

Universidade do Vale do Paraíba
Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação

Emily de Oliveira Faria

**ELABORAÇÃO DE CANVAS DE CONFEÇÃO DE ROUPAS VOLTADAS PARA
O SEGMENTO DE NOIVAS E FESTA DE BAIXO CUSTO**

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – SP

2020

Emily de Oliveira Faria

Elaboração de canvas de confecção de roupas voltadas para o segmento de noivas e festa de baixo custo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o curso de Design de Moda da Universidade do Vale do Paraíba como requisito para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Otelino da Cunha Peixoto

Co-orientadora: Profa. Ma. Monique Baraúna

São José dos Campos

2020

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DA OBRA

Ficha catalográfica

Faria, Emily

ELABORAÇÃO DE CANVAS DE CONFECÇÃO DE ROUPAS VOLTADA PARA O SEGMENTO DE NOIVAS E FESTA DE BAIXO CUSTO / Emily Faria; orientador, Manuel Peixoto; co-orientadora Monique Baraúna. - São José dos Campos, SP, 2020.

77 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos. Design de Moda .

Inclui referências

1. Design de Moda . 2. Canvas. 3. Moda festa. 4. Moda noiva. 5. Confeção sob medida. I. Peixoto, Manuel, orient. II. Baraúna, Monique, co-orient. III. Universidade do Vale do Paraíba. Design de Moda . IV. Título.

Eu, Emily Faria, autor(a) da obra acima referenciada:

Autorizo a divulgação total ou parcial da obra impressa, digital ou fixada em outro tipo de mídia, bem como, a sua reprodução total ou parcial, devendo o usuário da reprodução atribuir os créditos ao autor da obra, citando a fonte.

Declaro, para todos os fins e efeitos de direito, que o Trabalho foi elaborado respeitando os princípios da moral e da ética e não violou qualquer direito de propriedade intelectual sob pena de responder civil, criminal, ética e profissionalmente por meus atos.

São José dos Campos, 8 de Dezembro de 2020.

Emily Faria

Autor(a) da Obra

Data da defesa: 16 / 11 / 2020

Agradecimentos

Algumas pessoas tiveram um papel significativo na execução deste projeto, mesmo que sua participação não estivesse diretamente relacionada a ele. Por isso, gostaria de registrar minha gratidão e dedicar esse fruto do meu esforço:

Ao meu namorado e melhor amigo Jonas, por seu apoio emocional e por sua dedicação em me ajudar, sem a qual eu não poderia realizar este projeto. Eu te amo.

Aos meus amigos Lucas, Rodrigo, Lara, Matheus, Raquel e Amanda, pelos momentos em que ouviram minhas angústias e também por aqueles em que me distraíram delas.

Aos meus avós, meu pai, minha madrasta e ao meu irmão, por compreenderem a necessidade de me ausentar em tantas ocasiões para me dedicar a este trabalho, e não desistirem de dizer o quanto minha presença é importante para vocês.

Resumo

O mercado de moda sob medida apresentou crescimento nos últimos anos e é apontado como uma alternativa mais acessível para quem deseja um vestuário exclusivo e personalizado. Além disso, a expansão do setor de eventos também aumentou a busca por trajes de festa e a valorização cultural do vestido de noiva leva as mulheres a buscarem proximidade com o ideal romântico popularizado em 1840 pela Rainha Vitória. Dessa forma, foi feita uma revisão bibliográfica da área de atividade e de elementos relacionados à ferramenta Canvas, um quadro proposto por Osterwalder e Pigneur que permite a prototipação rápida, visual, prática e criativa de projetos, tais como público-alvo, posicionamento de mercado, de produto e de preços e identificação de fornecedores, com o objetivo de conhecer o modelo de negócios mais adequado para uma empresa de confecção de vestidos de noiva e festa sob medida de baixo custo, compreender a elaboração do Canvas e validar o modelo de negócios proposto.

Palavras-chave: Canvas. Moda Noiva. Moda Festa. Confecção sob medida.

Abstract

The fashion Market has presented growth in the past few years, and is pointed as an alternative more accessible to those who wish for exclusive and personalized clothing. Furthermore, the expansion of the event's section has also increased the search for festive outfits and the cultural valorization of the wedding dress making women search for closeness with the romantic ideal radiated in 1840 by Queen Victoria. In this way, a literature review has been made of the activity area and of elements related to the Canvas tool, a board proposed by Osterwalder and Pigneur that allows the speed, visual and practice prototyping of projects, such as target-public marketing, product and pricing positioning, and providers identification, with the purpose of knowing the more appropriate business model for a low pricing custom-made wedding and festive clothing confection firm, understanding the elaboration of the Canvas and validating the proposed business model.

Key-words: Canvas. Wedding fashion. Festivity fashion. Custom-made confection.

Sumário

Introdução	6
1 Pesquisa de embasamento	10
1.1 Pesquisa de público-alvo	10
1.2 Posicionamento de mercado.....	16
1.3 Identificação de fornecedores	18
1.4 Posicionamento de produto	19
1.5 Posicionamento de preço.....	20
1.6 Estudo do mercado de moda no segmento de noivas e festa	22
2 Segmentos de Clientes	25
2.1 Público-Alvo	25
2.2 Mapa da Empatia	26
2.3 Persona.....	27
3 Proposta de Valor.....	29
4 Canais	30
5 Relacionamento com clientes.....	31
5.1 Descrição do Atendimento	31
6 Fontes de receita.....	35
7 Recursos principais	36
7.1 Espaço físico.....	36
7.2 Conhecimento de moda e gestão de negócios	37
7.3 Equipe de funcionários.....	38
8 Atividades-Chave	39
8.1 Atendimento ao cliente.....	39
8.2 Confecção dos produtos	39
8.3 Manutenção das redes sociais.....	40
9 Principais Parceiros.....	41
10 Estrutura de Custo	42
11 Encaixe.....	43
11.1 Perfil do Cliente.....	43
11.1.1 Tarefas.....	43
11.2.2 Dores	44

11.1.3 Ganhos	45
11.2 Mapa de Valor	46
11.2.1 Produtos e serviços.....	46
11.2.2 Analgésicos.....	46
11.2.3 Criadores de ganhos.....	47
11.3 Validação do Encaixe.....	47
Conclusão	51
Referências bibliográficas	52

Introdução

As mudanças do mundo estão acontecendo em ritmo acelerado como consequência da Globalização e da Era Digital, e o impacto delas pode ser visto também no mercado. Por isso, os empreendedores precisam se adaptar com inovações, mas não tanto nos produtos como na proposta de valor e, portanto, na gestão e no modelo de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) (SEBRAE, 2013).

O mundo vem passando por grandes e aceleradas transformações influenciadas pela globalização econômica, pelas redefinições geopolíticas e pelo avanço científico e tecnológico. Entre as consequências dessas transformações está o aumento acentuado da concorrência no ambiente empresarial e na forma de operar dos governos. Agilidade e facilidade para adaptação e implementação de estratégias tornam-se aspectos cada vez mais importantes (VERAS, 2014, p.1).

