou, suprir as necessidades, dos consumidores e como trarão ganhos aos consumidores. Tais fatores têm que ir de encontro com o segmento de cliente buscado pela marca. Em suma, uma proposta de valor foca em ganhos e dores que importam aos consumidores alvo.

Para a construção de uma boa proposta de valor, a empresa deve mapear como seus produtos/serviços criam valor, construir um bom entendimento do perfil do seu consumidor e construir uma sólida estratégia para entregar o valor (OSTERWALDER ET AL., 2014).

Os autores Kotler e Keller (2012) adicional que valor é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis que um produto ou serviço proporciona e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos no processo de compra. De forma resumida, o valor pode ser considerado a combinação entre preço, qualidade e serviço, em que o primeiro tem uma relação inversa com os outros: quanto maior a percepção de valor através da qualidade e do serviço, menor a percepção sobre o preço (KOTLER, KELLER, 2012).

2.2.3 Canais

Os canais de comunicação, distribuição e venda são os meios pelos quais a empresa interage com seus consumidores visando a entrega de sua proposta de valor. Os canais compõem a interface da empresa com o consumidor servindo para aumentar o conhecimento deste sobre a marca, levar a proposta de valor aos consumidores, oferecer suporte antes, durante e pós-venda, entre outros benefícios relacionados.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), os canais possuem diversas funções, como ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos, permitir aos clientes avaliar a proposta de valor da empresa, permitir que os clientes adquiram produtos e serviços e levar uma proposta de valor ao cliente.

2.2.4. Relacionamento com o cliente:

Este abrange como a empresa capta e retém clientes bem como a busca do aumento de vendas, que se resume no relacionamento que a empresa constrói com seus clientes. Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que o relacionamento com o cliente influencia profundamente a experiência geral que cada cliente tem ao ter contato com a empresa.

Os autores definem diferentes categorias de relacionamento que podem coexistir entre si e indicam se as relações serão mais pessoais ou automatizadas. Entre elas, estão: assistência pessoal, que é baseada na interação humana; *self-service*, em que a empresa não mantém relacionamento direto com o cliente; serviços automatizados, uma forma mais sofisticada e automatizada de *self-service*; entre outros (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

2.2.5. Fontes de receita

Representa os rendimentos que uma empresa pode gerar a partir de cada segmento de clientes. A empresa tem que analisar que valor cada segmento de clientes está disposto a pagar e como e, a partir disso, estruturar uma estratégia para obtenção de receita. Em resumo, as fontes de receitas são os resultados de uma proposta de valor oferecida com sucesso a um segmento (OSTERWALDER ET AL., 2014).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), há diferentes possíveis maneiras de gerar fontes de receitas, como através da venda de recursos, taxa de assinatura, aluguéis ou empréstimos, anúncios e outros. A precificação pode ser feita através de dois mecanismos: precificação fixa, em que os preços são definidos em variáveis estáticas, e precificação dinâmica, em que os preços podem mudar conforme as condições do mercado.

2.2.6. Atividades-chave

As atividades-chave são aquelas essenciais para o funcionamento da empresa, as quais precisam ter alto desempenho e performance e, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são tão importantes quanto os principais recursos para que a empresa consiga entregar sua proposta de valor.

Pode-se categorizar as atividades-chave da seguinte forma: produção, relacionada ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produto; resolução de problemas, que se relaciona com busca de novas soluções para problemas de clientes específicos e; plataforma/rede, que são modelos de negócios projetados em uma plataforma, como rede, *website* ou *software*.

2.2.7. Recursos principais

São os recursos necessários para oferecer e entregar os demais elementos, os quais permitem que a empresa consiga criar e oferecer sua proposta de valor e gere uma ou mais fontes de receita.

Os recursos principais podem contemplar: recursos físicos, como instalação, máquinas, ponto de vendas e sistemas; recursos financeiros, como capital de giro e patrimônio; intelectuais, como marca e patentes; e recursos humanos, que são as pessoas essenciais para o funcionamento do negócio (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

2.2.8. Parcerias principais

Este bloco apresenta a rede de fornecedores e parceiros que agregam recursos e atividades à empresa. Trabalhar com fornecedores e distribuidores permite que a organização otimize seus modelos e foque em suas atividades-chave, promovendo economia de escala, bem como reduza riscos e adquira mais recursos.

Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que as parcerias também podem ser alianças estratégicas, joint-venture e até mesmo parceria entre concorrentes, podendo auxiliar na ampliação de recursos, aquisição de conhecimento de mercado e acesso a novos nichos de clientes, por exemplo.

2.2.9. Estrutura de custo

Deve abranger todos os custos necessários para que o modelo de negócios seja praticável, o que deve incluir a maioria dos componentes anteriormente citados. Este bloco contempla os custos de investimentos iniciais – como giro de capital, capital inicial, aquisição de máquinas e equipamentos e despesas pré-operacionais – e também despesas operacionais.

Um modelo de negócio pode ser mais focado na estrutura de baixos custos ou na agregação de valor, sem grande preocupação com os custos em si, como é o caso de produtos personalizados, exclusivos e de luxo. Isto é mais facilmente definido após a estruturação dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais, os quais permitem a identificação dos custos mais relevantes, atividades mais importantes e dos recursos mais caros (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

3 MÉTODO

Para a elaboração de um estudo científico, é importante que a metodologia seja claramente delineada, pois esta proporcionará as premissas que darão base à pesquisa, que, para Gil (2008), é definida como “o processo formal e sistemático do desenvolvimento do método científico”. Ainda segundo este autor, o objetivo da pesquisa é apontar respostas para um problema a partir de um procedimento científico e, a partir disto, tem-se que a pesquisa social consiste no processo que visa a obtenção de conhecimentos das áreas da ciência social (Gil, 2008).

Segundo Dihel e Tatim (2004), um projeto científico deve consistir em um procedimento esquematizado e racional para que se almeje proporcionar respostas aos questionamentos propostos de maneira coerente, através da pesquisa. Tendo estas considerações em vista, o presente capítulo decorre sobre a vertente metodológica e o tipo de pesquisa que serão utilizados no presente estudo, bem como as justificativas para cada escolha. Além disto, será exposto como será o desenvolvimento do método ao decorrer do estudo.

