



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ISABELLA MAYER PEREIRA

MODELAGEM DE CANVAS:
UM ESTUDO PARA MISS BELA ACESSÓRIOS

Florianópolis
2020

ISABELLA MAYER PEREIRA

**MODELAGEM DE CANVAS:
UM ESTUDO PARA MISS BELA ACESSÓRIOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2020

ISABELLA MAYER PEREIRA

**MODELAGEM DE CANVAS
UM ESTUDO PARA MISS BELA ACESSÓRIOS**

Este relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de dezembro de 2020.

Profa. e orientadora Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Álvaro Solto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares, Me
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, às quais eu agradeço a seguir.

À minha professora orientadora, Rejane, por ter paciência conosco e por sempre ter dado todo o auxílio necessário para a elaboração deste projeto.

Aos professores do curso de Administração, que, através dos seus ensinamentos, permitiram que eu pudesse hoje concluir este ciclo.

Aos meus pais, que me incentivaram em todas as etapas e não permitiram que eu desistisse.

E também agradeço a Deus, por ter me dado oportunidade, força de vontade e coragem para superar todos os desafios encontrados ao longo desta trajetória.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.” (Walt Disney).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral aplicar as dimensões da modelagem de negócios Canvas para a concepção de um empreendimento especializado na produção de laços artesanais na Grande Florianópolis. No que tange à metodologia, a pesquisa enquadra-se como descritiva e qualitativa, sendo utilizados dados bibliográficos para a coleta de dados. O trabalho possibilitou realizar a caracterização do empreendimento proposto, analisar o macroambiente e o microambiente do negócio, e também permitiu fazer um estudo com os potenciais clientes. Analisaram-se concorrentes, fornecedores e órgãos legais para que fosse possível entender o negócio e definir estratégias de atuação com base nos dados coletados. Além disso, desenvolveu-se a Matriz SWOT, por meio da qual foram definidas a principal oportunidade do negócio bem como a principal ameaça. Foram definidos ainda a missão, a visão e os valores do futuro empreendimento e, por fim, realizou-se o desenvolvimento da modelagem de Canvas para a empresa Miss Bela Acessórios. O modelo proposto seguiu os nove elementos que compõem a modelagem de Canvas, de forma a trazer maior clareza para áreas essenciais do negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Modelagem de negócio Canvas. Miss Bela Acessórios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Identificação e análise de negócios.....	23
Figura 2 – Representação visual do modelo de negócios Canvas.....	24
Figura 3 – Características da Matriz SWOT	40
Figura 4 – Logomarca Miss Bela Acessórios	50
Figura 5 – Classes sociais por faixa de salário mínimo (IBGE).....	53
Figura 6 – Perfil do Instagram atualmente	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados	34
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados	35
Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados	35
Gráfico 4 – Renda mensal dos entrevistados	36
Gráfico 5 – Você costuma usar acessórios no cabelo?	36
Gráfico 6 – Você possui filhos(as)?	37
Gráfico 7 – Caso tenha filhos(as), costuma usar laços?	37
Gráfico 8 – Assinale a frequência com que adquire esse produto, em média	38
Gráfico 9 – Assinale o valor médio de seu pedido a cada compra	38
Gráfico 10 – Você estaria disposto a participar de um programa de fidelidade e acumular pontos em função de suas compras para receber benefícios como descontos, bonificações e outros?	39
Gráfico 11 – Assinale qual destes sistemas seriam os mais adequados para você controlar seus pontos e resgatar benefícios	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxas específicas ¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo o gênero - Países selecionados - 2015	19
Tabela 2 - Taxas específicas ¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo a faixa etária - Países selecionados - 2015	20
Tabela 3 - Taxas específicas ¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo o nível de escolaridade ² - Países selecionados - 2015.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso.....	18
Quadro 2 – Análise do macroambiente	29
Quadro 3 – Análise do microambiente	32
Quadro 4 – Variáveis dos ambientes interno e externo.....	40
Quadro 5 – Força 1 - Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....	44
Quadro 6 – Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor.....	44
Quadro 7 – Força 3 - Ameaça de produtos substitutos	45
Quadro 8 – Força 4 - Poder de negociação dos compradores.....	46
Quadro 9 – Força 5 - Poder de negociação dos fornecedores.....	46
Quadro 10 – Estrutura de custos.....	55
Quadro 11 – Modelagem de negócios Canvas	56

SUMÁRIO

1	introdução.....	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
1.3.1	Tipo de pesquisa	14
1.3.2	Técnicas de coleta de dados.....	14
1.3.3	Análise e interpretação de dados	15
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	EMPREENDEDORISMO	17
2.1.1	Empreendedorismo no Brasil	18
2.1.2	Característica e perfil do empreendedor brasileiro.....	18
2.1.3	As ferramentas do empreendedorismo.....	21
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.3	MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS	23
3	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	27
3.1	DADOS DA EMPRESA	27
3.2	PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	28
3.3	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	29
3.4	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	31
4	DIAGNÓSTICO.....	34
4.1	QUESTIONÁRIO APLICADO EM POTENCIAIS CLIENTES.....	34
4.2	MATRIZ SWOT.....	40
4.3	CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	43
5	PROGNÓSTICO	48
5.1	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	48
5.1.1	Definição da missão.....	48
5.1.2	Definição da visão.....	48
5.1.3	Definição dos valores	49
5.1.4	Definição da identidade visual.....	49

5.2	DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM CANVAS	50
5.2.1	Parcerias-chave.....	51
5.2.2	Atividades-chave.....	51
5.2.3	Recursos-chave	51
5.2.4	Proposta de valor.....	52
5.2.5	Relacionamento com os clientes.....	52
5.2.6	Segmentos de mercado/clientes.....	53
5.2.7	Canais	53
5.2.8	Fontes de renda/receitas	54
5.2.9	Estrutura de custos.....	54
5.3	CANVAS.....	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....	63
	ANEXO A – QUADRO EM BRANCO DO MODELO DE CANVAS	65

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar o próprio negócio, o criador do projeto adquire a liberdade de criar, de acordo com sua visão de mundo, as suas preferências e as problemáticas que observa no setor. Essa possibilidade pode conduzir à inovação dos negócios de acessórios, dos produtos e dos processos.

Neste trabalho, aborda-se a modelagem de negócios Canvas, com foco em criar, moldar e analisar a viabilidade de um novo empreendimento especializado em produção de laços artesanais.

Segundo diversas pesquisas realizadas pela autora, a economia criativa está em constante crescimento. Isso faz com que o artesanato seja uma ótima opção de negócio para empreendedores com talentos manuais, além de diversos outros fatores também contribuírem para que esse segmento cresça. A profissionalização do artesanato, a simplicidade e a beleza das peças cada vez mais conquistam mercados nacionais e internacionais. A internet também ajudou a ampliar a divulgação dos produtos por meio de sites e das redes sociais.

Contudo, a informalidade ainda é um obstáculo a ser vencido. Apesar de o artesanato ser a renda principal de muitas pessoas, para elas ainda é considerado uma renda informal. É o que mostra uma pesquisa divulgada pelo Clube do Artesanato. Segundo o levantamento, que ouviu 3.649 pessoas, apenas 17,7% delas estão formalizadas como Microempreendedores Individuais (MEI). Já 45,8% não manifestam interesse em se registrar, e 21,5% não saem da informalidade porque não têm incentivos (SEBRAE, 2020a).

Nesse sentido, a modelagem de negócios Canvas possibilita ao empreendedor que aplica essa ferramenta uma visão sistêmica acerca do negócio. Através do uso de nove blocos alocados lado a lado, o Canvas evidencia os principais elementos de um empreendimento, permitindo a tomada estratégica de decisões.

Com base nessas considerações iniciais, definiu-se a seguinte pergunta-problema para este trabalho de pesquisa: **Como a modelagem de negócios Canvas pode ser aplicada para a abertura de um novo empreendimento de laços artesanais na Região da Grande Florianópolis?**

1.1 JUSTIFICATIVA

As reflexões iniciais que deram origem a este trabalho partiram da vontade da pesquisadora de empreender. Além disso, a escolha do tema proposto é viável, visto que existem muitas possibilidades de estudo na internet a respeito da modelagem Canvas e que não estão sistematizadas de forma organizada e teórica.

Pode-se afirmar que a falta de planejamento e de preparo antes e durante a abertura de um negócio faz toda a diferença para o empreendedor. Assim, o presente estudo faz-se relevante para identificar as ferramentas existentes e a utilização de cada uma delas para desenvolver o modelo de negócio ou para aprimorá-lo. Além disso, o modo como planejar e identificar as oportunidades e o direcionamento do negócio permitiu comparar a base teórica com a prática.

Dessa forma, o resultado deste trabalho de pesquisa constitui um guia de preenchimento da modelagem de negócio Canvas para a empresa Miss Bela Acessórios. Para tanto, englobou-se um estudo aprofundado de cada um dos blocos de Canvas para gerar um aporte teórico relevante a todo empresário. Espera-se que através da presente pesquisa acadêmica qualquer empreendedor encontre orientação e apoio para modelar sua empresa e melhorar sua performance empreendedora.

Justifica-se o trabalho pela abordagem acadêmica de questões sobre o empreendedorismo, a estruturação da empresa e possíveis soluções para a problemática encontrada.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão expostos o objetivo geral e os objetivos específicos para melhor compreensão deste relatório de estágio.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é aplicar a modelagem de negócios Canvas para a concepção de um empreendimento especializado em produção de laços artesanais na Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- desenvolver as definições estratégicas para o novo empreendimento;
- aplicar as ferramentas de diagnóstico estratégico (Matriz SWOT e Cinco Forças Competitivas de Porter); e
- aplicar o *framework* da modelagem de negócios Canvas para a concepção do novo empreendimento.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

1.3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à coleta de dados, a pesquisa classifica-se como aplicada. Segundo Barros e Lehfeld (2000), na pesquisa aplicada o pesquisador visa aplicar seus resultados a um problema existente, contribuindo para fins práticos.

Além disso, esta pesquisa é considerada qualitativa, ou seja, é usada para obter informações aprofundadas sobre a motivação e o raciocínio das pessoas.

A pesquisa ainda se enquadra na classificação descritiva, visto que descreve uma realidade de forma imparcial, sem interferências de quem está pesquisando.

1.3.2 Técnicas de coleta de dados

Segundo Gil (1991), uma pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de materiais disponibilizados na internet.

Já a pesquisa documental, de acordo com o autor, é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

Os dados utilizados na elaboração deste documento são de fontes primárias e secundárias. Collis e Hussey (2005) afirmam que os dados primários são vistos como dados originais, isto é, aqueles coletados diretamente na fonte e que não foram submetidos à análise. Segundo Mattar (2005), os dados secundários são aqueles que já sofreram transformação, ou seja, já foram previamente analisados, interpretados e disponibilizados como fontes de pesquisa.

Para a coleta de dados primários, foi aplicado um questionário com os potenciais clientes do negócio. A aplicação do questionário aconteceu nos dias 22 e 23 de outubro de 2020 para uma amostra de 33 potenciais clientes, sendo realizado através da ferramenta Google Forms. Com 13 perguntas (ver roteiro no Apêndice A), o link de acesso ao questionário foi encaminhado aos respondentes via WhatsApp.

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 100) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Na pesquisa em administração de empresas, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, entre outros (HAIR *et al.*, 2005, p. 159).

1.3.3 Análise e interpretação de dados

A interpretação de dados se dá de maneira qualitativa. O método de pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

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

O capítulo 1 – *Introdução* – apresenta o tema, discorre acerca da contextualização do problema, relaciona os objetivos (geral e específicos), a

justificativa e a relevância da pesquisa, juntamente com a sua classificação e estrutura. Além disso, expõe os procedimentos metodológicos.