A proposta de valor é o conjunto de benefícios que instiga o cliente a optar por determinado produto ou serviço (OSTERWALDER et al, 2014), e para garantir que ela seja inovadora, é necessário tempo, criatividade, diferentes pontos de vista e ousadia. Assim, a ferramenta mais adequada para alcançar esse objetivo é o Quadro de Modelo de Negócios, ou Canvas. Com esse instrumento, é possível elaborar e testar hipóteses de forma prática, visual e criativa. Outras vantagens dessa configuração são a simplicidade de compreensão da proposta, possibilitando cocriação e portanto a captação de opiniões variadas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Essa ferramenta Canvas consiste na elaboração visual de um quadro com nove componentes que descrevem como um projeto gera, entrega e captura valor. Esses itens são: O segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades-chave, as principais parcerias e a estrutura de custo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Para validar o modelo de negócios elaborado nesse quadro, é necessário verificar o Encaixe, ou seja, a coerência do Mapa de Valor com relação ao Perfil do Cliente. O primeiro segmenta a proposta de valor em três aspectos: a lista de

produtos e serviços, os criadores de ganhos e os analgésicos. Já o segundo é a descrição das tarefas, das dores e dos ganhos dos clientes. Os produtos e serviços devem atender às tarefas, os analgésicos devem eliminar ou diminuir as dores e os criadores de ganhos devem cumprir os ganhos (OSTERWALDER et al, 2014).

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de conhecer qual o modelo de negócios mais adequado para uma empresa de confecção de roupas voltadas para o segmento de noivas e festa de baixo custo e descobrir se o modelo de negócios proposto é viável, por meio de revisão bibliográfica.

Segundo dados coletados pelo SEBRAE, o mercado de moda festa tem apresentado grande crescimento no Brasil, dando oportunidade para a abertura de novos negócios. Além disso, o setor de vestuário, incluindo a moda sob medida foi citado no relatório de Negócios Promissores do Sebrae de 2018 como um dos segmentos com maior potencial de expansão.

“O mercado de casamento representa um investimento anual médio de R\$ 88 milhões. Além dos casamentos, há outras festas sociais que aquecem o mercado: formaturas, bodas, debutantes e reuniões empresariais” (SEBRAE, 2014, p. 3).

Ainda, alguns eventos que tinham pouca relevância têm ganhado destaque nos últimos anos, e muitos se tornaram comemorações luxuosas (SEBRAE, 2014).

Além disso, há uma herança cultural de valorização do vestido de noiva, de forma a ser a peça mais cara que a mulher vestirá na vida, pois no dia do casamento ela quer sentir como se estivesse em um sonho (BURATTO e FORNASIER, 2015).

Devido à maior importância que certas comemorações ganharam e a essa valorização da imagem da noiva, pode haver busca por exclusividade nas roupas desses eventos, e a confecção sob medida é uma opção mais acessível para atender a esse desejo (SEBRAE¹).

Também de acordo com a matéria “Busca por roupas sob medida traz ateliês de costura de volta à moda”, da Folha de São Paulo, a confecção personalizada têm apresentado maior demanda nos últimos anos.

¹ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

“Um bom termômetro do aquecimento do setor [da confecção sob medida] é o aumento da procura pelos cursos de corte, costura e modelagem. Inaugurada há sete anos, com unidades em São Paulo e Porto Alegre, a escola Couture Lab registrou crescimento de mais de 50% em 2017” (PINHO, 2018).

Para conhecer o mercado em São José dos Campos - SP, foi feita uma pesquisa com cinco ateliês que oferecem o serviço de confecção sob medida para vestidos de noiva e festa na região, e segundo esses dados, o público se concentra nas classes B e C.

Dessa forma, foi identificada uma oportunidade de negócio no segmento de vestuário de noiva e festa sob medida de custo mais acessível às classes mais baixas.

Este trabalho é a elaboração de um modelo de negócios que utiliza o quadro Canvas, a análise SWOT (ou matriz FOFA) e formulários do Google.

É apontado por Osterwalder e Pigneur que a análise SWOT, embora pouco eficaz sozinha, pode oferecer uma perspectiva visual do Modelo de Negócios quando aliada ao quadro Canvas.

Ainda, Osterwalder e col. (2014) apontam a coleta de dados e a entrevista como métodos convenientes de pesquisa para desenvolver propostas de valor.

As etapas de trabalho para realização do projeto foram distribuídas em nove meses, de março à novembro do ano de 2020.

Quadro 1 – Etapas de trabalho em meses

ATIVIDADE / MÊS	2020								
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Revisão de literatura	X	X	X	X					
Elaboração de quadro "segmento de clientes"		X							
Elaboração de quadro "Proposta de Valor"		X							
Validação de encaixe da proposta de valor		X							
Elaboração de quadro "Relacionamento com o Cliente"		X							
Elaboração de quadro "Canais"		X							
Elaboração de quadro "Receitas"			X						
Validação de encaixe dos quadros de Oferta			X						
Finalização do relatório de pré-projeto					X				
Elaboração do quadro "Principais Atividades"					X				
Elaboração do quadro "Principais Recursos"					X				
Elaboração do quadro "Principais Parceiros e Fornecedores"						X			
Elaboração do quadro "Despesas e Custos"							X		
Validação de encaixe dos quadros de Operação								X	
Avaliação do encaixe								X	
Finalização de relatório de TCC2									X

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

1 Pesquisa de embasamento

Para que a elaboração do projeto fosse precisa, foi realizada previamente uma pesquisa com dados teóricos da literatura acerca de pesquisa de público-alvo, posicionamento de mercado, identificação de fornecedores, posicionamento de produto, posicionamento de preço e a da área do mercado de moda no segmento de noiva e festa.

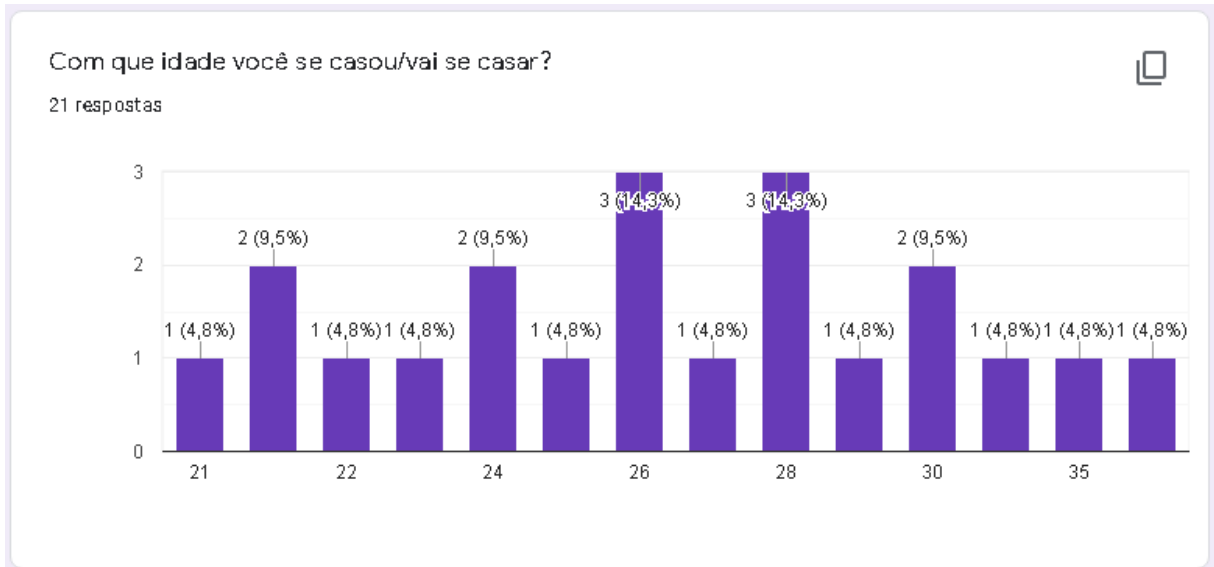
1.1 Pesquisa de público-alvo

A validação do modelo de negócio definido pelo Quadro Canvas se dá pelo Encaixe, que coloca a Proposta de Valor do empreendimento em comparação com o Perfil do Cliente. Para elaborar esses mapas, é necessário entender o público-alvo. Um método rápido e barato de iniciar essa pesquisa é fazer entrevistas com clientes em potencial (OSTERWALDER et al, 2014).