A vertente metodológica pode ser classificada em qualitativa e quantitativa. Este estudo faz uso da vertente qualitativa, a qual visa descrever, explorar ou estudar fenômenos, havendo assim, maior enfoque na interpretação e na busca pela compreensão destes. A vertente qualitativa é direcionada aos estudos de processos dinâmicos de grupos sociais, organizacionais e comportamentos individuais, tratando assim, de temas de natureza humana.

A escolha foi feita devido ao fato de que o objetivo do estudo é de mapear, diagnosticar e propor um elemento de estratégia organizacional e não se almeja, com este, apontar resultados concretos para os questionamentos a serem levantados.

Para a identificação do Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios, será utilizada a análise de documentos da organização, como documentos do planejamento estratégico, plano de negócios, documentos contábeis e financeiros e observação participante, dado que a autora do presente trabalho é uma das administradoras da marca.

Já para a etapa de diagnóstico, além dos materiais acima mencionados, também se valerá de fontes estatísticas e relatórios setoriais e da elaboração de um questionário com questões abertas e fechadas de múltipla escolha e de

classificação, este com objetivo de obter maior conhecimento sobre o perfil do segmento de consumidoras da empresa.

A elaboração de um novo Canvas do modelo de negócios será feita com base nos materiais anteriores. Assim, o estudo será feito com base em pesquisa descritiva e exploratória. Por tratar-se de um projeto, busca-se utilizar-se de um tipo de pesquisa que não exija grande aporte metodológico, logo, resguarda-se a utilização de pesquisa explicativa para trabalhos de maior aprofundamento. Assim, alinhando-se ao objetivo de expor e reestruturar uma ideia, a qual se refere ao Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios, determina-se que o projeto tenha caráter exploratório.

Havendo definido a vertente e o tipo de pesquisa que serão utilizados para a elaboração do trabalho, resta definir como se dará a aplicação do método para investigação, ou seja, o delineamento da pesquisa. Ressalta-se que método, segundo Dihel e Tatim (2004), consiste no conjunto de processos pelos quais é possível conhecer o objeto de estudo (DIHEL, TATIM, 2004, p 48). Assim, faz-se o planejamento de quais as técnicas de coleta de dados a serem utilizadas para a elaboração da pesquisa.

Há duas grandes divisões de delineamento de coleta de dados segundo Gil: aquelas que se amparam em fontes secundárias e aquelas que buscam dados diretamente na fonte primária (Gil, 2008, p 50). O presente trabalho se valerá tanto de fontes primárias quanto secundárias as quais mencionadas anteriormente.

Este estudo também se valerá da aplicação de uma pesquisa de opinião em forma de questionário, a fim de coletar dados a partir do segmento alvo da Zanda Acessórios que devem dar suporte à reestruturação do Canvas do modelo de negócios.

Kotler e Keller (2012) apontam que questionário é um instrumento de coleta de dados primários que pode conter perguntas abertas – que permitem que o entrevistado responda em suas próprias palavras, emitindo melhor suas opiniões – e/ou perguntas fechadas – que fazem com que o entrevistado tenha que escolher entre opções definidas pelo entrevistador, trazendo resultados mais concisos e mensuráveis (Kotler, Keller, 2012).

O questionário aqui aplicado é detalhado no Apêndice A e apresenta as perguntas aplicadas e os resultados obtidos ao fim da pesquisa, os quais também serão expostos ao longo dos capítulos 4 e 5 deste trabalho. Elaborou-se dez

perguntas fechadas, elaboradas com a finalidade de captar alguns dados gerais sobre a opinião dos entrevistados acerca do uso de bijuterias e compras virtuais. A pesquisa foi aplicada de forma online, através da ferramenta SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) e divulgada entre conhecidos da autora deste trabalho, para mulheres e homens que se adequam ao segmento de clientes da Zanda Acessórios, entre os estados de Rio Grande do Sul e São Paulo, estados em que a maioria dos consumidores da Zanda Acessórios está concentrada. O questionário foi respondido por 50 pessoas até a conclusão deste estudo.

4 RESULTADOS

A partir da coleta de dados dos documentos da empresa e da elaboração de um questionário, foi possível identificar e analisar a atual estratégia da empresa, apontando melhorias que podem ser feitas a partir do uso da ferramenta Canvas do modelo de negócios.

Neste capítulo, serão apresentados o mapeamento do Canvas do modelo de negócios atual da Zanda Acessórios seguido pelo diagnóstico do mesmo, no qual cada componente do canvas será detalhado. Os resultados aqui apresentados servirão de base para a proposta do novo modelo de canvas da empresa, a ser detalhado no capítulo 5.

4.1 Mapeamento do atual Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios

Mesmo sem um documento formal de modelo de negócios, a partir do plano de negócios, dados operacionais e financeiros e também do conhecimento da autora, foi possível identificar os elementos que compõem o Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios, conforme exposto a seguir:

Tabela 1 - Canvas atual do modelo de negócios da Zanda Acessórios

COMPONENTES DO CANVAS	ELEMENTOS
1. SEGMENTO DE CLIENTES	Mulheres que gostam de acessórios de moda que seguem às tendências “Instagram” e “Tumblr”, mas que se preocupam com originalidade.
2. PROPOSTA DE VALOR	Bijuterias modernas e originais oferecidas à preços justos.
3. CANAIS	Plataforma online (www.zandaacessorios.com.br) Correios
4. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	Canais de atendimento (e-mail e Whatsapp) Redes sociais
5. FONTES DE RECEITA	Venda de bijuterias

6. ATIVIDADES-CHAVE	Desenvolvimento e manutenção da plataforma Pesquisa de novas tendências Escolha de peças Marketing digital Logística
7. RECURSOS PRINCIPAIS	Plataforma de <i>e-commerce</i> Bijuterias
8. PARCERIAS PRINCIPAIS	Fornecedores de insumos e bijuterias
9. ESTRUTURA DE CUSTOS	Compra de produtos Logística Manutenção da plataforma

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 Diagnóstico do Canvas de modelo de negócios da empresa

A partir da identificação do atual Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios e com base em estudos mercadológicos, é possível fazer um diagnóstico de cada componente do canvas. O diagnóstico de cada componente foi dividido em subcapítulos e acompanha um quadro resumo, para melhor expor cada item.