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 do assunto tratado.

O capítulo 3 – *Descrição do negócio* – mostra os dados da empresa, trazendo informações como a tributação escolhida, a quantidade de funcionários e contando um pouco sobre a autora do projeto. Além disso, esse capítulo aborda o panorama do segmento artesanal e o universo feminino em que se enquadra a empresa Miss Bela Acessórios.

O capítulo 4 – *Diagnóstico* – versa sobre o microambiente e o macroambiente. O primeiro consiste em forças próximas à empresa que afetam a sua capacidade de servir os seus clientes – a própria empresa. Já o macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente. Além disso, realiza-se nesse capítulo a aplicação de questionários em potenciais clientes e elabora-se a Matriz SWOT.

No capítulo 5 – *Prognóstico* –, abordam-se as definições estratégicas, ou seja, são estabelecidas a missão, a visão e os valores da empresa, e apresenta-se a logomarca. Além disso, esse capítulo destaca as avaliações das categorias de análise de todos os blocos contidos no Canvas da Miss Bela Acessórios.

Com o capítulo 6 – *Considerações Finais* –, responde-se aos objetivos propostos, bem como se apresenta uma síntese dos resultados encontrados.

A parte pós-textual deste relatório de estágio destaca nas referências os trabalhos utilizados para embasar a pesquisa, além do Apêndice A, que apresenta o questionário para coleta de dados aplicado aos potenciais clientes. O Anexo A também é apresentado ao final do documento, mostrando o modelo Canvas não preenchido e que foi utilizado na construção do *framework* da modelagem de negócios Canvas para a empresa Miss Bela Acessórios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As teorias abordadas neste capítulo visam compreender a dimensão de todos os fatores envolvidos na ação de empreender no setor do artesanato, considerado de alta complexidade e importância. Para tanto, inicia-se o capítulo com um estudo sobre empreendedorismo. Na sequência, apresenta-se a modelagem de negócios Canvas e sua aplicação, finalizando-se com um aprofundamento teórico dos blocos da modelagem Canvas.

2.1 EMPREENDEDORISMO

No que tange à origem do significado formal de empreendedorismo, não existe uma data exata. De acordo com Oliveira (2014), existem relatos de que o termo foi criado por diversos economistas e empresários no decorrer da história. Entre eles está o economista austríaco Joseph Schumpeter, que no ano de 1949 nomeou 'empreendedorismo' como a elevada criatividade do corpo executivo de uma empresa diante de um dado cenário econômico competitivo, cujos resultados positivos foram adquiridos através de inovações efetuadas pelos referidos gestores.

Nas páginas iniciais da cartilha *SEI: empreender*, disponibilizada pelo SEBRAE, consta que:

A palavra "empreender" significa decidir fazer alguma coisa pouco comum, algo que exige de nós uma decisão que não se toma toda hora. Empreender é ir em busca de uma realização. O Brasil é um país de empreendedores. Faz parte do sonho de muitos brasileiros ter ou dinamizar seu próprio negócio. Mas a estrada que nos leva do sonho à realidade é feita de muito trabalho e conhecimento; talento e persistência; foco nos objetivos e comprometimento. Em uma palavra: atitude (ROSA, 2012).

Já para Santos e Acosta (2011), o empreendedorismo é retratado como comportamental, e não como traços de personalidade de uma pessoa. Os autores afirmam que empreender é algo que pode ser aprendido por meio de instrumentos de mensuração e interpretação dos cenários que vêm ocorrendo no mercado econômico e no setor, e por trás desses valores é possível utilizar técnicas para compreender as informações e escolher a melhor decisão a ser tomada.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Conforme dispõe Dornelas (2001), o empreendedorismo no Brasil ainda é recente. Há resquícios da utilização do termo e da sua prática em meados de 1990, o que se aprimorou com o surgimento de entidades como o SEBRAE, que auxiliavam os idealistas na criação de seus próprios empreendimentos.

No ramo dos empreendimentos, o relatório executivo do Global Entrepreneurship Monitor, programa de pesquisa de abrangência mundial, indica que:

A maioria dos empreendimentos no Brasil apresenta características pouco compatíveis com ambientes de maior competitividade. Porém, sinalizam a possibilidade de melhoria nos indicadores relacionados à novidade do produto, idade da tecnologia e orientação internacional, com os seguintes destaques para a Região Sul (GEM, 2014).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Oliveira (2014) informa dois itens que refletem a realidade do empreendedorismo no Brasil: o primeiro item destaca a tardia abertura do mercado externo, o que levou os brasileiros a se desenvolverem no comodismo do mercado interno diante da ótica do protecionismo; já o segundo item diz respeito à quantidade de empresas de micro, pequeno ou médio porte no Brasil.

2.1.2 Característica e perfil do empreendedor brasileiro

Levinson (2011, *apud* LAS CASAS, 2009) destaca que existem cinco características que todo empreendedor deve ter: (1) paciência, (2) agressividade, (3) imaginação, (4) sensibilidade e (5) vontade interior. Uma vez desenvolvidas, todas elas se mostram capazes de alertar e desenvolver o perfil empreendedor diante do mercado econômico. Além desses itens, o autor ainda cita a criatividade como fonte de resolução dos conflitos bem como o desenvolvimento de uma mente analítica e sistemática, capaz de processar todas as informações ao mesmo tempo.

Diante do exposto, para completar o perfil do profissional na área, Dornelas (2008) traz em sua obra uma divisão de características relacionadas com o perfil empreendedor, que será demonstrada no Quadro 1 apresentado a seguir.

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso

Grupo de características relacionadas à realização

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidades e iniciativa • Correr riscos calculados • Exigir qualidade e eficiência |
|--|

<ul style="list-style-type: none"> • Persistência • Comprometimento
<p>Grupo de características relacionadas ao planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca de informações • Estabelecimento de metas • Planejamento e monitoramento sistemático
<p>Grupo de características relacionadas ao poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persuasão e rede de contatos • Independência e autoconfiança

Fonte: Dornelas (2008, p. 134).

Além das características do empreendedor, já referenciando o perfil dos empreendedores no Brasil, de acordo com o relatório de 2015 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015), existem taxas específicas referentes a alguns elementos, tais como, gênero, faixa etária e escolaridade, conforme mostrado a seguir.

No que tange à questão do gênero, uma das características marcantes do empreendedorismo brasileiro é a igualdade de gênero. No Brasil, homens (21,7%) e mulheres (20,3%) são igualmente ativos quanto às taxas específicas de empreendedorismo inicial (TEA: nascentes ou novos). Isso coloca o Brasil em destaque entre os países analisados (conforme a Tabela 1) e reforça a importância da contribuição das mulheres na composição da TEA. Nesse sentido, programas de incentivo ao empreendedorismo feminino, a exemplo do Programa 10.000 Mulheres, da Goldman Sachs, oferecido no Brasil em parceria com a EAESP – FGV/SP, entre outros, são estratégicos para a promoção de condições favoráveis ao incremento do empreendedorismo feminino no país.

Tabela 1 - Taxas específicas¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo o gênero
- Países selecionados - 2015

Países	Masculino	Feminino	TEA
Brasil	21,7	20,3	21,0
África do Sul	11,6	7,0	9,2
Alemanha	6,1	3,3	4,7
China	15,3	10,3	12,8
Estados Unidos	14,6	9,2	11,9
Índia	13,7	7,9	10,8
México	23,0	19,2	21,0

Fonte: GEM (2015)

Com relação à faixa etária, no Brasil indivíduos com idade entre 25 a 34 anos (26,2%), conforme aponta a Tabela 2, destacam-se pela maior atividade empreendedora em estágio inicial. Além disso, nosso país apresenta a mais elevada e expressiva taxa de empreendedorismo inicial na população com faixa etária de 18 a 24 anos.

Tabela 2 - Taxas específicas¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo a faixa etária - Países selecionados - 2015

Países	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	TEE
Brasil	20,8	26,2	22,7	17,3	13,2	21,0
África do Sul	6,3	10,9	12,3	8,0	6,8	9,2
Alemanha	4,6	6,3	5,0	5,4	2,0	4,7
China	10,9	17,7	16,3	12,6	5,8	12,8
Estados Unidos	10,2	13,8	16,7	10,6	7,4	11,9
Índia	8,7	11,5	12,2	12,1	9,3	10,8
México	12,7	26,8	25,6	20,2	14,7	21,0

Fonte: GEM (2015)

No quesito escolaridade, o GEM adota quatro faixas, nem sempre coincidentes com as adotadas em cada país: “alguma educação secundária”: primeiro grau completo até o segundo grau incompleto; “secundário completo”: segundo grau completo até o nível superior incompleto; “pós-secundário”: nível superior completo, pós-graduação completo e incompleto, mestrado completo e incompleto e doutorado incompleto; e nível 4, denominado “doutorado completo”.

Como aponta a Tabela 3 na sequência, no Brasil, os indivíduos com “secundário completo” apresentam a maior taxa específica de empreendedorismo (23%). Já os indivíduos com nível “pós-secundário” enquadram-se na taxa mais baixa no Brasil (16,7%), indicando um espaço de intervenção para políticas e programas. Negócios desenvolvidos por indivíduos com maior escolaridade tendem a ser mais bem estruturados, e como geralmente esses indivíduos estão aptos a procurar bons empregos, os seus empreendimentos tendem a ser mais por oportunidade do que por necessidade.

Tabela 3 - Taxas específicas¹ de empreendedorismo inicial (TEA) segundo o nível de escolaridade² - Países selecionados - 2015

Países	Alguma educação	Secundário completo	Pós-secundário	TEA
Brasil	19,8	23,1	16,7	21,0
África do Sul	7,5	9,2	18,0	9,2
Alemanha	3,4	3,9	6,5	4,7
China	8,7	12,7	16,4	12,8
Estados Unidos	5,4	8,9	13,3	11,9
Índia	8,8	14,5	9,6	10,8
México	18,8	23,2	35,4	21,0

Fonte: GEM (2015)

Os dados acima referem-se ao monitoramento de empreendedorismo global (GEM), o maior estudo unificado de atividade empreendedora no mundo. Reunindo dados de mais de 300 instituições acadêmicas e de pesquisa distribuídas por mais de 100 países, o GEM é capaz de gerar informações que permitem dinamizar e desenvolver serviços e atividades organizacionais e administrativas, o que lhe garante um papel importantíssimo na elaboração de ideias de negócio e oportunidades econômicas em âmbito global.

2.1.3 As ferramentas do empreendedorismo

O empreendedorismo foca no desenvolvimento de inovações em produtos, serviços, modelos de gestão e de negócios com base em metodologias mais ágeis, as quais se consolidam como métodos para a criação de novos negócios, o que ocasiona a diminuição de tempo, recursos e riscos existentes nos modelos tradicionais de desenvolvimento de negócios (XAVIER, 2014). Entre esses métodos que visam auxiliar o empreendedor a iniciar o seu negócio, cita-se uma série de ferramentas estratégicas que o acompanharão durante todo o processo.

Trata-se de ferramentas muito atuais, as quais têm sido constantemente citadas na mídia e ensinadas nas universidades brasileiras. Além disso, essas ferramentas facilitam o surgimento de novas ideias e maneiras de se estruturar um negócio, contudo apresentam abordagens diferentes no atingimento dos resultados. Algumas dessas ferramentas são: Plano de Negócios, Business Model Canvas, Lean Startup e Design Thinking.