Dessa forma, foi elaborado um questionário na plataforma Google Forms com perguntas que auxiliam no reconhecimento dos clientes em potencial e foi enviado para ser respondido por noivas e recém-casadas de São José dos Campos e região. Até o dia 08 de julho de 2020, foram coletados dados de 21 mulheres.

A pesquisa apontou que a faixa etária mais expressiva para noivas está entre 22 e 30 anos.

Gráfico 1 – Resultados da primeira pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Segundo as respostas, 28,6% das noivas não estavam totalmente satisfeitas com o seu vestido.

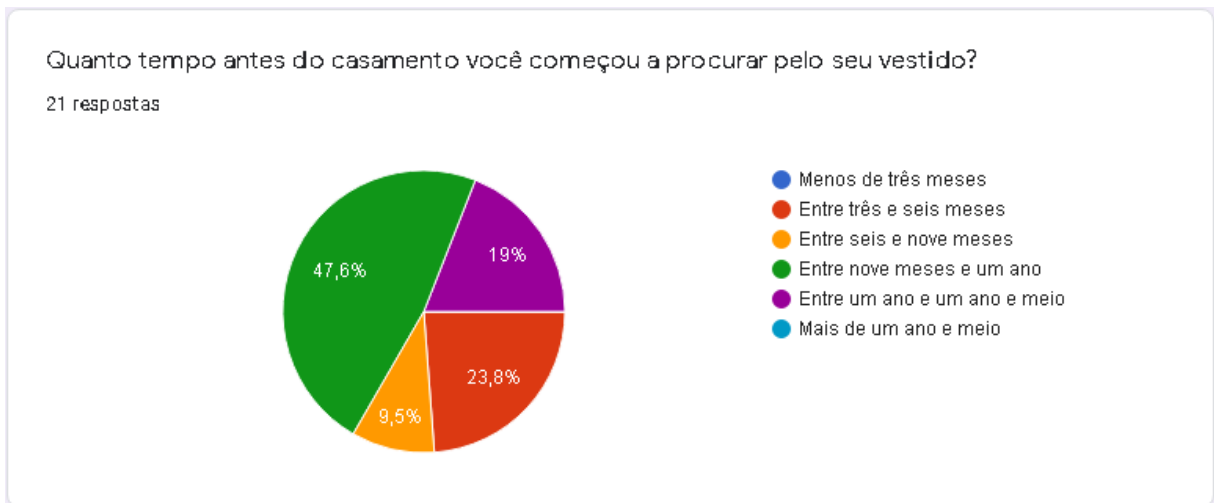
Gráfico 2 – Resultados da segunda pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Entre nove meses e um ano é o período mais comum de antecedência ao casamento para as noivas começarem a busca de seu vestido, com 47,6% das respostas.

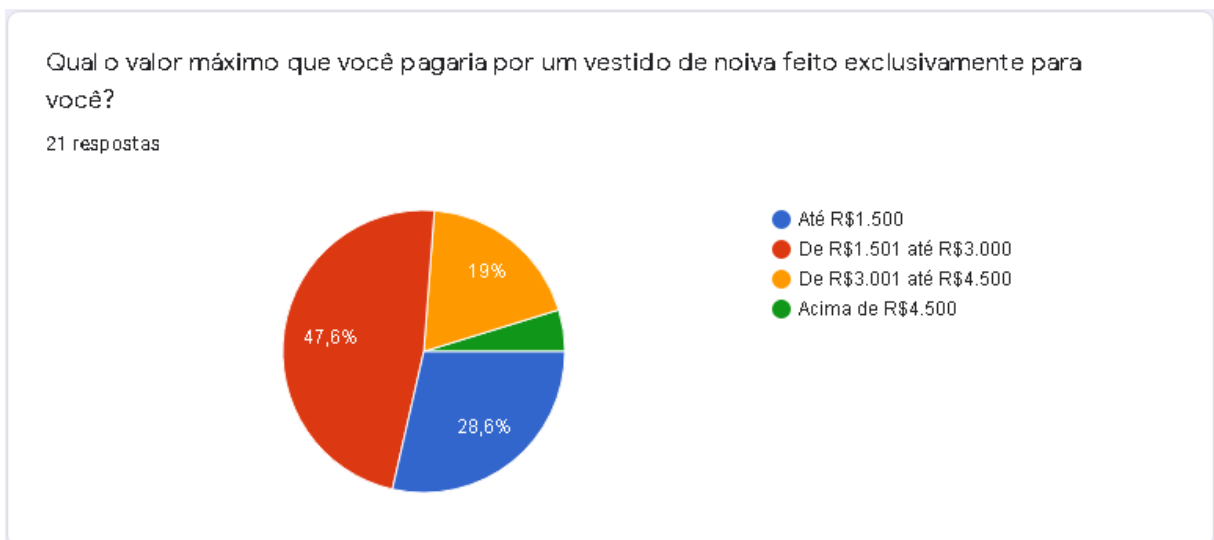
Gráfico 3 – Resultados da terceira pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

O valor máximo pelo qual as noivas estariam dispostas a pagar por um vestido confeccionado especificamente para elas está entre R\$1.501,00 a R\$3.000,00, com 47,6% das respostas.

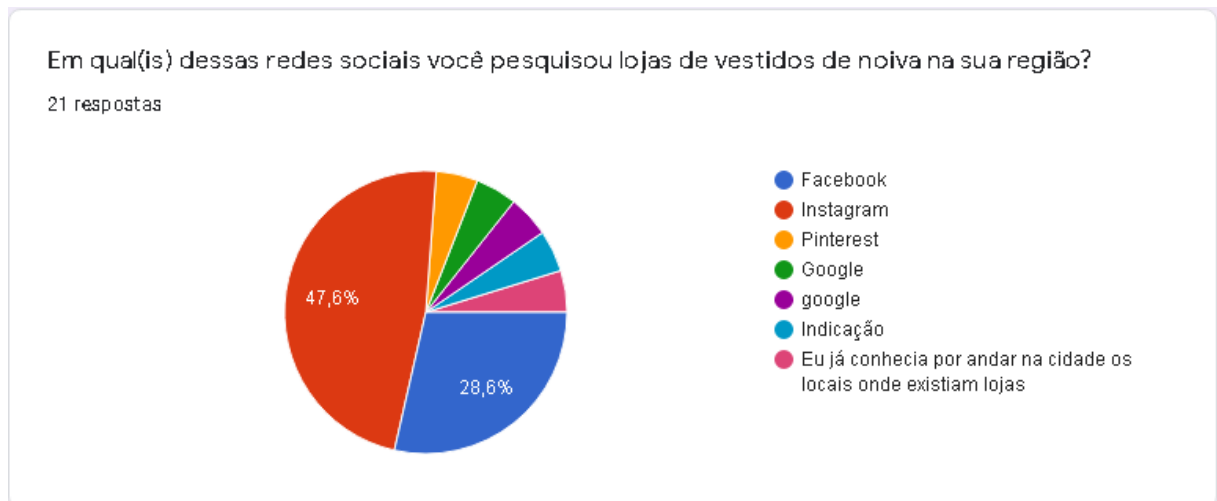
Gráfico 4 – Resultados da quarta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

A rede social mais utilizada para pesquisar lojas de vestido de noiva na região foi o Instagram, com 47,6% das respostas e em seguida o Facebook, com 28,6% das respostas.