4.2.1 Segmento de Clientes

O primeiro componente do canvas analisado é o do Segmento de Clientes. Atualmente, a base de dados de clientes da Zanda Acessórios possui cerca de 97% de pessoas do sexo feminino e apenas 3% do sexo masculino. Nota-se que a representação masculina entre os consumidores é muito baixa, apesar de que vários produtos da Zanda poderiam ser utilizados por pessoas do sexo masculino, o que pode ser explorado.

Conforme boletim de tendência divulgado pelo SEBRAE (2016), o mercado de moda masculino é crescente, devido ao aumento de interesse e vaidade, destacando-se o mercado de acessórios como uma tendência. Em 2016, a estimativa de volume gerado pelo mercado de moda masculina foi cerca de US\$ 23 bilhões para 2017 e, mesmo em um período de instabilidade econômica, o mercado

de moda masculina tem se demonstrado mais estável que o feminino (SEBRAE, 2016).

4.2.2 Proposta de Valor

A proposta de valor da empresa, definida em seu plano de negócios que foi elaborado em 2016 é “Oferecer bijuterias modernas e originais oferecidas à preços justos”. Os produtos oferecidos pela empresa, como já mencionado, são colares, pulseiras, brincos e anéis.

O plano atual da empresa é, através do design moderno e do preço acessível, suprir o desejo do consumidor que se importa com moda e aparência em apresentar-se bem e estar conforme as tendências de forma rápida e acessível em termos de preço e disponibilidade de produto, uma vez que muitos acessórios lançados como tendência internacional não são oferecidos no Brasil em tempo real e costumam ter preços altos. Seu foco atual é em oferecer baixos preços.

No entanto, o plano de negócios da Zanda Acessórios não mapeou como seus produtos criam valor e suas administradoras não estabeleceram uma estratégia estruturada para entregar o valor ao seu segmento de clientes, além de que o ticket médio da compra destes produtos, pela experiência da empresa, tem valor baixo, aproximadamente R\$ 60, o que indica o foco atual está em preço.

Como apontado pelo questionário aplicado, ao serem questionados quais os dois principais fatores que levam a compra de um acessório, 70% dos entrevistados escolheram qualidade e 68% escolheram preço. A medida em que o valor e a qualidade percebidos suavizam a percepção que o consumidor tem sobre o preço, como exposto anteriormente, ampliar a proposta de qualidade e serviço oferecidos é uma oportunidade que pode ser explorada.

4.2.3 Canais

Tratando-se de canais, justamente por ter um ticket baixo, muitas vezes o valor do frete que é cobrado em vendas online faz com que o consumidor não perceba tanta vantagem neste tipo de compra. Além disso, apesar do crescimento do comércio digital, a experiência presencial com o produto e serviço ainda é fator muito importante na decisão de compra. Isto é evidenciado no questionário aplicado

neste estudo, em que 32% dos entrevistados acreditam que a experiência de ver e experimentar um acessório é muito importante e 36% acham um pouco importante, enquanto 14% são indiferentes e apenas 18% se importam pouco ou nada com a experiência.

Além disso, o comércio exclusivamente online dificulta a oferta de serviço e limita a experiência do consumidor. A abertura de um espaço físico aumentaria os canais de comunicação e venda com o consumidor, permitindo uma maior interação. Como apontado no tópico 2.2.3, os canais tem como uma das principais funções levar a proposta de valor aos consumidores, com isso, este componente pode ser melhor explorado com a finalidade de construir e oferecer valor.

4.2.4 Relacionamento com os Clientes

Esta maior interação que a implementação de um espaço físico pode proporcionar também afeta o componente de relacionamento com os clientes. Atualmente, a Zanda Acessórios tem um relacionamento *self-service*, quase que isento de interação entre marca e cliente durante o processo de compra. Um espaço físico implica na assistência pessoal, que aumenta amplamente esta interação. Em reportagem do jornal Estadão (2017), destaca-se que boas interações no ambiente físico são importantes para a construção de vínculo e conexões entre consumidor e empresa.

Kotler e Keller (2012) apontam que empresas que buscam expansão de lucro e vendas devem investir na busca por novos clientes. Atualmente, a Zanda Acessórios tem como estratégia o desenvolvimento de propagandas que são divulgadas em redes sócias, especificamente, Facebook e Instagram. Percebe-se que ainda há diversas ferramentas de prospecção de clientes não exploradas, como ferramentas de anúncio em websites e Google e envio de e-mails para clientes potenciais.

Atualmente, a Zanda Acessórios percebe uma baixa retenção de clientes, uma vez que cada consumidor costuma comprar novamente apenas uma ou duas vezes após a primeira compra. Como apontam Kotler e Keller (2012), a captação de clientes é custosa e o esforço apreendido é desperdiçado se a empresa não tem capacidade de reter clientes. Também oferecendo promoções que incentivem a

fidelidade, como desconto para futura compras ou assinatura na *newsletter*, a empresa pode captar maior fidelidade por parte dos consumidores.

4.2.5 Fontes de Receita

Como mencionado, o ticket médio da Zanda Acessórios é relativamente baixo, o que limita as fontes de receita da mesma, exigindo que a empresa busque atingir um alto volume de venda, ou então tenha que agregar valor à sua marca, como forma de manter-se competitiva. Até o momento, a empresa ainda não é lucrativa, devido ao baixo valor de suas mercadorias, que são bijuterias e exigiriam um volume de vendas muito alto para custear os investimentos iniciais, capital de giro e custos operacionais.

Como apontado no tópico 2.2.5, o resultado da proposta de valor para os segmentos alvos gera as fontes de receitas da empresa. Com a reestruturação do modelo de negócios da empresa voltada para a construção e entrega de proposta de valor, espera-se que a empresa não precise depender somente da busca por aumento no volume de vendas, mas que também possa oferecer produtos a preços mais rentáveis.

Outra forma de ampliar o valor de marca e as fontes de receita é através da ampliação da gama de produtos oferecidos, incluindo produtos do mercado de acessórios de moda, mas que possam carregar maior valor agregado do que bijuterias. Conforme sugerido pelos entrevistados do questionário realizado, bolsas e lenços são outros produtos relacionados de interesse. Além disso, o boletim de tendência da SEBRAE (2016) aponta o mercado de bolsas, mochilas e pastas masculinas são tendências que possuem crescente procura e aceitação no mercado.