Nessa concepção de empreendedorismo, são abordadas no presente trabalho duas dessas ferramentas, conforme apresentado a seguir.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Como forma de organizar ideias e mapear o percurso de um empreendimento, temos o plano de negócios, que nada mais é do que um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, de forma a diminuir os riscos e as incertezas. O plano de negócios é uma oportunidade de pôr no papel todas as variáveis possíveis, a fim de testar as possibilidades e verificar a viabilidade do investimento, os índices financeiros e econômicos do negócio, traçando no papel um retrato fiel do negócio antes de ser implantado. Além disso, transmite credibilidade, o que auxilia a atrair recursos financeiros. Ele é composto por planejamento estratégico, análise de mercado, plano de marketing, plano financeiro, entre outros tópicos que visam passar segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar e promover inovações em seu negócio já instalado no mercado.

Uma definição simples sobre o que é um plano de negócios é dada por Chiavenato (2005, p. 128).

Business plan é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade, [...] riscos, bem como facilitar sua implantação.

Para Oliveira (2014), o processo de identificação e análise de possíveis negócios pode ser desenvolvido em sete etapas. Primeiro é realizada a identificação dos negócios que o empreendedor considera válidos. Em seguida, procede-se ao estabelecimento do portfólio dos negócios, agrupando-os pelas suas características. O terceiro passo é a auditoria de posição de cada negócio quanto à sua validade para o empreendedor. A quarta etapa é definir o planejamento estratégico, o plano de negócios e a análise de viabilidade. No quinto passo, tem-se a realização de simulações. Na sexta etapa, ocorre a implementação do negócio escolhido, caso seja viável. O sétimo e último passo configura a avaliação dos resultados apresentados em relação aos resultados planejados. Na sequência, é apresentada uma figura ilustrativa desses sete passos.

Figura 1 – Identificação e análise de negócios



Fonte: Oliveira (2014, p. 102)

Ou seja, o plano de negócio é como um mapa. Nele estão determinados os objetivos, as metas, os responsáveis e as respectivas análises necessárias, permitindo utilizá-lo como um guia em que todos os envolvidos conseguem se situar e saber o que está acontecendo, quando e como ocorrerá e o objetivo e o porquê das coisas. Ele é o medidor das ações de um negócio novo ou já existente, pois através do cumprimento das metas e do alcance dos objetivos presentes no plano consegue-se medir o que está ocorrendo. O plano de negócios é também um roteiro em que são levantadas questões e reflexões sobre uma ideia para que, de forma mais fácil e segura, seja possível transformá-la em algo real, diminuindo a ocorrência de possíveis erros e imprevistos futuros. É, ao mesmo tempo, um roteiro para a tomada de decisões e um guia de apoio para definições do que fazer (TAJRA, 2014).

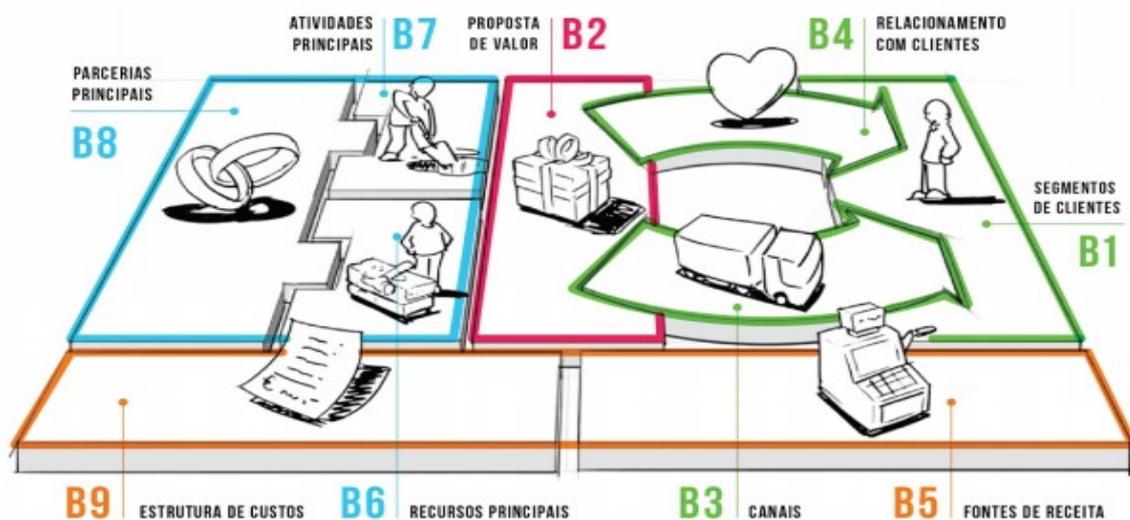
2.3 MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS

Motivado pela complexidade do mundo real em que as empresas atuam e pela dificuldade que os empreendedores têm de visualizar os fatores que influenciam no resultado ou na entrega de valor para os consumidores, Alexander Osterwalder

desenvolveu, colaborativamente com 470 pessoas de 45 diferentes países, a modelagem de negócios Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O modelo possui nove blocos integrados, tendo como premissa principal a resposta das perguntas de cada bloco de maneira objetiva pelo empreendedor, iniciando pela proposta de valor ou por segmentos de clientes e deliberadamente respondendo às questões dos demais blocos do lado direito: canais e relacionamento. Em seguida, devem ser preenchidos os blocos, as atividades, os parceiros e os recursos-chave, bem como os blocos de receitas e custos. Sugere-se a aplicação do modelo de negócio Canvas através do uso de notas colantes (*post-it*) para fixar nos blocos as respostas no lugar das perguntas que constam visualmente no quadro, contribuindo para a evolução do modelo, o que o torna um protótipo ou modelo inicial. Ao concluir o Canvas, o empreendedor terá uma análise de oportunidades e poderá, então, fazer a pesquisa primária tendo em vista o seu público-alvo. Em seguida, estará preparado para desenvolver o plano de negócios da empresa (DORNELAS, 2016). O modelo de negócio Canvas é representado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Representação visual do modelo de negócios Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Assim, pode-se concluir que o Canvas resume as questões principais do desempenho de uma empresa no mercado. Os nove blocos do Canvas são explicados de forma geral a seguir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- **Segmentos de clientes:** uma proposta de valor pode estar dirigida para um ou para 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.
- **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.
- **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 ao 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 de uso desse produto.
- **Relacionamento com clientes:** descreve estratégias e ações tomadas pela empresa para fidelizar clientes e, com isso, evitar que procurem o concorrente.
- **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.
- **Recursos principais (recursos-chave):** descrevem os ativos tangíveis e/ou intangíveis de que a empresa dispõe para realizar a construção, a entrega e o recebimento de valor.
- **Atividades principais (atividades-chave):** são as ações realizadas pela empresa para formar e oferecer a proposta de valor para o seu segmento de clientes.
- **Parcerias principais (parceiros-chave):** detalham 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.
- **Estrutura de custos:** descreve os principais custos requeridos para a 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.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o plano de negócios da organização, de seus concorrentes ou de qualquer outra empresa. O conceito Canvas já foi aplicado e testado em todo o mundo e é utilizado por grandes organizações, podendo ser empregado para diversos fins. Serve para visualizar o negócio em seu conjunto e para auxiliar o processo de tomada de decisão ao criar diálogos, estabelecendo uma linguagem e uma base comum para todos os colaboradores, criando modelos inovadores e criativos através da colaboração e gerando engajamento entre os times. Serve também para ilustrar como o negócio faz sentido para todas as áreas de um empreendimento. A flexibilidade do modelo permite considerar os objetivos dos diferentes empreendimentos existentes, trazendo clareza para a real proposta de valor do negócio e para o modo como torná-lo sustentável, permitindo formar ideias viáveis ao utilizar o modelo de negócios para cobrir todas as dimensões fundamentais de um empreendimento. Serve ainda para ajustar o foco do empreendimento já existente e de seus times, a fim de atingir melhores resultados e adquirir novas oportunidades, gerando vantagem competitiva. Os autores também destacam a importância do pensamento visual, pois no Canvas um elemento influencia o outro, só fazendo sentido no todo. Dessa forma, ao representar suposições visualmente, nós as transformamos em informações explícitas. O modelo se torna tangível, permitindo discussões e alterações mais claras e incentivando a cooperação, já que artifícios visuais como figuras e notas são utilizados para facilitar o desenvolvimento e a análise do modelo de negócio.

Neste trabalho, é aplicada a modelagem de Canvas, e a seguir será abordada a caracterização da empresa.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Diante desse cenário, vamos apresentar a Miss Bela Acessórios, um novo empreendimento com o objetivo de trazer estilo e autenticidade com apenas um laço de acessório, inspirando confiança e apresentando preço justo para a cliente.

O projeto de futuro para a Miss Bela Acessórios é a empresa ser reconhecida na Grande Florianópolis como a número 1 no ramo de varejo. Além disso, as clientes da Miss Bela Acessórios também contam com a comodidade do serviço de entrega da empresa para seus produtos.

3.1 DADOS DA EMPRESA

Miss Bela Acessórios Ltda. é o nome fantasia dado à empresa pela fundadora deste sonho, Isabella Mayer Pereira, residente em Florianópolis, Santa Catarina, e estudante de Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul).

Conforme citado anteriormente na introdução, a informalidade no ramo de artesanato é um obstáculo a ser vencido, pois diversas artesãs ainda se mantêm na informalidade.

Segundo o SEBRAE, artesãos de todo o país podem aproveitar a formalização como Microempreendedor Individual (MEI) para faturar mais com as vendas dos produtos e garantir o acesso a benefícios previdenciários, como auxílio-doença, auxílio-maternidade e aposentadoria.

Considerando então o fato acima, a empresa Miss Bela Acessórios Ltda. realizará todos os trâmites necessários junto à Receita Federal para que possua Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), o que facilitará a abertura de contas bancárias, acesso a empréstimos e emissão de notas fiscais.

A empresa será considerada MEI, contando apenas com uma única funcionária para obtenção de baixo custo e intensivo treinamento a ser realizado com a fundadora do projeto. O MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento de tributos federais (imposto de renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Terá despesas apenas com a Previdência Social (INSS) e com ICMS ou ISS.

Além disso, até que deslanche nas encomendas e possua consolidação no seu planejamento, a empresa estará localizada em um dos cômodos da residência da

proprietária do empreendimento. Ou seja, não haverá custos de locação de sala comercial.

3.2 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

O presente empreendimento se enquadra no ramo artesanal. Em 22 de outubro de 2015, a Lei nº 13.180 regulamentou a profissão de artesão. No artigo 1º, parágrafo único, a profissão de artesão presume o exercício de atividade predominantemente manual, que pode contar com o auxílio de ferramentas e de outros equipamentos, desde que visem assegurar qualidade, segurança e, quando couber, observância às normas oficiais aplicáveis ao produto (BRASIL, 2015).

No que tange à intenção da Miss Bela Acessórios de trazer estilo e autenticidade para as mulheres, a autora fez diversas pesquisas bibliográficas e obteve algumas compreensões acerca do universo feminino. Mudanças estruturais, como o aumento do número de pessoas do sexo feminino trabalhando, competição e discriminação no local de trabalho estimulam as mulheres a ficarem mais vaidosas e com maior medo de envelhecer, o que as leva ao consumo de produtos e serviços para aumentar a sua competitividade no mercado de trabalho e nas relações sociais (EDMONDS, 2002).

De fato, indivíduos avaliam a sua aparência baseando-se no que a sociedade considera atraente, significativo e valioso. Logo, as sensações de um indivíduo na avaliação de si mesmo (e, conseqüentemente, na sua autoestima) podem ser afetadas pelo modo como uma pessoa acredita que a sociedade valoriza o seu corpo (RICCIARDELLI; CLOW, 2009).

Segundo Bauman (2008), apesar da sensação de poder “escolher” oferecida pela sociedade de consumo, todas as opções são pré-selecionadas, pré-certificadas e pré-escritas pela mídia, ou seja, um corpo que se assemelha àqueles expostos e avaliados como “desejáveis” faz com que a sua possuidora tenha maior satisfação e autoestima.