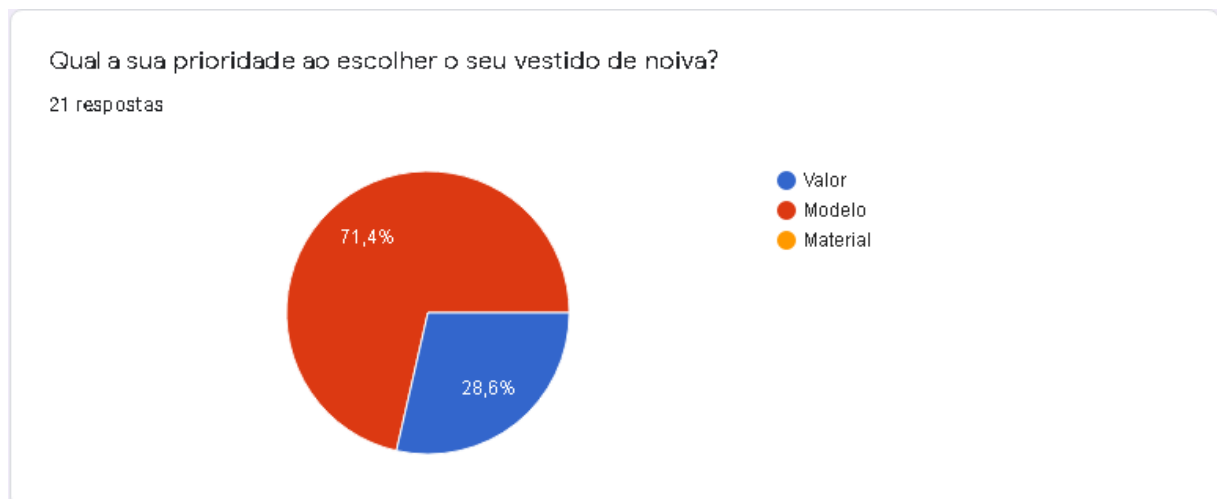
Gráfico 5 – Resultados da quinta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

O modelo do vestido se sobrepôs ao valor e ao material na importância para as noivas, com 71,4% e 28,6% das respostas, respectivamente.

Gráfico 6 – Resultados da sexta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Cinco das 21 respostas apontaram que a maior inspiração para escolher o vestido vem do gosto pessoal da noiva.

Quadro 2 – Primeiros resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

21 respostas

- No meu próprio estilo...
- Renda renascença, rústico
- Apenas meu gosto pessoal
- Modelos plus size.
- Busquei inspiração no estilo de casamento que eu queria, o meu casamento é mais rústico, então escolhi um vestido que desse contraste com o salão, rendas, não muito armando etc.
- Em simplicidade e delicadeza.
- Em modelos plus
- ninguém
- Internet

Fonte: Google Forms (2020)

Quadro 3 – Segunda parte dos resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

21 respostas

- ninguém
- Internet
- Em modelos do Instagram
- Vestidos sereia
- queria algo delicado e simples, por conta do casamento ser de manhã
- Modelo princesa com brilho
- Google
- Gosto próprio
- ClosetdaMay/vestidosdarebecca

Fonte: Google Forms (2020)

Quadro 4 – Terceira parte dos resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

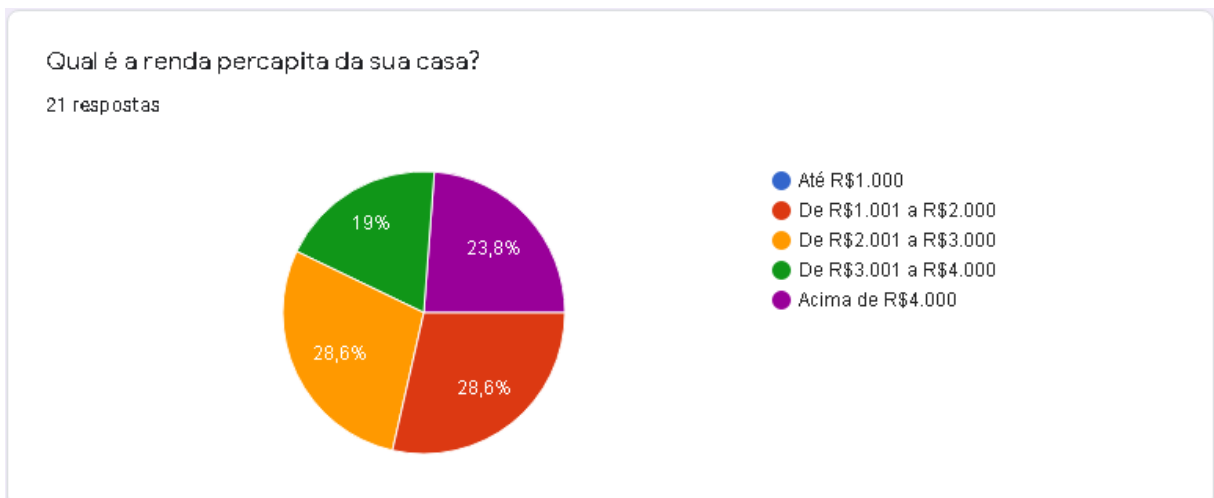
21 respostas

- Modelo princesa com brilho
- Google
- Gosto próprio
- ClosetdaMay/vestidosdarebecca
- Minimalista (assim como a nossa relação, tudo sempre foi muito simples)
- No meu estilo, estilo do meu casamento e na internet.
- Google e Pinterest
- Eu fiz do jeitinho que eu queria.. não me inspirei em nada somente em mim mesma.
- Dayara Oliveira

Fonte: Google Forms (2020)

A renda percapita das pessoas que responderam ao questionário se encontra na faixa de R\$1.001,00 a R\$3.000,00, com 57,2% das respostas, sendo 28,6% de R\$1.001,00 a R\$2.000,00 e 28,6% de R\$2.001,00 a R\$3.000,00.

Grafico 7 – Resultados da oitava pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Conforme as respostas coletadas na pesquisa, conclui-se que o público tem idade entre 20 e 35 anos, cuja maioria estava plenamente satisfeita com seu vestido de noiva. Quase metade das noivas iniciou a busca pela peça com nove meses a um ano de antecedência de seu casamento e a mesma quantidade estava disposta a pagar o valor máximo entre R\$1.501,00 a R\$3.000,00 por ela, embora a maioria priorize o modelo mais do que o valor pago. Também foi preferência de cerca de metade das noivas fazer a pesquisa inicial por lojas de vestidos no Instagram, com um grupo menor preferindo o Facebook. A maior parte das respostas apontou os próprios gosto e personalidade como principal inspiração na escolha de seu traje para o grande dia. Mais da metade das noivas que responderam tem renda percapta entre R\$1.001,00 a R\$3.000,00.