4.2.6 Atividades-chave

Atualmente, cerca de 70% da variedade de produtos da Zanda Acessórios é provinda de fornecedores não exclusivos, os demais são de produção própria. Assim, as atividades-chave se resumem em manter a plataforma online e aplicar marketing digital, pesquisar tendências e escolher peças para comercialização.

Com o objetivo focal de ampliar a proposta de valor da marca, é possível incluir a fabricação de produtos exclusivos entre as atividades-chave da empresa,

dando prioridade à qualidade e ao design, apontados pelo questionário entre os três principais fatores que motivam a compra de bijuterias e que agregam valor ao produto, acompanhados do preço.

Além disso, bijuterias costumam ser produtos de baixo valor agregado e a inclusão de outros tipos de acessórios de moda poderia fazer com que a empresa ofereça maior valor, como mencionado anteriormente, como por exemplo bolsas. Além serem produtos com maior valor agregado, o mercado de bolsas masculinas ter tendência a crescer (SEBRAE, 2016), o que pode ser uma oportunidade para melhor explorar o público masculino.

4.2.7 Recursos Principais

Atualmente, a Zanda Acessórios como recursos principais o seu *website* e as mercadorias. A produção própria de bijuterias feita pela empresa é artesanal e não exige máquinas e equipamentos. Com base no questionário e nos diagnósticos já apresentados sobre os componentes acima apresentados, a reestruturação deste modelo de negócios deveria focar na aquisição de um espaço físico como um novo recurso, o que também acarretaria na necessidade de recursos humanos, uma vez que o espaço exige funcionários para atendimento e manutenção e gestão destes colaboradores.

Tendo cautela com os custos, um *showroom* é uma possibilidade viável por necessitar de uma estrutura mais enxuta, mas que cumpre o papel de proporcionar ao cliente a experiência física e emocional com a marca. No entanto, o espaço físico também vai exigir maior investimento em recursos humanos, incluindo recrutamento e treinamento de profissionais de atendimento, uma vez que a interação humana deve ser um recurso para entrega de valor.

4.2.8 Parcerias Principais

No Brasil, é relativamente limitada a quantidade de fornecedores que fabricam bijuterias e, a maioria dos fabricantes está concentrada no estado de São Paulo, em Limeira. Considerando que a Zanda Acessórios é sediada no Rio Grande do Sul, esta dependência de fornecedores em outro estado acarreta em maiores custos de transporte para a empresa. Por ter um baixo volume de vendas, não é viável

importar diretamente da China, o que faz com que a empresa tenha que comprar de importadores. Além disso, no setor de bijuterias, ainda há fornecedores chineses que trazem produtos de baixa qualidade, o que é um risco para a empresa.

Por esses fatores, a empresa deveria buscar maior fidelização com alguns fornecedores chave, adquirindo maior volume de cada fornecedor e assim podendo negociar preços mais vantajosos. Além disso, indo de encontro ao diagnóstico das fontes de receita, no componente Parceiros Principais, deve-se incluir fornecedores dos novos produtos que podem ser incluídos, o que ajuda a diminuir a dependência em poucos fornecedores.

4.2.9 Estrutura de Custos

A grande vantagem da Zanda Acessórios está na estrutura de custos. Por ser uma plataforma online, a empresa não tem custos com estrutura. De custos iniciais, não foi necessária aquisição de máquinas e equipamentos, já que a fabricação própria é feita de forma artesanal, além do custo ser praticamente voltado ao desenvolvimento do logo e site da marca e da aquisição de produtos. Os custos operacionais se resumem na manutenção do website e da hospedagem de e-mail.

É clara que a empresa possui uma estrutura de baixos custos. No entanto, com o objetivo de aumentar a proposta de valor, deve-se considerar transferir o foco para qualidade e serviço, o que deve incluir a implementação de uma estrutura física e dos custos envolvidos.

A seguir, é apresentado um quadro resumo elaborado sobre o diagnóstico realizado, para apresentar de forma mais elucida e clara o diagnóstico de cada componente.

Tabela 2 - Diagnóstico do canvas do Modelo de Negócios da Zanda Acessórios

COMPONENTES DO CANVAS	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
1. SEGMENTO DE CLIENTES	Atualmente, é crescente o uso de acessórios de moda por parte de homens, além da questão de discriminação de gênero estar em destaque.
2. PROPOSTA DE VALOR	Tirar o foco no preço e oferecer a possibilidade de que o consumidor tenha acesso à produtos que traduzam seu estilo ou o estilo que querem atingir. Quanto maior o

	valor de marca percebido, menor é a preocupação com o preço (por parte do cliente).
3. CANAIS	Implementar a abertura de um espaço físico que ofereça um clima confortável e descontraído e permita a venda pessoal. Por mais que o comércio digital cresça, as pessoas valorizam a experiência de experimentar os produtos.
4. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	Há poucas ações para a retenção de clientes. Deve-se criar promoções que incentivem a fidelidade. A criação do espaço físico também atinge a este bloco e permite maior interação através do ambiente e do atendimento.
5. FONTES DE RECEITA	Pelo fato de bijuterias serem produtos de baixo valor, é importante ampliar a linha de produtos oferecidos, incluindo produtos de maior valor.
6. ATIVIDADES-CHAVE	Incluir a fabricação de produtos próprios, para aumentar a qualidade e ir de encontro com a proposta de valor e oferecer novos produtos, como bolsas e lenços.
7. RECURSOS PRINCIPAIS	Incluir estrutura física (<i>showroom</i>). Com a ampliação das atividades da loja, também é importante investir em recursos humanos.
8. PARCERIAS PRINCIPAIS	A empresa depende de fornecedores de outro estado e importadores. Deve-se focar em parceiros chaves e incluir fornecedores de novos produtos.
9. ESTRUTURA DE CUSTOS	A empresa atualmente possui uma estrutura de custos baixa por ter apenas plataforma online. Incluir manutenção e custos físicos envolvidos na manutenção da estrutura física.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

5 DISCUSSÃO

A Zanda Acessórios é uma marca recentemente nova e seu modelo de negócio precisa ser alterado conforme as mudanças no mercado e no ambiente e o crescimento da empresa. Investir em novas linhas de produtos e ferramentas que aumentem a interação com o consumidor são importantes para este negócio possa ser autossustentável.

Visando isso, o presente capítulo busca propor um novo Canvas para o modelo de negócios da empresa com foco no segmento de clientes, proposta de valor e relacionamento com consumidores. Além disso, será apresentado um sucinto plano de ação afim de indicar a viabilidade do novo canvas na prática.