A Miss Bela Acessórios tem a intenção de ser protagonista em despertar nas suas clientes todas essas sensações. Abdala (2004) explica que os inúmeros produtos e serviços que trazem a promessa de tornar as pessoas mais belas são utilizados para gerenciar a impressão que a aparência causa nos outros, uma vez que se buscam, conscientemente ou não, os benefícios associados à beleza (por exemplo, elogios e

conquistas amorosas) e ao abrandamento da insatisfação com a própria imagem ou autoconceito.

3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Muitos são os fatores externos à organização que exercem influência direta sobre ela e que devem ser considerados durante a elaboração do plano de marketing.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 38), “a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes – competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos – que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa”.

Para Richers (2000), a apreciação do cenário descreve o ambiente externo da organização e de seu setor de atividades, além de apontar as oportunidades e as ameaças inerentes a esse ambiente.

Kotler e Armstrong (2004) destacam quatro forças principais do macroambiente: (1) forças econômicas, (2) forças políticas, (3) forças culturais e (4) forças tecnológicas, descritas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Análise do macroambiente

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	Para analisar o ambiente econômico em que a empresa Miss Bela Acessórios está inserida, é necessário conhecer toda a conjuntura do complexo feminino. O Portal Terra aponta que o comércio de produtos de beleza, moda e acessórios tem se expandido muito nos últimos anos. De acordo com dados levantados pela Nuvemshop ¹ , o segmento de beleza foi o ramo de lojas on-line que mostrou maior crescimento no primeiro trimestre do ano, com aumento de aproximadamente 120% em relação ao mesmo período em 2017. Além disso, o surgimento de novas lojas on-line

¹ A **Nuvemshop** oferece uma solução tecnológica de *e-commerce* pensada para que micros, pequenas, médias e grandes empresas possam criar a sua própria loja on-line autogerenciável, sem a necessidade de conhecimentos técnicos. Criar uma loja virtual com a **Nuvemshop** é como ter uma loja física ou um showroom, mas na internet.

	<p>de moda e acessórios apresentou crescimento de 148% (TERRA, 2018).</p> <p>Os clientes da Miss Bela Acessórios também contam com a comodidade que a empresa lhes oferece ao fazer a entrega dos produtos, fornecendo laços necessários para a composição de looks com tendências extremamente atualizadas, impulsionando os setores feminino e infantil e aumentando a autoestima das clientes.</p>
Político-legais	<p>A Miss Bela Acessórios será considerada MEI e, no intuito de obter baixo custo, contará apenas com uma única funcionária, a qual receberá treinamento intensivo por parte da fundadora do projeto. O MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento de tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Terá despesas apenas com a Previdência Social (INSS) e com o ICMS ou ISS, garantindo o acesso a benefícios previdenciários, como auxílio-doença, auxílio-maternidade e aposentadoria.</p>
Socioculturais	<p>O ambiente cultural é demonstrado através de variáveis como estabilidade social, estilos de vida, religião, a própria cultura e valores sociais de determinada região. Kotler e Armstrong (1999, p. 58) afirmam que “o ambiente cultural é constituído de instituições e de outras formas que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade”. O ambiente social do marketing é constituído pelas pessoas de uma sociedade e por seus valores, crenças e comportamentos. Atualmente, os setores de beleza e acessórios estão entre os dez principais segmentos do varejo brasileiro. Além disso, segundo Rondinelli (2018), a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) prevê um aumento nominal de 8% no faturamento de 2018 apenas em função do mercado de cosméticos.</p>

Tecnológicos	As empresas que querem permanecer no mercado necessitam continuamente buscar informações para se adaptar às atuais tecnologias e encontrar novos mercados através de pesquisas, invenções e inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados, pois esses fatores é que vão determinar o sucesso da organização. A Miss Bela Acessórios vem se adaptando às novas mudanças tecnológicas do mercado para ganhar produtividade e aumentar a qualidade na fabricação de seus produtos. Para isso, sua fundadora procura sempre buscar informações em empresas consolidadas, feiras de artesanato e sites especializados, tendo se destacado perante a concorrência não pelo preço menor, mas por fornecer aos seus clientes produtos de qualidade e durabilidade superior.
---------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esta seção procurou abordar a análise do macroambiente, elencando os fatores econômicos, político-legais, socioculturais e tecnológicos. A seguir, é apresentada a análise do microambiente.

3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

A análise do ambiente interno da empresa é de fundamental importância, pois com base nas forças e nas fraquezas da organização é que se constroem os objetivos e as estratégias, tais como mão de obra especializada, boas finanças, clientes fiéis, etc.

Em linhas gerais, a análise do ambiente interno do empreendimento consiste em identificar os futuros recursos e as competências da empresa e analisar as futuras áreas funcionais. O Quadro 3 apresentado a seguir relaciona as áreas e os aspectos analisados no microambiente.

Quadro 3 – Análise do microambiente

Áreas	Aspectos analisados
Produção	<p>A empresa terá instalações conforme as necessidades do negócio, localizando-se em um bairro movimentado na cidade de Florianópolis, próximo a empresas, escolas e universidades.</p> <p>A proprietária já possui o imóvel e investirá em matéria-prima e equipamentos para que a produção possa ser facilitada. Serão estocadas fitas e todos os materiais que permitam proporcionar ao cliente uma rápida entrega dos produtos após sua solicitação. Serão comprados pistola de cola quente com ponta de precisão, máquina de corte de fitas, além de todas as fitas necessárias e de acordo com as tendências do mercado, bem como mesa e bancadas para a produção. A empresa também precisará de um computador para realizar orçamentos, criar produtos digitais, entre outras necessidades, além de uma impressora para emissão dos pedidos.</p>
Recursos Humanos	<p>No tocante à parte administrativa, a Miss Bela Acessórios será terceirizada. A empresa contará apenas com uma única funcionária, a fim de obter baixo custo. A funcionária receberá um treinamento intensivo pela fundadora do projeto para impulsionar a produção.</p> <p>A empresa oferecerá à funcionária complementação salarial que inclui vale-alimentação e vale-transporte.</p>
Finanças	<p>Para a abertura do negócio, o investimento inicial foi de R\$ 20.000,00, não havendo gasto com aluguel da sala, visto que a empresa localiza-se em um dos cômodos da residência da fundadora do projeto, até que deslanche e se consolide no mercado.</p> <p>Tudo o que envolver fluxo de caixa, declaração, emissão de notas fiscais, entre outras atividades administrativas, será realizado por uma empresa de contabilidade terceirizada.</p>

Marketing	A Miss Bela Acessórios possibilitará ações de marketing, buscando estabelecer com os seus clientes uma relação de fidelidade. Para isso, será criado um “código” de fidelidade, que funcionará da seguinte forma: a cada compra, o cliente receberá um código em seu e-mail, o qual ficará registrado na base de dados do sistema Miss Bela. O cliente poderá acompanhar o total de códigos pelo aplicativo Miss Bela Acessórios. Quando o cliente tiver 10 códigos gerados, na próxima compra terá um desconto de 10% do valor consumido nas 10 compras realizadas que resultaram no envio dos códigos. As vendas serão realizadas pelos canais de Instagram, WhatsApp, site próprio e aplicativo Miss Bela Acessórios, sendo mensalmente realizados sorteios patrocinados. Haverá enquetes diárias nos <i>stories</i> do Instagram da empresa, de forma a gerar um maior engajamento e maior proximidade com seus clientes.
------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após apresentados os fatores do macroambiente e as áreas do microambiente, sendo especificadas as áreas de produção, recursos humanos, finanças e marketing no capítulo a seguir tem-se o diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

Este capítulo trata do perfil dos respondentes do questionário, que abrange gênero, idade, grau de instrução, entre outros aspectos pertinentes a fim de alimentar as informações necessárias para o desenvolvimento do modelo de negócio Canvas.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO EM POTENCIAIS CLIENTES

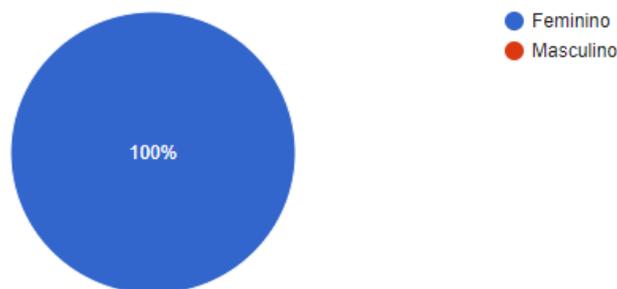
O questionário empregado na construção deste trabalho de pesquisa foi aplicado nos dias 22 e 23 de outubro de 2020 a uma amostra de 33 potenciais clientes, sendo realizado através da ferramenta Google Forms. Contendo 13 perguntas (ver roteiro no Apêndice A), o link de acesso ao questionário foi encaminhado aos respondentes via WhatsApp.

A primeira parte do questionário será reservada para a identificação do perfil do entrevistado. Essas informações, após a formação do banco de dados da empresa, serão agrupadas por grupos de clientes com perfis semelhantes.

Conforme o Gráfico 1, o perfil de 32 (trinta e dois) dos entrevistados (da amostra total (33), uma pessoa não respondeu) é composto 100% pelo gênero feminino.

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados

32 responses

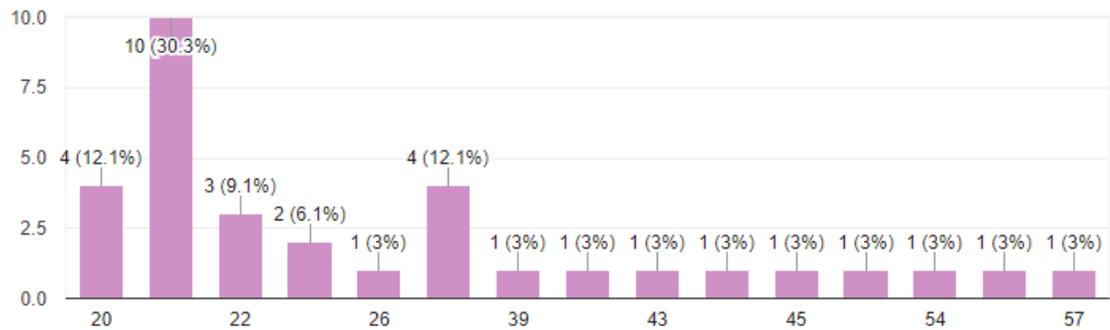


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Das mulheres entrevistadas, a maior parte possui idade entre 20 (vinte) e 32 (trinta e dois) anos, como demonstrado no Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Idade dos entrevistados

33 responses

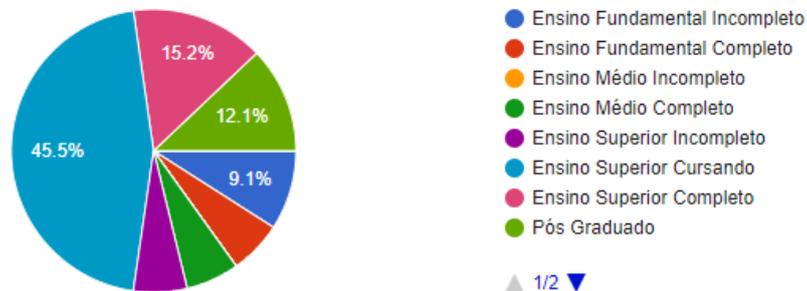


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que tange à formação dos 33 (trinta e três) entrevistados, 45,5% estão cursando nível superior e 15,2% possuem ensino superior completo.

Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados

33 responses



Fonte:

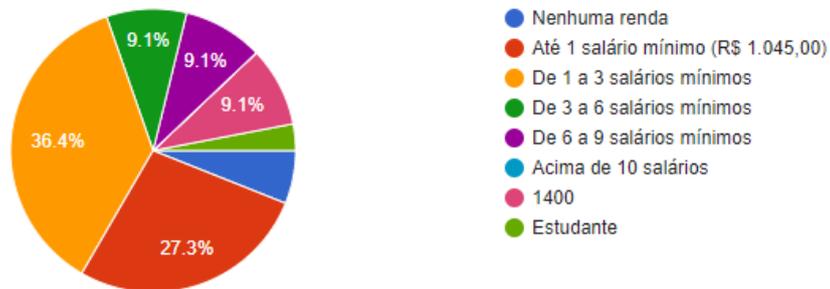
Elaborado pela autora (2020).

Além disso, pode-se levar em consideração que 36,4% das mulheres possuem renda mensal de 1 (um) a 3 (três) salários mínimos, e 27,3% recebem até 1 (um) salário mínimo por mês, valor este que em 2020 é de R\$ 1.045,00 (mil e quarenta e cinco reais).

No Gráfico 4 a seguir, é apresentada a renda das respondentes da pesquisa.

Gráfico 4 – Renda mensal dos entrevistados

33 responses



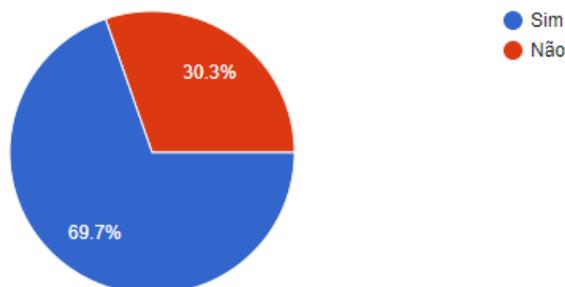
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Obtém-se, neste bloco da pesquisa, o perfil desse consumidor. São mulheres cujas idades variam entre 20 (vinte) e 32 (trinta e dois) anos.

Essas mulheres possuem grande interação com outras pessoas, pois ainda estão realizando cursos e interagindo com colegas de sala. Conforme o Gráfico 5, observa-se que 69,7% das mulheres usam acessórios de cabelo e acreditam que esse adereço impacta de forma positiva na sua vaidade.

Gráfico 5 – Você costuma usar acessórios no cabelo?

33 responses

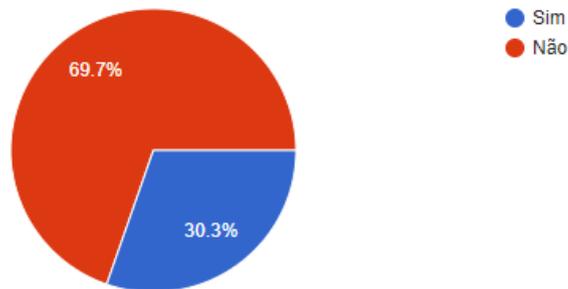


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme consta no Gráfico 6 apresentado na sequência, 69,7% das 33 (trinta e três) entrevistadas não possuem filhos, e 30,3% delas já são mães. Das que já têm filhos, 23,3% costumam usar laços, porém 3 (três) entrevistadas deixaram de responder ao questionário, de acordo com o Gráfico 7 (30 respostas).

Gráfico 6 – Você possui filhos(as)?

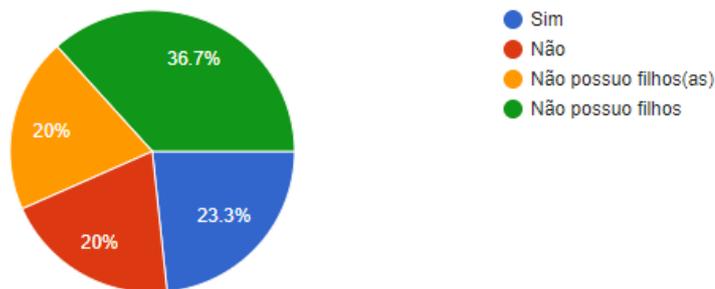
33 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Gráfico 7 – Caso tenha filhos(as), costuma usar laços?

30 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

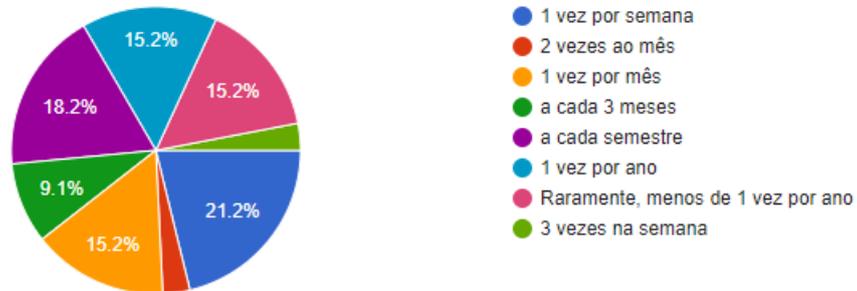
Na segunda parte do questionário, são observadas as questões de mercado, tais como frequência de compra, valor que se disponibiliza para compra do produto, concorrentes e até mesmo feedback do *preview* de laços da Miss Bela Acessórios.

Além disso, observam-se também questões referentes a marketing, tais como maneiras de fidelização do cliente e preferência em relação aos acessórios de acordo com o perfil observado.

Quando perguntadas (Gráfico 8) sobre a frequência com que adquirem o acessório, 21,2% das entrevistadas responderam realizar a compra 1 vez por semana, estando a maioria das respondentes (35,5%) dispostas a gastar um valor entre R\$ 15,00 (quinze reais) e R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) a cada compra, conforme aponta o Gráfico 9.

Gráfico 8 – Assinale a frequência com que adquire esse produto, em média

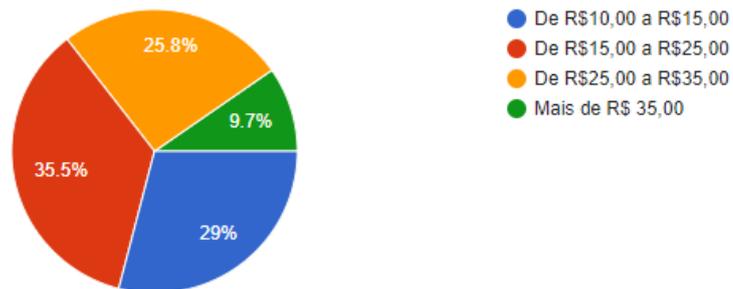
33 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Gráfico 9 – Assinale o valor médio de seu pedido a cada compra

31 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Além das perguntas acima, a Miss Bela Acessórios fez *preview* de produtos e aplicou o questionário para obter algumas informações. Ou seja, foram oferecidos alguns produtos para potenciais clientes com o intuito de saber a opinião delas sobre os produtos recebidos. Seis das entrevistadas qualificaram o produto como “Gostei muito”, “Super-recomendo”, “Adorei”, “Amo os produtos Miss Bela”, “Muito capricho”, “Adorei o produto, super bem-feito” e “Recomendei muito”. Além disso, elas repassaram o seu feedback para contribuir com a pesquisa em relação à escala de 0 a 10, que aponta a possibilidade de indicar o produto Miss Bela Acessórios a um(a) amigo(a). A resposta obtida foi bastante positiva, visto que das 24 (vinte e quatro) entrevistadas, 21 (vinte e uma) deram nota 10, e 3 (três) entrevistadas deram nota 9.

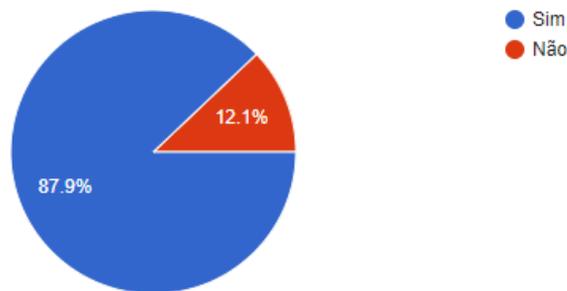
Com o feedback das clientes, a autora dispõe de dados e estudos que comprovam que a empresa pode alavancar as suas vendas mantendo a qualidade e seguindo o público-alvo adequado, conforme os dados levantados no primeiro bloco.

Por último, a autora teve ciência da importância em fidelizar as suas clientes. Foram realizadas 2 (duas) perguntas para as entrevistadas (gráficos 10 e 11), concluindo-se assim o segundo bloco.

Das 33 (trinta e três) entrevistadas, 87,9% delas estão dispostas a participar de programas de fidelidade, como mostra o Gráfico 10 a seguir.

Gráfico 10 – Você estaria disposto a participar de um programa de fidelidade e acumular pontos em função de suas compras para receber benefícios como descontos, bonificações e outros?

33 responses

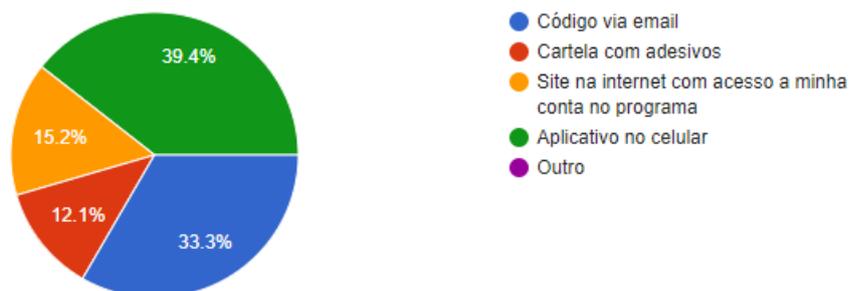


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que se refere ao acompanhamento da fidelidade, 39,9% relataram que preferem acompanhar via aplicativo no celular, e 33,3% preferem receber o código por e-mail, conforme aponta o Gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11 – Assinale qual destes sistemas seriam os mais adequados para você controlar seus pontos e resgatar benefícios

33 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir da pesquisa aplicada com potenciais clientes da empresa Miss Bela Acessórios, pôde-se construir a Matriz SWOT, que é apresentada na seção a seguir.

4.2 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta empregada para fazer análise de cenário, também conhecida como análise de ambiente. Em função de sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A Figura 3 a seguir exibe as características da Matriz SWOT.

Figura 3 – Características da Matriz SWOT



Fonte: <https://br.pinterest.com>

Sob a perspectiva da análise SWOT, a empresa apresenta as suas principais linhas de atuação e observação, representadas pelo Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Variáveis dos ambientes interno e externo

Ambiente interno	
Pontos fortes (Força)	Pontos fracos (Fraqueza)
<ul style="list-style-type: none"> - Preços acessíveis - Equipe qualificada e inovadora - Programa de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca ainda não consolidada - Empresa iniciante no mercado - Recursos escassos para investimento em programa de fidelização
Ambiente externo	

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado de vaidade feminina - Grande frequência de compra de acessórios - Não ter gasto com aluguel 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes similares - Alta oferta de produtos on-line - COVID-19 (crise econômica, redução do fator de compra)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir dos dados secundários obtidos e da pesquisa realizada com as potenciais clientes, foi possível identificar no ambiente interno os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas). A seguir, são listados os pontos fortes e fracos, com respectivas especificações.

Como pontos fortes, constam:

- **Preços acessíveis:** conforme o questionário aplicado, a empresa Miss Bela Acessórios possui produtos com valores acessíveis e dentro do mercado. A pesquisa revelou que as clientes estão dispostas a pagar de R\$ 15,00 (quinze reais) a R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) por um acessório, ou seja, a empresa se encaixa dentro da expectativa das clientes no quesito valor.
- **Equipe qualificada e inovadora:** inicialmente a empresa contará apenas com 1 (uma) funcionária e com a fundadora do projeto, terceirizando parte da contabilidade no intuito de manter o baixo custo e proporcionar à funcionária treinamento intensivo pela fundadora do projeto, trazendo padrão e qualidade para os produtos.
- **Programa de fidelidade:** será realizado um programa de acompanhamento das clientes, ou seja, a cada venda a cliente receberá um código por e-mail. A cada 10 códigos, é gerado na próxima compra um desconto de 10% do valor médio consumido nas 10 compras efetuadas que resultaram no envio dos códigos. Todos os códigos e valores poderão ser acompanhados pelo aplicativo.