1.2 Posicionamento de mercado

É importante avaliar a posição de mercado entendendo sua relação com o ambiente. Uma forma de fazê-lo é combinando o Quadro do Modelo de Negócios com a análise SWOT ou análise FOFA, traduzindo para o português. Ela consiste na investigação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades do projeto (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Essa análise é considerada simples e por isso é utilizada com frequência, podendo levar a discussões rasas. No entanto, aliada ao Canvas, os resultados são mais focados e assim ela se torna eficaz (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Dessa forma, foi feita a análise SWOT do Modelo de Negócio elaborado neste trabalho e as Forças identificadas foram: exclusividade e personalização do produto, preços acessíveis à classe C, conteúdo de moda para atendimento e elaboração do produto, possibilidade de atendimento inicial online e o método sob medida para confecção das peças.

Da mesma forma, foram identificadas as Fraquezas do projeto, e soluções foram elaboradas. Primeiro, é necessário limitar os tecidos para serem mais

acessíveis à classe C, mas pode-se emular o efeito de um material que está fora do orçamento com um de custo praticável e artifícios de bordado, modelagem ou sobreposição. Também, não ter o produto para a cliente em potencial experimentar impede sua visualização, mas pode-se utilizar o método de peças semi prontas de diferentes partes do vestido, com tamanhos e modelos variados, para montar uma roupa de acordo com o pedido da noiva que seja possível visualizar, como foi desenvolvido na coleção “O Vestido da Noiva” do Ateliê Le Mozi, descrito na monografia “O Vestido da Noiva”. Ainda, o foco no segmento sob medida dificulta a locação, porém não a impede, dando a possibilidade de atender a essa demanda se for requisitado. Do mesmo modo, solicita maior disponibilidade de tempo do consumidor para desenvolver o item, e uma possível solução seria passar o maior número de processos possíveis para o ambiente virtual, como é feito em alguns casos no Ateliê Le Mozi. Por último, a confecção de um vestido sob medida necessita de antecedência, e a solução para um pedido com prazo curto seria simplificar o modelo ou terceirizar o trabalho.

Do mesmo modo, foram encontradas as Oportunidades do Modelo de Negócios. Sendo a proposta do ateliê trabalhar com preços mais acessíveis, a atual crise econômica gera maior busca por esse tipo de oferta, segundo o SEBRAE (2015). Também há a grande valorização cultural do vestido de noiva, como é estudado por Buratto e Fornaisier (2015). Além disso, atualmente há uma forte busca pela personalização, segundo o atual diretor da Sigbol Fashion, Aluísio de Freitas, em entrevista para a Folha de S. Paulo. Ainda, o mercado de confecção Sob Medida está em crescimento, de acordo com o SEBRAE (2018), e foi identificada demanda do público da classe C em pesquisa feita com ateliês de São José dos Campos - SP e região que oferecem o serviço.

Igualmente, há Ameaças ao Projeto. Clientes em potencial que buscam por preço baixo poderiam ser atraídos por costureiras independentes, embora elas não tenham a vantagem de apresentar conteúdo de moda; e o E-commerce, ainda que este não ofereça a confecção sob medida. Além disso, há maior busca por locação do que pela compra do vestido e também uma grande preocupação com o consumo consciente, o que vai de encontro fabricação personalizada, mas podem ser solucionados com a inserção da loja no mercado de locação com as peças

produzidas exclusivamente no ateliê, garantindo a reutilização dos produtos e evitando o desperdício. Juntamente, deve-se considerar a atual pandemia mundial do vírus Covid-19, que impede a realização de eventos e também leva possíveis clientes a priorizarem outros investimentos.

Quadro 5 – Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade e personalização do produto - Preços acessíveis à classe C - Conteúdo de moda para atendimento e elaboração do produto - Possibilidade de atendimento inicial online - Produto <u>sob medida</u> 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiais acessíveis à classe C - Não ter produto pronto para mostrar à cliente em potencial - Dificuldade de locação - Exige que a cliente disponibilize mais tempo - Exige antecedência
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica (busca por preços baixos) - Valor cultural do vestido de noiva - Busca pela personalização - Crescimento do mercado <u>sob medida</u> - Serviço tem demanda pelo público da 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costureiras independentes - Pandemia mundial (impossibilita eventos) - E-commerce - Preferência por locação - Tendência de consumo consciente

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

1.3 Identificação de fornecedores

É insensato que uma empresa possua todos os recursos e execute todos os processos sem ajuda, por isso essas atividades são designadas a fornecedores (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

O setor de ateliês de costura tem fornecedores em abundância, e sua escolha terá consequências em todo o processo de confecção. Por isso, é importante levar em consideração a garantia de qualidade e variedade, a entrega dentro do prazo e o melhor custo-benefício ao pesquisar os fornecedores (SEBRAE, 2019?).

Também é importante considerar o Giro de Estoque, que é, na definição do SEBRAE:

Número de vezes que o capital investido em estoques é recuperado por meio das vendas. É medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques (SEBRAE, 2019?, p.15).

Assim, deve-se ponderar também a frequência de entrega em pequenos lotes ao escolher os fornecedores. No modelo de negócios proposto por este trabalho, é interessante que o fornecedor tenha um prazo de entregas curto e um preço acessível para compras em atacado, visto que a produção será sob encomenda de produtos com matérias-primas comuns.

1.4 Posicionamento de produto

O posicionamento de produto tem como objetivo criar uma reputação para ele e a imagem da empresa de forma a se diferenciar dos concorrentes a mente dos clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

“Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 305).

Em seu ensaio, Oliveira e Campomar explicam a importância do posicionamento:

A importância do posicionamento reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolver considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolha aquelas que perceba como de maior valor (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007, p. 2).

Posicionar o produto como “de qualidade superior” é genérico, mas leva a um maior retorno sobre o investimento, já que possibilita a cobrança de um valor mais alto, gera mais frequência de repetição das compras e melhores recomendações boca a boca, além de não ter um custo muito excedente de oferecer produtos sem essa característica de superioridade (KOTLER e KELLER, 2006).

Existem formas de insinuar essa qualidade, além do desempenho do produto, com sinais concretos. Como um motor barulhento indicando potência, ou o treinamento de funcionários para transmitir confiança na competência no atendimento (KOTLER e KELLER, 2006).

O marketing também influencia na percepção de qualidade do produto, com artifícios como preços altos, embalagem, propaganda, distribuição e liquidação. Há casos de marcas que perderam seu prestígio por mudar o recipiente em que era comercializado, ou por distribuir seu produto em determinados pontos de venda (KOTLER e KELLER, 2006).

Por fim, a reputação do fabricante também influencia na expectativa de qualidade do produto. Consumidores esperam que produtos de marcas que são referência em qualidade sejam coerentes com esse prestígio (KOTLER e KELLER, 2006).

Este modelo de negócios tem a proposta de oferecer um produto de qualidade, feito especialmente para a cliente, mas com um custo mais acessível do que a concorrência. A qualidade do produto será insinuada tanto no atendimento quanto no relacionamento através das redes sociais, que vai produzir conteúdos com informação de moda para deixar claro o quão capacitada é a equipe que trabalha na realização do produto.

1.5 Posicionamento de preço

O preço de um produto é o único elemento do mix de *marketing* que produz receita ao invés de custos, além de ser um dos mais flexíveis, podendo ser alterado rapidamente, ao contrário, por exemplo, das características do produto, dos compromissos com canais de distribuição e das promoções (KOTLER e KELLER, 2006).