5.1 Proposta de novo Canvas do modelo de negócios para a Zanda Acessórios

Como já elucidado, o mercado de bijuterias é promissor e tende a seguir apresentando crescimentos. Contudo, é um mercado altamente competitivo, em que há poucas barreiras para novos entrantes. Assim, faz-se importante que a empresa estabeleça estratégias para construir e entregar proposta de valor, também considerando que a mesma não obteve lucro após quase dois anos de atividade.

Com base no diagnóstico elaborado no capítulo anterior, elaborou-se uma proposta viável de reestruturação do Canvas do modelo de negócios da Zanda Acessórios. A proposta foi feita seguindo os mesmos moldes do quadro exposto primeiramente no subcapítulo 4, para facilitar a comparação entre o modelo atual e o proposto, e também para manter a proposta original do canvas, que é expor o modelo de negócios de forma clara, ilustrativa e sucinta.

Tabela 3 - Proposta de novo Canvas do Modelo de Negócios

COMPONENTES DO CANVAS	ELEMENTOS
1. SEGMENTO DE CLIENTES	Pessoas de todos os gêneros que gostam de acessórios e moda e valorizam a originalidade. Jovens que seguem um estilo moderno e descontraído, acompanhando as tendências de moda que seguem referências dos estilos rock, grunge e boho.

2. PROPOSTA DE VALOR	Acessórios acessíveis que ofereçam ao cliente a experiência de expressar seu estilo, ou o estilo que busca ter.
3. CANAIS	Plataforma online (www.zandaacessorios.com.br) Correios Espaço físico
4. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	Canais de atendimento (e-mail e Whatsapp) Redes sociais Mail marketing Cupons de desconto para futuras compras Atendimento no espaço físico
5. FONTES DE RECEITA	Venda de bijuterias, bolsas e lenços
6. ATIVIDADES-CHAVE	Desenvolvimento e manutenção da plataforma Manutenção do espaço físico Pesquisa de novas tendências Escolha de peças Fabricação de peças Marketing digital Logística
7. RECURSOS PRINCIPAIS	Plataforma de <i>e-commerce</i> Bijuterias, bolsas e lenços Estrutura física Recursos humanos (ao menos 4 pessoas)
8. PARCERIAS PRINCIPAIS	Fornecedores de insumos e bijuterias Fornecedores de tecidos e lenços Fornecedores “white label” da indústria do couro
9. ESTRUTURA DE CUSTOS	Compra de produtos Mão-de-obra Logística Manutenção da plataforma Manutenção do espaço físico

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5.2 Plano de ação para a migração para o modelo de negócio futuro

Como já exposto no referencial teórico deste estudo, o modelo de negócios é essencial para a construção e entrega de valor, logo, para manter uma empresa competitiva no mercado. Tendo a reestruturação do modelo de negócios sido feita, como exposta através do novo canvas proposto, a etapa seguinte é elaboração do plano de ação para implementação do novo modelo.

Assim, com o objetivo de validar a viabilidade do futuro modelo de negócios proposto pelo novo canvas, foi elaborado um resumo do plano de ação que deve ser seguido pela empresa uma vez que o novo modelo de negócios for aprovado, conforme exposto no quadro a seguir.

Tabela 4 - Plano de ação para implementação do futuro modelo de negócio

PLANO DE AÇÃO			
O QUE FAZER	QUEM	QUANDO	QUANTO R\$
Ampliar canais de publicidade para o público do sexo masculino (redes sociais)	Gestora de marketing	Entre os próximos 2 meses.	R\$ 100,00 por mês
Novas sessões de fotos com homens	Gestora de marketing	Entre os próximos 2 meses.	R\$ 600,00 (2 sessões)
Aquisição de um espaço físico	Gestora administrativa e operacional	Entre 1 ano, após maior consolidação da marca	Aproximadamente R\$ 2.000/mês de aluguel + R\$ 8.000 para decoração e compra de móveis e expositores
Contratação de pessoal para atendimento na loja física e fabricação de produtos	Gestora administrativa e operacional	Colaborador da loja: durante o processo de aquisição. Fabricação de produtos: entre os	Aproximadamente R\$ 2.000/ mês + tributos trabalhistas

		próximos 6 meses.	
Criar cupons de desconto para clientes existentes	Gestora de marketing	Entre os próximos 5 dias	200 cupons de R\$ 20,00 cada (para recompra)
Contratar serviço de <i>mail marketing</i>	Gestora de marketing	Entre as próximas 2 semanas	R\$ 40,00/mês
Aquisição de novas linhas de produtos (bolsas e lenços)	As duas gestoras	Até agosto deste ano, para composição da coleção de verão	R\$ 10.000,00
Fabricação de linha própria	Gestora de marketing e um colaborador	Entre os próximos 6 meses	R\$ 600.00,00 de investimento inicial

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de bijuterias é altamente competitivo, sendo bastante atrativo para novos entrantes e apresentando um ambiente difícil para o estabelecimento de uma marca sólida e amplamente conhecida. Ainda considerando a inexistência de barreiras para a saída do setor e a perspectiva de crescimento durante os próximos anos, pode-se considerar que este ambiente competitivo deverá perdurar.

Assim, é importante que uma empresa que comercialize bijuterias defina bem um plano estratégico com base em uma estratégia competitiva bem estruturada. Caso a empresa opte por manter preços baixos como fator de atratividade, sua margem de lucro será bastante baixa. Em contrapartida, a fim de poder captar clientes e consolidar-se no mercado, a empresa deve buscar atuar em um nicho de mercado que ainda não tenha sido explorada pelos competidores ou implementar um plano de marketing bastante agressivo.

O modelo de negócios é uma solução que permite ao empreendedor simular diferentes versões do modelo de negócio, até definir algo viável e de acordo com suas expectativas, como mencionado pelo estudo “O analista do modelo de negócio – 75 exemplos para empreendedores dominarem a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores”, da Consultoria Luz, Geração empreendedora. Assim, o Canvas é uma ferramenta muito importante para negócios em fase inicial, como é o caso da Zanda Acessórios.