Os pontos fracos do negócio são:

- **Marca ainda não consolidada:** com a marca consolidada, é possível proporcionar uma diferenciação não baseada em preço (AAKER, 1991), mas em outros tipos de diferenciais, e até permitir a prática de preços de

valor mais elevado (KELLER; MACHADO, 2006). Porém, como a marca Miss Bela ainda não é muito conhecida por seu público-alvo, levará algum tempo para que o reconhecimento se efetive.

- **Empresa iniciante no mercado:** visto que a empresa está iniciando nesse mercado, para que possa obter retorno tenderá a passar por desafios durante alguns meses até que a marca se fortaleça e se consolide.
- **Recursos escassos para investimento em programa de fidelização:** no que tange aos pontos fortes, a Miss Bela Acessórios está desenvolvendo o seu programa de fidelização, porém, para que possa criar o aplicativo, a empresa necessita de investimento, além da manutenção mensal do sistema. Inicialmente está com recursos escassos até que se consolide e obtenha retorno financeiro.

Após a apresentação da Matriz SWOT e de sua análise, serão relacionados os objetivos estratégicos e o posicionamento estratégico do negócio. Ao analisar o negócio, foi possível identificar no ambiente externo as oportunidades e as ameaças.

As oportunidades identificadas são:

- **Crescimento do mercado de vaidade feminina:** o comércio de produtos de beleza, moda e acessórios tem se expandido muito nos últimos anos.
- **Grande frequência de compra de acessórios:** de acordo com o Portal Terra, em 2018 o segmento de beleza foi o ramo que mostrou maior crescimento no primeiro trimestre do ano, com aumento de aproximadamente 120% em relação ao mesmo período de 2017 (TERRA, 2018).
- **Não ter gasto com aluguel:** como a empresa localiza-se em um dos cômodos da residência da fundadora do projeto, não há gasto com aluguel. Até que deslanche e se consolide no mercado, a empresa permanecerá nesse local.

As ameaças do negócio são descritas a seguir:

- **Concorrentes similares:** por se tratar de produto extremamente desejado pelas mulheres, há muita concorrência nesse mercado, que engloba desde lojas on-line até lojas físicas, tais como feiras ou lojas com espaço fixo.

- **Alta oferta de produtos on-line:** o surgimento de novas lojas on-line de moda e acessórios apresentou crescimento de 148% no começo de 2018 (TERRA, 2018).
- **COVID-19 (crise econômica, redução do fator de compra):** a atual fase pela qual estamos passando é desafiadora para grande parte das empresas. A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus e afeta diferentes pessoas de maneira imprevisível. Muitas pessoas não estão podendo sair de suas residências para realizar compras, já que se enquadram em perfis de grupo de risco, além de estarem passando por desafios financeiros por perda de emprego ou redução de carga horária.

4.3 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

As Cinco Forças de Porter proporcionam uma reflexão sobre a rivalidade entre os concorrentes no mercado, mercadoria e produtos substitutos, recursos de negociação com fornecedores e clientes, e mostram ainda como inibir o ingresso de novos concorrentes (PORTER, 2004).

Para analisar o setor em que a empresa Miss Bela Acessórios está situada, escolheu-se a metodologia de Porter, atribuindo-se notas de 1 a 5, ou seja,

- 1 > se a afirmação é absolutamente falsa;
- 2 > se a afirmação é falsa;
- 3 > se a afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta;
- 4 > se a afirmação é correta; e
- 5 > se a afirmação é totalmente correta.

Observação: se a afirmação não se aplica ao setor, a orientação para o respondente foi colocar o valor 1.

Além disso, para avaliar a intensidade, usou-se o seguinte critério: para força baixa, a intensidade é entre 0 e 34; para força média, entre 35 e 70; e para força alta, entre 71 e 100.

Segundo a fórmula $30 - 10/40 * 100 = 50\%$, a força 1 está na média (Quadro 5). Portanto, aplicando-se a força 1 para a empresa Miss Bela Acessórios, percebe-se que a possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado está na média, pois mostra que, ao mesmo tempo que abrir um negócio nesse ramo e no padrão de sua

concorrência exige produtos e fornecedores de qualidade, é necessário também investimento em marketing.

Quadro 5 – Força 1 - Possibilidade de entrada de novos concorrentes

	FATORES	NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3
C	É necessário um baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D	Os clientes terão baixos custos para trocar seus atuais fornecedores.	4
E	A tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G	Não há exigências do governo que beneficiem empresas existentes ou que limitem a entrada de novas empresas.	4
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	1
J	O mercado não está saturado.	3
	TOTAL	30

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = ((\text{total}-10)/40)*100 =$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = ((30-10)/40)*100 = 50\%$$

Segundo a fórmula $18 - 6/24 * 100 = 50\%$, a força 2 está na média (Quadro 6). Dessa forma, percebe-se que, mesmo o resultado estando aproximado da média, os fatos considerados mostram que no local existe um número notável de empresas que fabricam laços artesanais, e muitos clientes consideram o preço e levam em conta esse quesito, o que torna o mercado disputado.

Quadro 6 – Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor

	FATORES	NOTA
A	Existe um grande número de concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	5

B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C	Existem custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir esses custos.	2
D	Há uma acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes	2
F	Sair do negócio é muito dispendioso para as empresas já estabelecidas	3
	TOTAL	18

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = ((\text{total}-6)/24)*100 =$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = ((18-6)/24)*100 = 50\%$$

Segundo a fórmula $12 - 4/16 * 100 = 50\%$, a força 3 está na média (Quadro 7). Em se tratando da análise da ameaça de produtos substitutos, a intensidade da força é média, pois no setor artesanal atualmente existem muitos produtos que substituem o laço, como, por exemplo, tiaras e presilhas. Ou seja, os laços são vistos como um acessório que segue moda e tendências. Porém, grande parte dos consumidores leva em consideração o custo/benefício e a vaidade, o que não torna esses produtos substitutos, mas sim algo que agrega mais opções no mercado de acessórios.

Quadro 7 – Força 3 - Ameaça de produtos substitutos

	FATORES	NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	4
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
C	As empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover a sua imagem e a dos produtos.	1
D	Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
	TOTAL	12

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = ((\text{Total}-4)/16)*100 =$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = ((12-4)/16)*100 = 50\%$$

Segundo a fórmula $23 - 8/32 * 100 = 46,88\%$, a força 4 está na média (Quadro 8). Sendo assim, o poder de negociação dos compradores está na média, já que os

clientes desses fornecedores (artesanato) não fazem compras em grandes quantidades, visto que são produtos que podem ser afetados pelas tendências. Em contrapartida, existe uma negociação por parte do cliente no preço dos produtos, pois deve-se levar em consideração o preço da concorrência e a quantidade comprada. Valores de atacado são diferenciados.

Quadro 8 – Força 4 - Poder de negociação dos compradores

	FATORES	NOTAS
A	Os clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B	O produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C	Os produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	3
D	Os clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedor.	3
E	Há sempre a ameaça de os clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3
F	O produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G	Os clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	4
H	Os clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
	TOTAL	23

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = ((\text{Total}-8)/32)*100 =$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = ((23-8)/32*100) = 46,88$$

Segundo a fórmula: $19 - 7/28 * 100 = 42,86\%$, a força 5 está na média (Quadro 9). O resultado do poder de barganha dos fornecedores também ficou na média, pois existe um número considerável de fornecedores à disposição no mercado, mas, ao mesmo tempo, cada um tem diferenciação de marcas e estampas, e o cliente muitas vezes fica em desvantagem sobre o poder de barganha, pois terá que pagar o preço de mercado.

Quadro 9 – Força 5 - Poder de negociação dos fornecedores

	FATORES	NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	3

B	Os produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	2
C	As empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G	Existe a ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	3
	TOTAL	19

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

$$\text{Intensidade FORÇA 5} = ((\text{Total}-7)/28)*100=$$

$$\text{Intensidade FORÇA 5} = ((19-7)/28)*100= 42,86$$

Observando-se o cálculo das Cinco Forças Competitivas de Porter, a intensidade de força média prevaleceu em todas, mostrando que esse ramo de negócio é bastante competitivo, principalmente pelos inúmeros concorrentes que estão focando as suas estratégias no *e-commerce*, juntamente com a variedade de produtos existentes no mercado. Essas questões fazem com que aumente a rivalidade entre as empresas, e cada uma acaba tentando ser melhor do que a outra, principalmente nas estratégias de negociação e marketing.

Com base na Matriz SWOT e no cálculo das Cinco Forças de Porter, será então construída a modelagem de negócios Canvas, conforme apresentado no capítulo 5 - Prognóstico.

5 PROGNÓSTICO

A realização de um diagnóstico na empresa em estudo abordando os aspectos relativos aos ambientes interno e externo possibilitou a identificação das forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças presentes na realidade organizacional da Miss Bela Acessórios (VELHO, 2006).

A partir dessas informações, neste capítulo de prognóstico define-se a missão, a visão e os valores organizacionais, bem como se apresenta a logomarca da empresa e se elabora a modelagem de Canvas, conforme relatado nas seções a seguir.

5.1 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

A empresa ainda não possuía missão, visão e valores organizacionais, os quais foram elaborados a partir do desenvolvimento deste trabalho.

Segundo cartilha de Marcelo Nakagawa elaborada para o SEBRAE, tais definições são úteis, pois permitem que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da sua empresa.

Na sequência, será apresentada cada uma dessas definições.

5.1.1 Definição da missão

A missão é a razão pela qual a organização existe e o seu compromisso com o mercado. Para elaborá-la, perguntas como o porquê da existência da organização e para que e para quem deve agir podem ser respondidas, auxiliando a organização a compor a sua missão. No caso da Miss Bela Acessórios, a empresa define como missão **“Inspirar e empoderar mulheres oferecendo acessórios para cabelos que as estimulem a serem livres para expressar a sua essência e a beleza que têm por dentro e por fora”**.

5.1.2 Definição da visão

A visão descreve aonde a empresa quer chegar em relação à conquista do mercado em que atua ou também de outros mercados. Esse processo é facilitado pelo conhecimento da própria empresa e do mercado, alcançados ao longo deste trabalho.

Ou seja, para a Miss Bela Acessórios, sua visão define-se como **“Ser a marca líder em acessórios femininos, ajudando as mulheres a se sentirem livres, lindas e poderosas”**.

5.1.3 Definição dos valores

Os valores são os elementos que orientam o perfil ético das ações de uma empresa e têm como função assegurar o equilíbrio entre os estados do bem (organização), do direito e do dever. A empresa Miss Bela Acessórios define como seus valores **“Oferecer acessórios femininos acessíveis e de qualidade, que inspiram e ajudam as mulheres a serem livres para expressar as suas personalidades de dentro para fora, sentindo-se lindas e poderosas”**.

5.1.4 Definição da identidade visual

Além das definições sobre missão, visão e valores, a logomarca é outro elemento estratégico de extrema importância. Faz parte da construção visual da empresa e, quando bem elaborada, proporciona dois benefícios, identidade e profissionalismo, conforme exposto a seguir.