O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e

comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro (KOTLER e KELLER, 2006, p. 428).

Mix de *marketing* é “o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos de *marketing*” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 17).

O preço do produto deve ser coerente com o mercado, tomando o cuidado de considerar se o público-alvo vai rejeitar a mercadoria por ter um custo para ele muito acima da concorrência ou por não ter exclusividade suficiente a preços muito baixos (MEADOWS, 2013).

Também é importante considerar o custo de produção para definir o preço. Uma ferramenta que ajuda a determinar o custo real do produto é a planilha de custos de mercadoria, permitindo também que sejam feitas modificações no produto para diminuir esse custo (MEADOWS, 2013).

Quadro 6 – Planilha de custos de Meadows

<i>Custos de abertura</i>	
Despesas iniciais	Despesas fixas
Constituição em pessoa jurídica	Aluguel ou hipoteca
Jurídicos e de contabilidade	Infraestrutura
Custos de escritório/ateliê, incluindo: aluguel, depósito-caução ou compra de imóvel, móveis, equipamentos	Folha de pagamento do pessoal/ seu salário
Pesquisa, incluindo: produção, tecido / acabamentos fornecedores, exposições, base de clientes	Produção
Viagens	Marketing / vendas / publicidade
Materiais de marketing: cartões de visitas, papel timbrado, site etc.	Viagem
Primeiras peças	Seguro
	Impostos
	Imposto de renda
	Capital de giro

Fonte: Meadows (2013)

Outra forma de determinar o preço é definindo primeiro o seu valor final e então dividi-lo pelo *mark-up* padrão ou pela margem para calcular o lucro (MEADOWS, 2013).

O *mark-up* é a porcentagem do preço de custo que você acrescenta para obter o preço de venda. Um *mark-up* de 150% sobre um produto que custa R\$50,00 resulta em um preço de venda de R\$125,00. Isso também é comumente expresso em um *mark-up* de 2,5 ($125 \div 50 = 2,5$) (MEADOWS, 2013, p. 184).

Meadows também explica a precificação por margem:

A margem é a porcentagem do preço de venda final que é lucro. Se você vende um produto a R\$150,00 que custa R\$50,00 para ser produzido, sua margem é de 66%. ($[150 - 50] \div 150 \times 100 = 66\%$) (MEADOWS, 2013, p. 184).

Qualquer lucro calculado com o método de dividir pela margem é lucro bruto, visto que as despesas gerais como taxas, juros, despesas fixas, impostos e outros não foram deduzidas desse valor (MEADOWS, 2013).

Os preços devem ser repensados com frequência para se ajustar às mudanças do mercado, em coerência com os demais elementos do mix de marketing e com diferentes itens, segmentos e ocasiões de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

O modelo de negócios propõe um produto sob medida de qualidade com preço mais acessível no mercado, dando a possibilidade de o próprio cliente acompanhar o valor do modelo que será elaborado através de uma tabela de preços disponibilizada durante o atendimento inicial com a estilista.

1.6 Estudo do mercado de moda no segmento de noivas e festa

O mercado de eventos é um dos que mais cresce no Brasil sendo o setor de casamento um dos mais relevantes, levando ao aumento da busca por lojas especializadas em vestidos de festa (SEBRAE, 2014).

Esse tipo de roupa é associado a glamour, fantasia e beleza. Surgido em um contexto de diferenciação de classes sociais, o vestido representa características

femininas e a beleza da mulher. Por volta do século XV, os vestidos de festa eram evidência de luxo, refinamento e bom gosto (SEBRAE²).

Ainda nesse ramo, o vestido de noiva simboliza a perfeição que a mulher deseja para o dia do seu casamento. O traje tem grande peso cultural, religioso e histórico, com influência principalmente da Era Vitoriana. Em 1840, quando a Rainha Vitória se casou com um vestido branco, a cor ganhou popularidade nos os vestidos de noiva. Na década de 1920, quando a luta pela igualdade de gêneros começou em conjunto com mudanças expressivas na moda, a tradição do modelo branco já havia se estabelecido, ironicamente retomando a pureza e o ideal romântico que a Rainha Vitória representava (BURATTO e FORNASIER, 2015).

Confeccionar esse traje de noiva ou festa sob medida em um ateliê é uma opção mais acessível para quem deseja exclusividade (SEBRAE³). Os ateliês são uma evolução das costureiras “de bairro”, eles eram muito populares nos anos 70 e vêm crescendo nos últimos anos (PINHO, 2018).

Esse ateliê de costura é “um negócio voltado para a criação de peças de vestuário por intermédio da confecção de vestimentas personalizadas, exclusivas e sob medida” (SEBRAE, 2019?, p.5). Esse traje elaborado em um ateliê deve respeitar e expressar características do estilo do cliente, visto que há grande importância do vestuário na construção da identidade (SEBRAE, 2019?).

Esse setor cresceu em devido à globalização e os investimentos na indústria têxtil nacional, que levou à confecção de tecidos de alto padrão no país. O ramo também ganhou espaço no mercado europeu e norte-americano com a exposição internacional de modelos e grifes brasileiras (SEBRAE⁴).

Os consumidores mais comuns dos produtos de ateliês de costura eram as mulheres, mas os homens começaram a acompanhar a moda e suas tendências, permitindo maior segmentação do mercado e evidenciando uma necessidade do

² <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

³ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

⁴ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

profissional que trabalha nesse setor de se manter atualizado e se reinventar em sincronia com a moda e se especializar afim de atender aos novos nichos que surgem (SEBRAE, 2019?).

2 Segmentos de Clientes

Os segmentos de clientes refere-se aos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa buscar servir. Para melhor satisfazer seus consumidores, uma empresa pode agrupá-los em segmentos com critérios de características em comum. Um modelo de negócios pode servir a um ou mais segmentos, devendo tomar uma decisão consciente sobre quais servir e quais ignorar (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Com base nessa descrição e no questionário aplicado a noivas e recém-casadas, além do apoio da obra de Morace, foi definido o segmento de clientes a quem o modelo de negócios proposto busca servir.

2.1 Público-Alvo

Comparando as respostas do questionário aplicado em noivas e recém-casadas com os núcleos geracionais propostos por Morace em sua obra *Consumo autoral: as gerações como empresas criativas*, conclui-se que o público-alvo do modelo de negócios proposto são as *Sense Girls*.

Sense Girls são mulheres de 25 a 40 anos que valorizam a sensibilidade estética, a experiência sensorial e os cuidados pessoais. Esse grupo também tem muito apreço ao cuidado extraordinário e ao toque artístico, e buscam uma estética que represente harmonia entre seu interior e seu exterior. Seu consumo reflete sua personalidade, e elas sentem necessidade de se conectar com a marca e que esta demonstre interesse em si através de constantes pesquisas de *feedback*, valorizando também o ambiente de consumo de forma que a decoração e a ambientação agregam valor na aquisição do produto. As *Sense Girls* encaram o consumo como um palco no qual elas devem se colocar como protagonistas (MORACE, 2012).

A qualidade seletiva e a capacidade editorial de uma marca são aspectos muito relevantes para as *Sense Girls*, seja quando se dirigem ao consumidor, para uma personalização refinada do produto, seja quando orientada em direção à criação de uma verdadeira e própria “casa da marca” cuidada e articulada que as *Sense Girls* possam visitar ou mesmo habitar (Morace, 2012, p. 74).