Acredito que este modelo traduza as ideias do empreendedor de forma visual, o que faz que ele possa identificar com mais facilidade o que dá certo e o que não é viável, sem a necessidade de elaborar um plano de negócio, o que demanda mais tempo e informações. Isto é essencial para que a empresa consiga construir e entregar uma proposta de valor, tendo uma estratégia que possa trazer competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.** *Industrial and Corporate Change*, v. 11. 2002.

CONSULTORIA LUZ. **O analista do modelo de negócio – 75 exemplos para empreendedores dominarem a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores.** 2016. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/administracao/files/2014/08/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negocios-75-exemplos-para-empreendedores-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empreeendedora-120404160356-phpapp01.pdf>>. Acesso em: 20. abri. 2017.

DIHEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas. Métodos e técnicas.** São Paulo, Perason. 2004.

FRITSCHER, Boris.; PIGNEUR, Yves. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. Task Models and Diagrams for User Interface Design.** University of Lausanne, 2010.

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

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin .L. **Administração de Marketing.** 14^a. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2012.

MAGRETTA, J. **Why business models matter.** Harvard business review, v. 80. 2002.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach.** Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, 2011.

SEBRAE. **Boletim Tendência Fevereiro/2016: Acessórios masculinos: Novos usos, Comportamentos e Tendências.** 2016. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/acessorios-masculinos-novos-usos-comportam,entos-e-tendencias/56ceff3af2bdfc1b007d576d#download>>. Acesso em: 27 abr.2018.

SEBRAE. **Pesquisa revela negócios promissores para 2017.** 2017. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-revela-negocios-promissores-para-2017,e6dbb531b28a9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 11. nov. 2017.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation.** Long Range Planning, v. 43. 2010.

WEBSITE EXAME. Franquias crescem 8,3% em 2015; veja quais setores lideram. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/franquias-cresceram-8-3-em-2015-veja-quais-setores-lideram/>>. Acesso em: 11. nov. 2017.

WEBSITE EXAME. O mercado de bijuterias e acessórios em 2018. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-mercado-de-bijuterias-e-acessorios-em-2018/>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

WEBSITE O ESTADÃO. A importância da experiência de compra para as vendas no varejo. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,a-importancia-da-experiencia-de-compra-para-as-vendas-no-varejo,70001691988>>. Acesso em: 24. mai 2018.

WEBSITE PRISMA CONSULTORIA. O brilhante mercado das bijuterias e semijóias. 2016. Disponível em: <<https://www.prismajr.org/semijoias>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO SOBRE BIJUTERIAS

1 QUESTÕES APLICADAS

Qual a faixa etária?

- 19 anos ou menos
- Entre 20 e 24 anos
- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 34 anos
- 35 anos ou mais

Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Que grau de importância você dá para aparência?

- Não me importo com isso
- Me importo pouco
- Sou indiferente
- Acho um pouco importante
- Acho muito importante

Você é interessado em moda?

- Não
- Sim

O que você acha de bijuterias?

- Não gosto
- Sou indiferente
- Gosto

Você costuma usar bijuteria?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

Quais os principais fatores que te levam a fazer uma compra de bijuterias? (Escolha ao menos 2 opções)

- Preço
- Qualidade
- Marca
- Acessibilidade do produto
- Design
- Tendência
- Exclusividade

Você faz ou já fez compras online?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

Qual grau de importância você dá na experiência de ver e provar um acessório antes de comprar?

- Não me importo com isso
- Me importo pouco
- Sou indiferente
- Acho um pouco importante
- Acho muito importante

Que tipos de acessórios de moda você usa ou acha interessante?

- Bonés/chapéus
- Bijuterias
- Jóias
- Cintos
- Bolsas
- Lenços
- Outros

2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO – RETIRADO DO WEBSITE SURVEYMONKEY

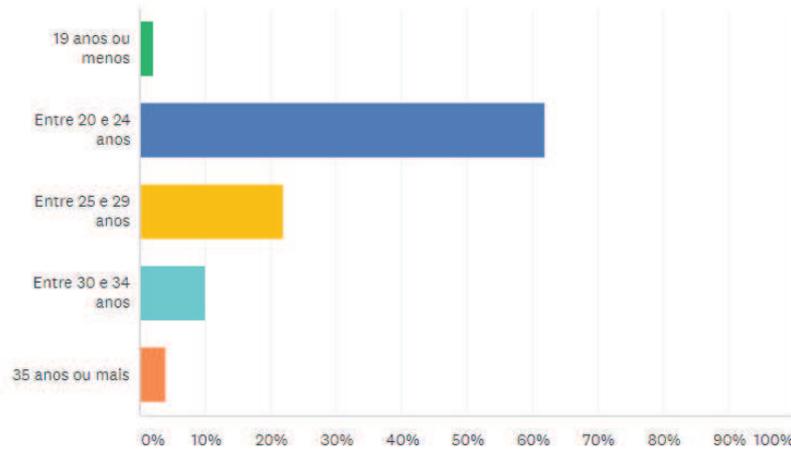
Q1

Customize

Export ▼

Qual é a sua idade?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 19 anos ou menos	2.00% 1
▼ Entre 20 e 24 anos	62.00% 31
▼ Entre 25 e 29 anos	22.00% 11
▼ Entre 30 e 34 anos	10.00% 5
▼ 35 anos ou mais	4.00% 2

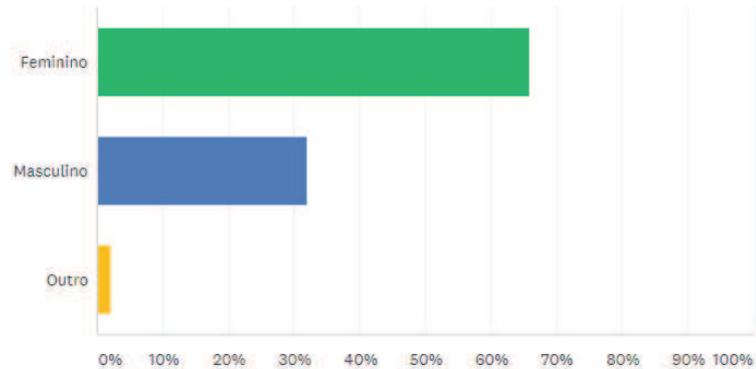
Q2

Customize

Export

Qual é o seu sexo

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Feminino	66.00%	33
▼ Masculino	32.00%	16
▼ Outro	2.00%	1