Esse elemento traz identidade, e é através da logomarca que os clientes conseguirão identificar a Miss Bela Acessórios em canais de comunicação. Além disso, a logomarca também mostra o profissionalismo da empresa, visto que geralmente aquelas que não possuem a sua própria logo acabam não passando credibilidade para os seus clientes e para o seu público-alvo. Mesmo que seja simples, a logomarca é o cartão de visitas da empresa.

Conforme aponta Mota (2019), a logomarca é de extrema importância para criar um bom relacionamento entre a empresa e o seu cliente, sendo essencial para consolidar essa organização no mercado, principalmente através da internet.

A Figura 4 apresentada a seguir mostra a logomarca da empresa Miss Bela Acessórios:

Figura 4 – Logomarca Miss Bela Acessórios



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A logomarca da empresa Miss Bela Acessórios foi criada por sua fundadora, Isabella Mayer. A intenção dessa escolha deve-se ao fato de o termo “Miss” se referir a mulheres poderosas, lindas, decididas e independentes. Já o “Bela” refere-se à parte do nome da fundadora, Isa“bella”.

Além disso, o arco remete a uma coroa, que simboliza poder e legitimidade. O laço é o produto ofertado pela empresa e tem a intenção de representar todo o romantismo e a delicadeza das mulheres.

5.2 DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM CANVAS

A modelagem de negócios Canvas foi apontada por algumas fontes como uma ferramenta fácil, prática e rápida, e por fim, compatível com empresas de moda (CIETTA, 2017; MARINHO, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SEBRAE 2020a). Manter essa essência de simplicidade seria necessário no momento de selecionar os conteúdos considerados essenciais em cada bloco.

No Quadro 11, pode-se observar o *framework* da modelagem de negócios Canvas para a empresa Miss Bela Acessórios, seguindo-se os nove blocos integrados, que são especificados nas seções a seguir (5.2.1 a 5.2.9).

5.2.1 Parcerias-chave

Os parceiros-chave da empresa, como já visto na teoria, são definidos por levar o seu modelo de negócio a uma continuidade, ou seja, mantêm esse modelo funcionando (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Sendo assim, define-se como parcerias-chave da Miss Bela Acessórios os clientes, visto que é de extrema importância mantê-los satisfeitos, pois tendem a realizar novos negócios com a empresa. Além disso, conquistar novos clientes costuma ser uma ação mais árdua e cara (INTELLIPLAN CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2020).

Os fornecedores configuram outro parceiro-chave da empresa, sendo responsáveis por abastecer a matéria-prima para a produção. Com bons fornecedores obtêm-se alguns benefícios nessa parceria, tais como qualidade do produto e durabilidade (J. F. GRANJA CONTABILIDADE, 2019).

Além de clientes e fornecedores, a Miss Bela Acessórios conta com a contabilidade, que cuida de toda a parte administrativa, e com o desenvolvedor Mobile, responsável pela elaboração e pela manutenção do aplicativo Miss Bela Acessórios, sendo ambos terceirizados.

5.2.2 Atividades-chave

As atividades-chave auxiliam na entrega da proposta de valor aos clientes. Através das fortes divulgações, principalmente em redes sociais como Instagram, é que os clientes conseguem saber as novidades e as tendências do momento. Outro item que também se encaixa nesse componente é a interligação da produção dos laços com a venda, pois é a qualidade do produto – em que se agrega valor tanto ao produto quanto à agilidade da produção – que torna a satisfação do cliente de extrema importância para a Miss Bela Acessórios. O relacionamento com o cliente é essencial tanto na pré-venda, com um atendimento diferenciado, quanto na pós-venda, possibilitando proximidade entre cliente e empresa com a intenção de fidelizá-lo.

5.2.3 Recursos-chave

Os recursos-chave em relação ao modelo de negócio da Miss Bela Acessórios abrangem desde os recursos materiais como os pessoais. A empresa Miss Bela

Acessórios conta com constantes atualizações, tendo ênfase na inovação dos seus produtos, buscando trazer sempre as últimas novidades da moda e as cores da estação. Outro recurso-chave que deve ser destacado é o recurso de pessoal, pois com uma equipe bem treinada e qualificada o cliente terá confiabilidade no produto, e além disso se sentirá bem atendido e acolhido.

O capital de giro torna-se um dos recursos mais importantes nesse modelo de negócios, pois garantirá a saúde financeira da empresa, mantendo as compras de matérias-primas, pagamentos de impostos, salários, entre outros (REDE JORNAL CONTÁBIL, 2019). Por último, tem-se a matéria-prima, e para obter um produto final de qualidade, a Miss Bela Acessórios conta com fornecedores de confiança e qualidade, o que garante durabilidade aos adereços fabricados pela empresa (POLEFLEX, 2020).

5.2.4 Proposta de valor

As propostas de valor são os meios pelos quais a empresa entregará valor para o cliente. A Miss Bela Acessórios cultivará um bom relacionamento no pré e no pós-venda para consolidar a proximidade entre o cliente e a empresa, trazendo inovação nos seus produtos de acordo com a estação e a moda, e contando para isso com fornecedores que contribuam para que empresa possa criar produtos finais de qualidade e com durabilidade superior à dos produtos fabricados pelos concorrentes.

Além disso, a empresa proporciona às clientes comodidade e praticidade na entrega de acessórios para cabelos, sendo cobrada uma taxa de entrega de acordo com a localidade.

5.2.5 Relacionamento com os clientes

O relacionamento com o cliente é pautado na experiência que se tem com ele, visto que esse é o meio por onde o negócio será conquistado ou não. Também se leva em conta o fato de que oferecer uma experiência de qualidade ao cliente impulsiona a taxa de satisfação, que será maior. A pré-venda e a pós-venda são elementos importantes que ajudam a estruturar o processo comercial do negócio, além de auxiliar na gestão do relacionamento com o cliente. A empresa também contará com um programa de fidelidade que a cada 10 compras oferece à cliente na próxima compra

um desconto de 10% do valor consumido dos 10 códigos recebidos (cada compra gera um código, e com o total de 10 a cliente tem o desconto).

5.2.6 Segmentos de mercado/clientes

Conforme o questionário aplicado com potenciais clientes, a Miss Bela Acessórios tem como foco principal mulheres das classes D e E, que recebem de 1 a 3 salários mínimos mensais e possuem entre 22 e 32 anos (Figura 5).

Figura 5 – Classes sociais por faixa de salário mínimo (IBGE)

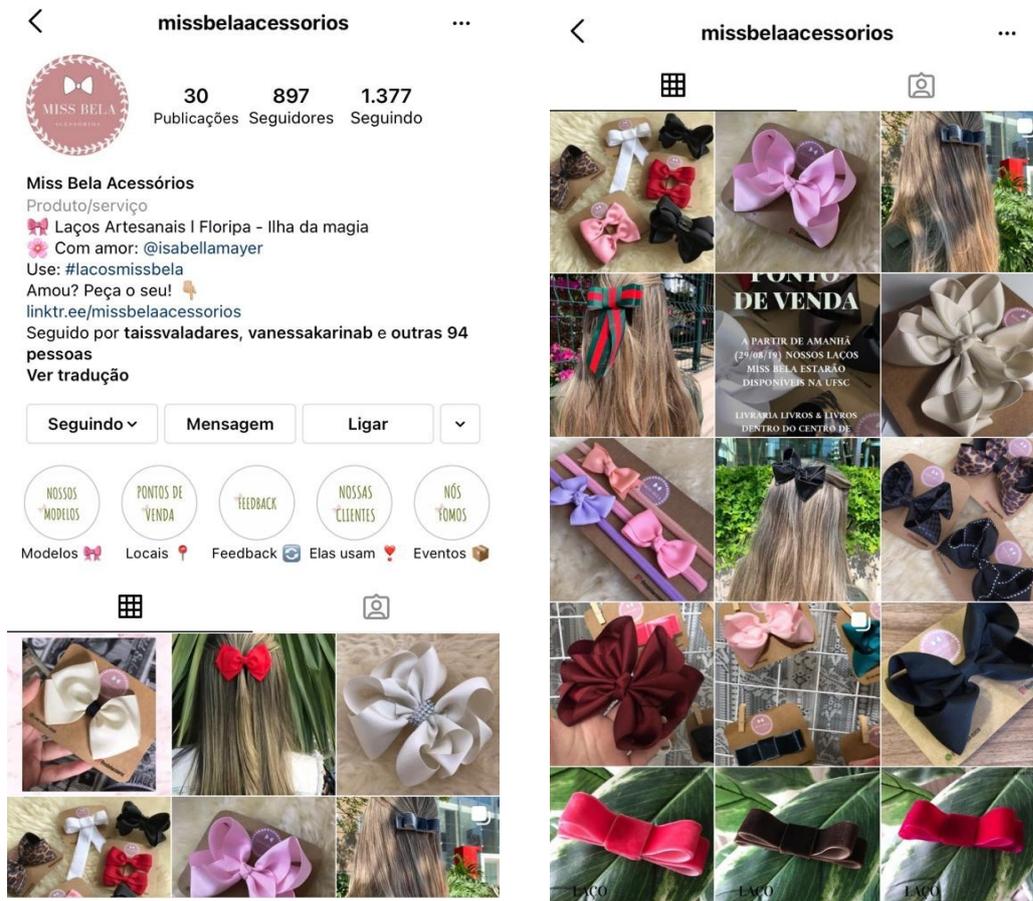
Classe	Número de Salários-Mínimo (SM)	Renda Familiar (R\$) em 2020
A	Acima de 20 SM	R\$ 20.900,01 ou mais
B	De 10 a 20 SM	R\$ 10.450,01 a R\$ 20.900,00
C	De 4 a 10 SM	R\$ 4.180,01 a R\$ 10.450,00
D	De 2 a 4 SM	R\$ 2.090,01 a R\$ 4.180,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 2.090,00

Fonte: Carneiro (2020).

5.2.7 Canais

Os canais de divulgação que serão utilizados pela empresa são as redes sociais, tais como Instagram (Figura 6), WhatsApp, site próprio, aplicativo, e-mail para recebimento de código de fidelização e também os próprios clientes, visto que eles divulgam os serviços prestados pela empresa nos seus círculos sociais. As redes sociais e o site da empresa serão utilizados para publicação de produtos e possíveis sorteios patrocinados, visando atrair novos clientes e divulgar os serviços ofertados pela Miss Bela Acessórios.

Figura 6 – Perfil do Instagram atualmente



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5.2.8 Fontes de renda/receitas

As fontes de receita são definidas por meio da venda dos laços artesanais, que podem ser adquiridos através dos canais descritos anteriormente.

5.2.9 Estrutura de custos

Por fim, a estrutura de custos da empresa caracteriza-se pela divisão de gastos fixos, variáveis e investimentos. Nos gastos fixos, entram os custos da manutenção do site e do aplicativo (desenvolvedor Mobile), luz, internet, o valor pago para a contabilidade, o pró-labore, salário e benefícios. Os gastos variáveis correspondem aos impostos, os quais mudam sempre, pois o valor a ser pago para esse tipo de gasto seguirá o faturamento de cada mês.

Além disso, haverá o custo de investimento inicial de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que englobará o desenvolvimento do site, matéria-prima e equipamentos para que a produção possa ser facilitada. Serão comprados também pistola de cola quente com ponta de precisão, máquina de corte de fitas, além de todas as fitas necessárias e de acordo com as tendências de mercado, bem como mesa e bancadas para a fabricação dos produtos. A empresa precisará ainda de um computador para realizar orçamentos, criar produtos digitais, entre outras necessidades, além de uma impressora para emissão dos pedidos.