Dessa forma, as *sense girls* apreciam marcas empáticas, que tenham sensibilidade estética e visão artística a oferecer para suas consumidoras (MORACE, 2012).

2.2 Mapa da Empatia

O Mapa da Empatia é, como o próprio nome expõe, uma ferramenta para colocar-se no lugar do cliente, entendendo seus pensamentos, suas dores, seus desejos e outras características (PEREIRA, 2017).

Sua primeira versão foi desenvolvida pela Design Thinking Xplane, e anos mais tarde seu fundador se uniu a Osterwalder para atualizá-la, possibilitando melhores resultados (PEREIRA, 2017).

O mapa tem seis componentes que devem ser preenchidos na respectiva ordem: Objetivos, referente às ações ou tarefas que o cliente precisa executar ou o que ele quer mudar; O que ele vê, referente ao ambiente que ele frequenta e os estímulos que recebe dele; O que ele fala, em referência ao que ele expressa em público; O que ele faz, para analisar seu comportamento, sua forma de se vestir e de se relacionar com outros; O que ele escuta, referente às mensagens externas que chegam até ele; O que ele pensa e sente, para entender o que se passa na mente do clientes, listando Dores e Desejos (PEREIRA, 2017).

Objetivo: encontrar um vestido que represente sua personalidade, que seja sensorialmente rico, a um preço acessível em uma marca que leve em consideração a opinião da cliente.

O que ele vê: espaços que favorecem o relaxamento, com atenção aos detalhes e que proporcionem experiências multissensoriais.

O que ele fala: posicionamento de forte consciência de si mesma, valorização de cuidados pessoais e busca por experiências com riqueza sensorial.

O que ele faz: busca expressar sua identidade na construção de sua imagem (decoreção, vestimenta, maquiagem, perfume), aprecia o cuidado, preza pelo bem-estar, confia na intuição e na percepção.

O que ele escuta: valorização do cuidado, da representação de sua personalidade, desejo de viver novas experiências sensoriais principalmente por meio de viagens.

O que ele pensa e sente: conexão entre o mundo interior e o exterior, amor-próprio, singularidade.

Dores: experiências ordinárias, produtos que não representam sua identidade, falta de sintonia com as marcas

Desejos: experiências sensoriais, expressão de sua personalidade e autocuidado.

2.3 Persona

A persona é um personagem fictício elaborado com base em dados reais para representar o cliente ideal de um negócio. Esse conceito se difere do público-alvo por ser uma descrição mais específica dos possíveis consumidores (PEÇANHA, 2020).

Para este projeto, foi elaborada a seguinte persona:

Luane é uma mulher de 27 anos, formada em publicidade e propaganda e atualmente gestora de *marketing* de uma *startup* de educação em São José dos

Campos, por isso tem uma agenda apertada. Ela é noiva de Rafael, com quem tem um relacionamento há três anos desde que eles se conheceram em uma festa.

A jovem é praticante de yoga e gosta de experimentar receitas saudáveis que ela prepara em casa. Ela tem uma rotina de cuidados com sua pele, cabelo e unhas, e adora comprar em lojas que possibilitem a personalização de produtos, ou de comprar peças para modificar em casa e dar um toque de sua identidade em suas roupas, seus acessórios ou suas decorações, que ela compartilha em seus perfis no Instagram e no Facebook.

Aos finais de semana, Luane gosta de frequentar com seu noivo e amigos bares e casas noturnas com ambientação diferenciada como luzes e perfumes característicos do local, mas também separa um tempo para passar com sua família no tradicional almoço de domingo.

Luane adora a primavera, pois ela gosta de passear no parque Vicentina Aranha contemplando o cheiro de frescor e as cores que a estação traz, mas também aprecia o frio do inverno quando ela tem a oportunidade de passar seu horário de almoço lendo seus romances nos assentos macios do Starbucks, apreciando o cheiro de café fresco e relaxando embaixo de luzes acolhedoras enquanto se esquentam com um *cappuccino*.

Embora seu emprego seja exaustivo e exija muito de si, Luane e seu noivo têm colocado dedicação extra para juntar dinheiro para o casamento, que será uma cerimônia pequena, com poucos convidados, na praia, sentindo a areia nos pés e a brisa com cheiro de mar no rosto como ela sempre sonhou. Para a Lua de Mel, ela sonha com uma viagem a Paris, para conhecer os museus e os restaurantes da cidade.

3 Proposta de Valor

Este elemento detalha os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes. É a razão para os clientes escolherem uma empresa em detrimento de outra, devendo ser a solução para um problema ou a satisfação de uma necessidade (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

São oferecidos dois produtos no modelo de negócios proposto: a peça, e o serviço de confecção. A peça satisfaz a necessidade de um traje e tem o adicional de ser coerente com a personalidade e o estilo da cliente. Já a confecção é um serviço elaborado por uma profissional com conhecimento de estilismo e consultoria de estilo para garantir que a identidade da cliente se faça presente no produto.

O diferencial deste modelo de negócios é oferecer um serviço completo de estilismo personalizado, consultoria de estilo para noivas e confecção sob medida, mas com um preço mais acessível do que esse pacote de serviços custaria em lojas concorrentes.

Embora exista a confecção sob medida com preço mais acessível, ela não oferece conhecimento de estilismo e consultoria de estilo, apenas a confecção, de forma que o produto final não terá garantia de sensibilidade estética e visão artística que as *sense girls* apreciam.

4 Canais

Este elemento retrata a forma como uma empresa se comunica e alcança seu público-alvo para entregar a Proposta de Valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Como a pesquisa de público-alvo apontou como as redes sociais mais utilizadas na pesquisa de lojas de vestido de noiva na região o Instagram e o Facebook, a promoção do ateliê deve ser focada nesses canais, reforçando o posicionamento da marca de oferecer um serviço que represente a identidade da cliente, que será auxiliada por profissionais com conhecimento de estilismo e consultoria de estilo a um valor mais acessível.

Ambas as redes sociais oferecem mecanismos que potencializam sua função como canais, como por exemplo análise de métricas de engajamento dos perfis, aproximação da marca com o público por meio das ferramentas Stories, IGTV e Reels ou publicação de fotos e vídeos, além de permitir também que a marca impulse as publicações para aumentar seu alcance.

5 Relacionamento com clientes

O Relacionamento descreve o tipo de relação que a empresa tem com segmentos específicos de clientes, podendo variar de pessoais a automatizadas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

A captação de clientes será feita pelas redes sociais, onde serão publicados os produtos, as liquidações, curiosidades e novidades da empresa e conteúdo sobre moda, estilo e eventos abrangendo dicas, tendências e análise de vestidos de noiva e festa de famosas. O tratamento deve ser gentil e atencioso com todas as interações de comentários e mensagens, mesmo se o usuário não demonstrar interesse de consumir naquele momento.

O atendimento deverá transmitir à cliente a segurança de que os profissionais que o atendem são competentes e de que a empresa é transparente e preza por seu contentamento. É importante que a empresa demonstre proximidade com a cliente para que ela se sinta especial. Além disso, como o público é exclusivamente feminino e como o serviço exige muito contato e exposição do corpo da cliente, todos os funcionários devem ser mulheres para que não haja desconforto.