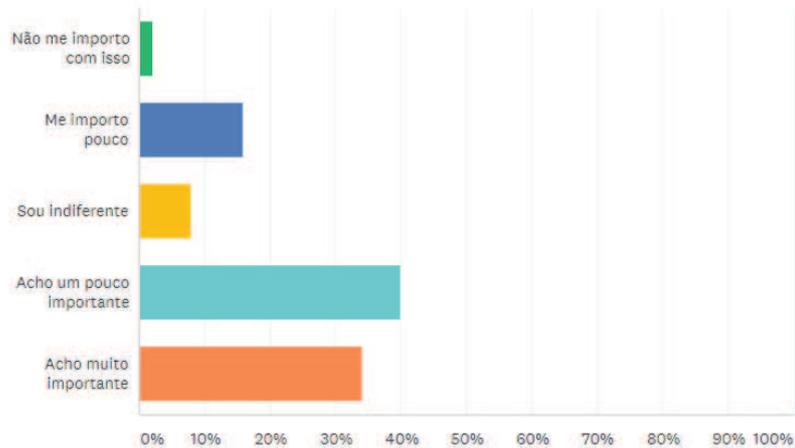
Q3

Customize

Export

Que grau de importância você dá para aparência?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Não me importo com isso	2.00%	1
▼ Me importo pouco	16.00%	8
▼ Sou indiferente	8.00%	4
▼ Acho um pouco importante	40.00%	20
▼ Acho muito importante	34.00%	17

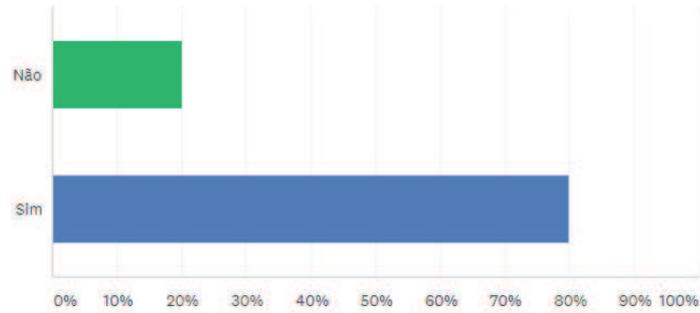
Q4

Customize

Export ▾

Você é interessado em moda?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▾ Não	20.00%	10
▾ Sim	80.00%	40
TOTAL		50

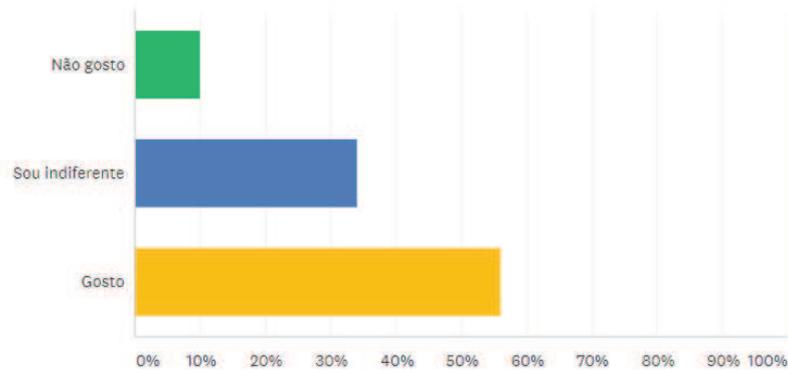
Q5

Customize

Export ▾

O que você acha de bijuterias?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▾ Não gosto	10.00%	5
▾ Sou indiferente	34.00%	17
▾ Gosto	56.00%	28

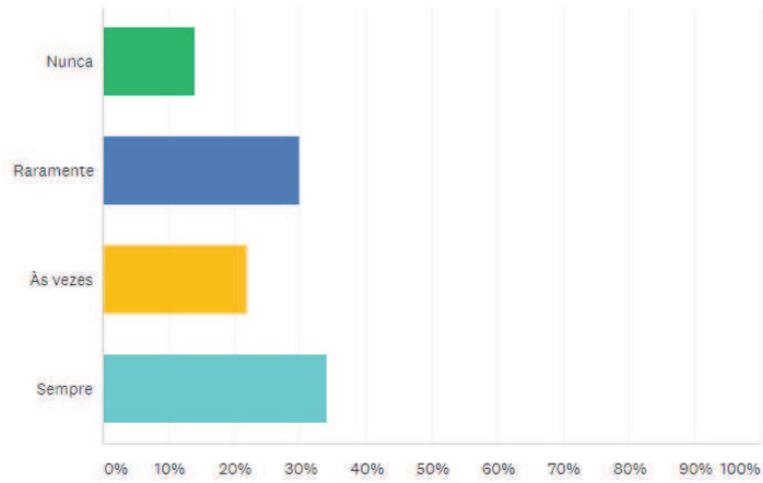
Q6

Customize

Export

Você costuma usar bijuteria?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Nunca	14,00% 7
▼ Raramente	30,00% 15
▼ Às vezes	22,00% 11
▼ Sempre	34,00% 17

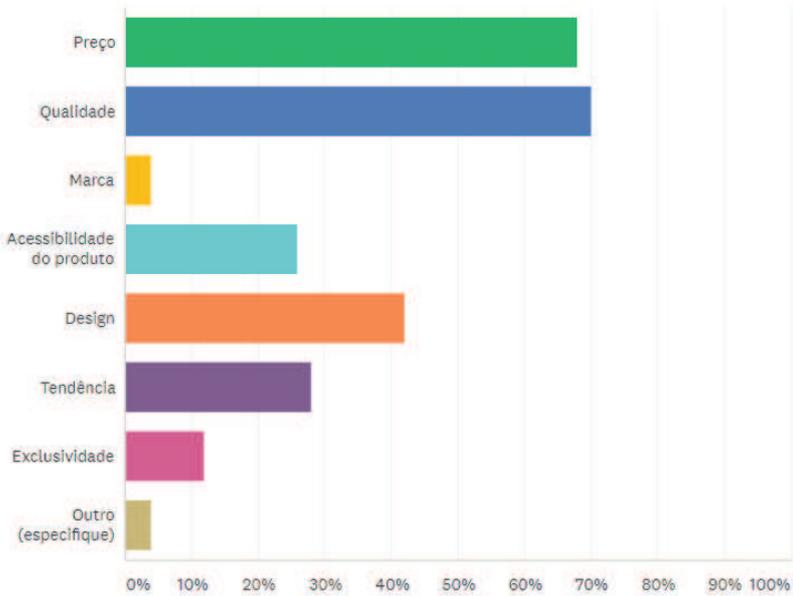
Q7

Customize

Export

Quais os principais fatores que te levam a fazer uma compra de bijuterias?
(Escolha ao menos 2 opções)