Quadro 10 – Estrutura de custos

Estrutura de custos	
Custos de investimentos (A)	
Desenvolvimento do site e do aplicativo	R\$ 5.000,00
Investimentos em material e equipamentos	R\$ 10.000,00
Computador e impressora	R\$ 5.000,00
Total (A)	R\$ 20.000,00
Custos mensais (B)	
Fixos	
Manutenção do site e do aplicativo	R\$ 250,00
Luz	R\$ 170,00
Internet	R\$ 119,00
Escritório contábil	R\$ 500,00
Salário da colaboradora	R\$ 1.300,00
FGTS da colaboradora (8%)	R\$ 104,00
Vale-transporte da colaboradora	R\$ 175,56
Vale-alimentação da colaboradora	R\$ 315,00
Pró-labore	R\$ 2.000,00
Variáveis	
Impostos	R\$ 1.000,00
Total (B)	R\$ 5.933,56
Total (A) + (B)	R\$ 25.933,56

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5.3 CANVAS

Nesta seção, foi desenvolvido o *framework* da modelagem de negócios Canvas para a empresa Miss Bela Acessórios seguindo os nove blocos apresentados no capítulo (seções anteriores – 5.2.1 a 5.2.9).



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório de estágio teve como objetivo geral aplicar a modelagem de negócios Canvas para a concepção de um empreendimento especializado em produção de laços artesanais na Grande Florianópolis.

Com os objetivos específicos, os seguintes resultados foram alcançados:

- a) *Desenvolver as definições estratégicas para o novo empreendimento* – A empresa ainda não possuía missão, visão e valores organizacionais, os quais foram elaborados a partir do desenvolvimento deste trabalho. Este objetivo permitiu também definir o propósito e a identidade da empresa, e principalmente a sua logomarca.
- b) *Aplicar as ferramentas de diagnóstico estratégico* – Através deste objetivo, foi estabelecido um diagnóstico estratégico, isto é, a Matriz SWOT possibilitou determinar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças que a Miss Bela Acessórios terá em relação aos ambientes interno e externo, podendo assim definir estratégias para aproveitar os pontos fortes e as oportunidades, e conter os pontos fracos e as ameaças. Com o conteúdo das perguntas do questionário aplicado, pôde-se chegar a fatos, crenças, sentimentos, descoberta de padrões de ação e de comportamento referentes ao público-alvo da pesquisa. Aplicando-se as Cinco Forças Competitivas de Porter, concluiu-se que a força média prevaleceu em todas, o que mostra que esse ramo de negócio é bastante competitivo, principalmente pelos inúmeros concorrentes que estão focando as suas estratégias no *e-commerce*, inclusive com a variedade de produtos existentes no mercado. Essas questões aumentam a rivalidade entre as empresas, e cada uma acaba tentando ser melhor do que a outra, especialmente nas estratégias de negociação e marketing.
- c) *Aplicar o framework da modelagem de negócios Canvas para o empreendimento*. Através dos nove blocos da modelagem Canvas apresentados no capítulo 5, organizou-se como a Miss Bela funcionará tendo como proposta de valor para as suas clientes elementos como comodidade e praticidade na entrega dos produtos, inovação, proximidade entre cliente e empresa, e produtos de qualidade e durabilidade superior aos oferecidos pelos concorrentes.

Como recomendação para estudos futuros, propõe-se uma análise financeira mais aprofundada que permita auxiliar no processo de viabilidade, passo este pouco explorado no trabalho em questão.

Por fim, foram apontadas algumas limitações para a realização deste trabalho em virtude da pandemia do novo coronavírus, causador da COVID-19, que ocorreu este ano e que, como consequência, provocou o isolamento social, tornando inviáveis os encontros presenciais. Além disso, a autora teve limitação para localizar conteúdos específicos sobre artesãs, visto se tratar de uma profissão considerada na maioria das vezes informal, logo não foram encontrados muitos autores que abordam o assunto.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991.

ABDALA, P. R. Z. **Vaidade e consumo**: como a vaidade física influencia o comportamento do consumidor. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ADM CONSULT. **3 passos para criar e testar seu modelo de negócio**. 19 out. 2016. Disponível em: <https://admconsult.com.br/3-passos-para-criar-e-testar-seu-modelo-de-negocio>. Acesso em: 15 nov. 2020.

AVELAR, Cátia Fabíola Parreira de; VEIGA, Ricardo Teixeira. Como entender a vaidade feminina utilizando a autoestima e a personalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 4, jul./ago.2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000400002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 10 nov. 2020.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **O medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.180, de 22 de outubro de 2015**. Dispõe sobre a profissão de artesão e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13180.htm. Acesso em: 10 nov. 2020.

CARNEIRO, Thiago Rodrigo Alves. **Faixas salariais x classe social**: qual a sua classe social?. 4 ago. 2020. Disponível em: <https://thiagorodrigo.com.br/artigo/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CIETTA, Enrico. **A economia da moda**: porque hoje um bom modelo de negócio vale mais do que uma boa coleção. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em Negócio. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

EDMONDS, A. No universo da beleza: notas de campo sobre cirurgia plástica no Rio de Janeiro. *In*: M. GOLDENBERG. **Nu & vestido**: dez antropólogos revelam a cultura do corpo carioca. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 189-261.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo. 2014.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil. 2015**. Disponível em: https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/GEM_2015-Livro-Empreendedorismo-no-Brasil.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rio Claro: RAE, 1995.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INTELLIPLAN CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Cientes satisfeitos**: a importância e como garantir a satisfação. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://www.intelliplan.com.br/clientes-satisfeitos#:~:text=T%C3%A3o%20importante%20quanto%20conseguir%20novos,a%C3%A7%C3%A3o%20mais%20%C3%A1rdua%20e%20cara>. Acesso em: 5 set. 2020.

J. F. GRANJA CONTABILIDADE. **Por que é tão importante manter a qualificação dos fornecedores?**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://blog.jfgranja.com.br/por-que-e-tao-importante-manter-a-qualificacao-dos-fornecedores/#:~:text=Para%20que%20a%20empresa%20mantenha,servi%C3%A7os%20ofertados%20por%20uma%20institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 nov. 2020.

JORNAL CONTÁBIL. **Capital de giro**: por que é tão importante?. 23 out. 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/capital-de-giro-por-que-e-tao-importante>. Acesso em: 10. out. 2020.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONITORAMENTO de empreendedorismo global. *In*: Wikipedia: a enciclopédia livre. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Monitoramento_de_empreendedorismo_global. Acesso em: 8 out. 2020.

MOTA, Hellen. **A importância de ter uma logomarca**. 22 ago. 2019.

Disponível em: <https://izap.com.br/blog/a-importancia-de-ter-uma-logomarca/#:~:text=Uma%20logomarca%20faz%20parte%20da,a%20institui%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20cliente.&text=Ter%20uma%20logomarca%20significa%20assumir,exemplo%2C%20levar%C3%A1%20confian%C3%A7a%20ao%20p%C3%ABlico>. Acesso em: 22 out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta**: missão, visão, valores (clássico). 2020.

Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 10 nov. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, Alta Books, 2011.

PINTEREST. Disponível em: <https://br.pinterest.com>. Acesso em: 10 nov. 2020.

POLEFLEX. **A importância do controle de qualidade de matéria-prima**. 21 maio 2020. Disponível em: <https://poleflex.com.br/controle-de-qualidade-de-materia-prima/#:~:text=Produzir%20%C3%A9%20algo%20minucioso.&text=Esse%20aspecto%20%C3%A9%20importante%20em,com%20a%20mat%C3%A9ria%20prima%20utilizada>. Acesso em: 10 nov. 2020

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

RICCIARDELLI, R.; CLOW, K. Men, appearance, and cosmetic surgery: the role of self-esteem and comfort with the body. **Canadian Journal of Sociology**, v. 34, n. 1, p. 105-134, 2009.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

RONDINELLI, Júlia. **Crescimento do setor de beleza no Brasil revela demandas de consumo**. 20 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/crescimento-beleza-brasil-consumo/#:~:text=Atualmente%2C%20o%20setor%20de%20beleza,mercado%20de%20produtos%20de%20beleza>. Acesso em: 2 out. 2020.

ROSA, Silvana Bernardes. **SEI: empreender**. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/433bc927bc821485d176f4ea5952c62c/\\$File/4321.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/433bc927bc821485d176f4ea5952c62c/$File/4321.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

SANTOS, Adelcio Machado dos; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo: teoria e prática**. UNIARP: Caçador, 2011.

SEBRAE. **Artesanato como negócio**. Minas Gerais, 2020a. Disponível em: <http://sebraemgcomvoce.com.br/artesanato-como-negocio>. Acesso em: 2 out. 2020.

SEBRAE. **Artesão pode formalizar atividade como MEI**. 2020b. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artesao-pode-formalizar-atividade-como-mei,b4298b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=segmento&codSegmento=3>. Acesso em: 12 nov. 2020.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. São Paulo: Érica, 2014.

TERRA. **E-commerce de lojas de moda e acessórios cresce 148% no começo de 2018**. 29 jun. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/e-commerce-de-lojas-de-moda-e-acessorios-cresce-148-no-comeco-de-2018,3b08ab345d0a425fb7c7112e6df8ed7cczgaza5b.html#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20levantados,ao%20mesmo%20per%C3%ADodo%20em%202017>. Acesso em: 30 set. 2020.

VELHO, Luciano Vieira. **Plano estratégico de marketing para a academia América Taekwondo**. 73. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294893.PDF>. Acesso em: 23 set. 2020.

XAVIER, DEB. **Jogos de damas**. 2014. Disponível em: <http://www.jogodedamas.me/tag/deb-xavier/page/9/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

O presente questionário destina-se à coleta de dados para a elaboração de trabalho de conclusão de curso. Este questionário foi aplicado com os potenciais clientes da Miss Bela Acessórios.

1) Sua idade:

2) Gênero:

- Feminino
- Masculino

3) Qual sua renda mensal aproximada?

- Nenhuma renda
- Até 1 salário mínimo (R\$ 1.045,00)
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 3 a 6 salários mínimos
- De 6 a 9 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos

4) Escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior cursando
- Ensino superior completo
- Pós-graduado
- Doutorado
- Mestrado

5) Você tem costume de usar acessórios no cabelo?

- Sim
- Não

6) Você possui filhos(as)?

- Sim
- Não

7) Caso tenha, costuma usar laços?

- Sim
- Não
- Não possuo filhos(as)

8) Assinale a frequência com que adquire esse produto, em média.

- 1 vez por semana
- 2 vezes ao mês
- 1 vez por mês
- a cada 3 meses
- a cada semestre
- 1 vez por ano
- Raramente, menos de 1 vez por ano

9) Assinale o valor médio de seu pedido a cada compra

- De R\$ 10,00 a R\$ 15,00
- De R\$ 15,00 a R\$ 25,00
- De R\$ 25,00 a R\$ 35,00
- Mais de R\$ 35,00

10) Se comprou da Miss Bela Acessórios, o que achou do produto?

11) Caso você já tenha adquirido Miss Bela Acessórios, em uma escala de 0 a 10, qual a possibilidade de você indicar a um amigo(a)?

12) Você estaria disposto a participar de um programa de fidelidade e acumular pontos em função de suas compras para receber benefícios como descontos, bonificações e outros?

- Sim
- Não

13) Assinale quais destes sistemas seriam os mais adequados para você controlar seus pontos e resgatar benefícios

- Código via e-mail
- Cartela com adesivos
- Site na internet com acesso à minha conta no programa
- Aplicativo no celular
- Outro

ANEXO A – QUADRO EM BRANCO DO MODELO DE CANVAS

<p>COMO FAZER?</p>	<p>PARCERIAS CHAVE </p> <p>ATIVIDADES CHAVE </p>	<p>RECURSOS CHAVE </p>
	<p>O QUE FAZER?</p>	<p>PROPOSTA DE VALOR </p>
<p>PARA QUEM?</p>		<p>RELAÇÕES COM CLIENTES </p>
	<p>QUANTO?</p>	<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p>