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Preço	68.00% 34
Qualidade	70.00% 35
Marca	4.00% 2
Acessibilidade do produto	26.00% 13
Design	42.00% 21
Tendência	28.00% 14
Exclusividade	12.00% 6
Outro (especifique) Responses	4.00% 2

RESPONSES (2)

TEXT ANALYSIS

TAGS

Add Tags

Filter by Tag

Search responses



Showing 2 responses

Gosto

5/23/2018 8:44 PM

[View respondent's answers](#)

Que não vá me dar alergia

5/23/2018 8:09 AM

[View respondent's answers](#)

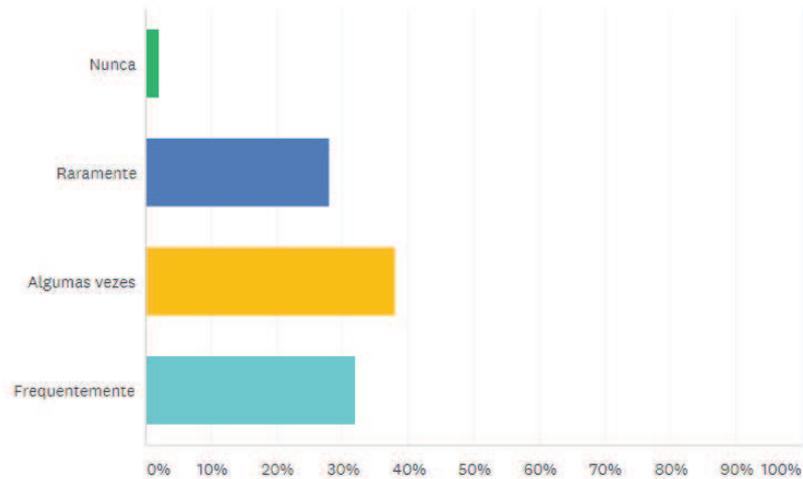
Q8

Customize

Export

Você faz ou já fez compras online?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Nunca	2.00% 1
▼ Raramente	28.00% 14
▼ Algumas vezes	38.00% 19
▼ Frequentemente	32.00% 16

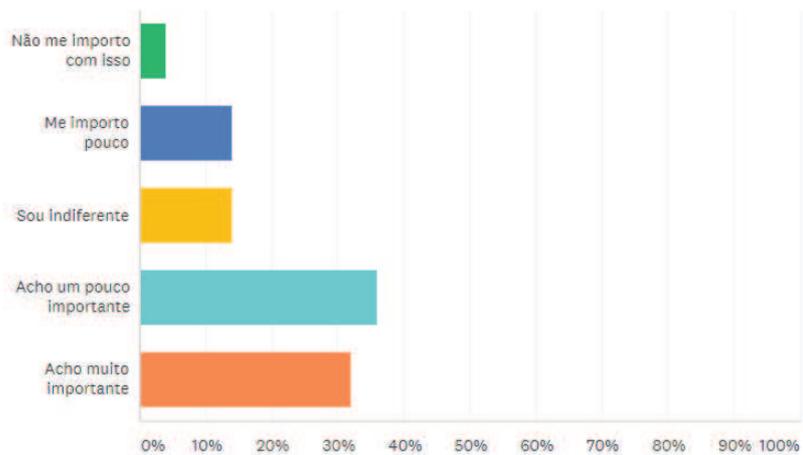
Q9

Customize

Export

Qual grau de importância você dá em ver e provar um acessório antes de comprar?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Não me importo com isso	4.00% 2
▼ Me importo pouco	14.00% 7
▼ Sou indiferente	14.00% 7
▼ Acho um pouco importante	36.00% 18
▼ Acho muito importante	32.00% 16

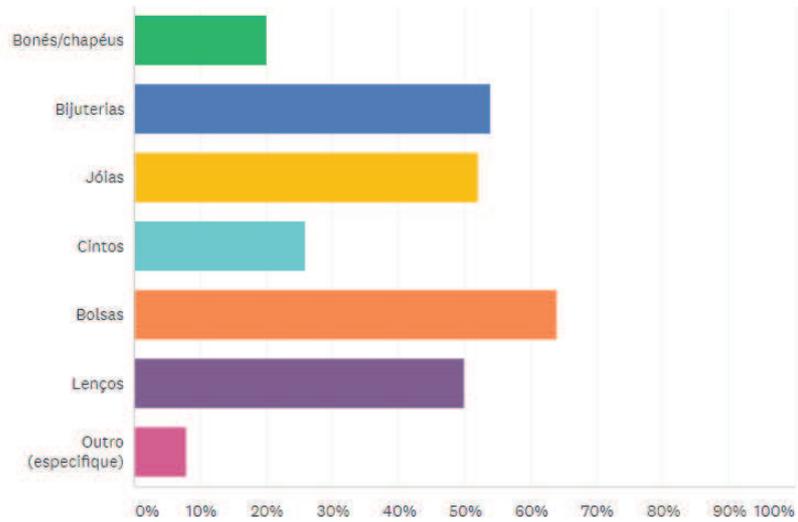
Q10

Customize

Export ▾

Que tipos de acessórios de moda você usa ou acha interessante?

Answered: 50 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Bonés/chapéus	20.00% 10
▼ Bijuterias	54.00% 27
▼ Jóias	52.00% 26
▼ Cintos	26.00% 13
▼ Bolsas	64.00% 32
▼ Lenços	50.00% 25
▼ Outro (especifique) Responses	8.00% 4

RESPONSES (4)

TEXT ANALYSIS

TAGS

Add Tags ▾

Filter by Tag ▾

Search responses



Showing 4 responses

óculos

5/27/2018 12:05 AM

[View respondent's answers](#)

Oculos

5/23/2018 10:38 AM

[View respondent's answers](#)

Pulseira

5/23/2018 10:20 AM

[View respondent's answers](#)

Sapatos

5/23/2018 12:47 AM

[View respondent's answers](#)