5.1 Descrição do Atendimento

Na entrada da cliente na loja, ela será recepcionada por uma estilista que se apresentará e fará perguntas sobre a consumidora e sua necessidade. Serão oferecidos a água, o café e o chá, e em seguida a cliente será encaminhada para o salão onde estarão araras com os modelos de vestidos prontos e um espaço com um sofá de dois lugares em frente a uma mesa de centro uma poltrona e uma escrivaninha em L ao lado dela com um notebook. Sentadas, a estilista mostrará à cliente o *QR Code* que direciona ao perfil do ateliê no Pinterest, com pastas de conteúdo com referências imagéticas de vestidos de noiva. Elas terão uma conversa acerca das expectativas de modelo, tecidos, detalhes e valor. Em seguida serão

anotadas as medidas principais (busto, cintura, quadril e altura) da cliente, que experimentará vestidos prontos e peças semi-prontas de variados tamanhos e modelos para que possa visualizar o design da peça. Por fim a estilista fará um croqui e selecionará os materiais em conjunto com a cliente, conforme a tabela de preços que será apresentada, disponibilizando amostras dos tecidos para a consumidora conhecer, e o valor do produto será estipulado. Aprovados modelo, materiais e valor, a modelista será solicitada para anotar todas as medidas da cliente e serão agendadas em média cinco provas: uma com um mês e meio de antecedência à retirada da peça, uma com um mês, uma com duas semanas, uma com uma semana e por fim a prova final no dia da retirada. No caso de haver bordados na peça, todas as provas, exceto as duas últimas, deverão acontecer com antecedência de duas a oito semanas, dependendo da quantidade e complexidade da arte, para que a bordadeira tenha tempo de realizar seu trabalho. Os pontos principais do contrato devem ser explicados à cliente, que deve lê-lo na íntegra e assinar a via própria, e a via da loja, assim como a estilista.

Encerrada a venda do produto, a cliente pode se retirar e a estilista deve elaborar uma ficha técnica da peça e submetê-la à modelista no ateliê que ficará no andar superior da loja. Prontos os moldes, serão cortados e separados os tecidos, anexados uns aos outros os materiais deverão ser pendurados em um cabide, dentro de uma capa com um bolso plástico externo contendo a ficha técnica. A partir desse material, a costureira dará início à costura da peça, sem dar acabamento. Após a primeira prova, serão feitos os ajustes para aprovação na segunda prova. Após a segunda prova, serão feitos novos ajustes se necessários e o acabamento. Após a terceira prova, será feita a barra e os bordados. A quarta prova será para garantir que a peça está de acordo com o que a cliente deseja, e se necessário serão feitas mudanças. A última prova, no dia da retirada, é para garantir que o produto retirado é o mesmo elaborado pela loja de acordo com as expectativas da cliente. Se necessário, mais provas podem ser agendadas tanto pela cliente, quanto pela costureira.

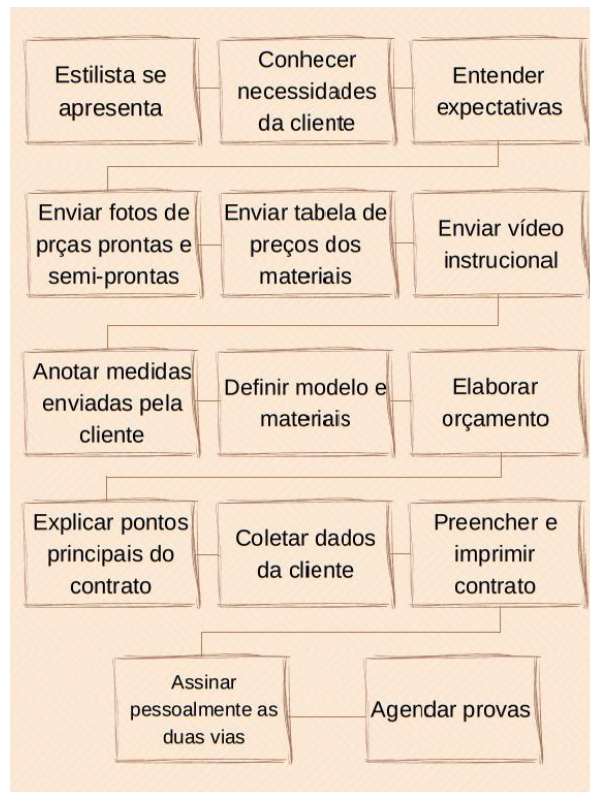
Para as clientes que optarem por fazer o atendimento inicial conduzido pelo aplicativo Whatsapp, a estilista vai conhecer suas necessidades, e entender suas expectativas para a peça elaborada. Serão enviadas fotos de modelos prontos e das

peças semi-prontas vestidos em modelos para que a cliente indique suas preferências, depois a tabela de preços dos materiais em PDF e um vídeo gravado pela equipe de funcionárias que instrua a cliente a tirar suas próprias medidas com um barbante ou fita, possibilitando que ela envie inicialmente as medidas principais (busto, cintura, quadril e altura) à estilista. Quando for acordado o modelo e os materiais entre a estilista e a cliente, será elaborado o orçamento que, se aprovado, terá sequência com o envio e explicação dos principais pontos do contrato, em seguida serão coletados os dados pessoais da cliente para elaboração do documento, que deve ser preenchido e impresso com antecedência para ser assinado pela cliente em uma visita presencial de poucos minutos. As provas da peça deverão ser todas presenciais.

Figura 1 – Fluxograma de recepção presencial



Fonte: Emily Faria (2020).

Figura 2 – Fluxograma de recepção *online*

Fonte: Emily Faria (2020).

Figura 3 – Fluxograma de confecção



Fonte: Emily Faria (2020).

6 Fontes de receita

Este componente descreve o dinheiro que o modelo de negócio gera a partir de cada um de seus segmentos de clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

O modelo de negócios proposto tem apenas um segmento de clientes, que pode optar pela compra dos vestidos criados e confeccionados no ateliê, ou pela sua locação. Também haverá a possibilidade de locação de vestidos que foram confeccionados sob medida para uma outra cliente, que optou por não adquirir o produto permanentemente, inserindo-o no catálogo de produtos pré-confeccionados.

A precificação será definida dividindo-se os gastos mensais por 25, que é a média de dias trabalhados no mês, considerando que seja feita no mínimo uma venda por dia. Acrescendo mais 10 por cento deste valor a ele mesmo será definido o valor mínimo de produção de um vestido. Também será acrescido o custo dos materiais sem margem de lucro, de forma que a cliente pague o preço mais baixo possível. Embota 10 por cento de lucro sobre o custo do serviço pareça pouco, é um serviço de preço elevado, que torna esse valor mais significativo sem que o custo deixe de ser atrativo para o consumidor.

7 Recursos principais

Os recursos possibilitam que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, se relacione com os clientes, obtenha receitas e alcance mercados, sendo categorizados em quatro grupos principais: Físico, Intelectual, Humano e Financeiro (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

7.1 Espaço físico

Devido à natureza do produto oferecido, se faz necessário um espaço físico para execução das vendas, do atendimento aos clientes e da confecção dos produtos.

Considerando que o público que busca por vestidos de noiva e festa sob medida pertencem às classes B e C, segundo pesquisa realizada com ateliês da cidade de São José dos Campos, a localização ideal é no centro da cidade, onde o público residente das regiões mais periféricas terá acesso com mais facilidade. A distribuição será exclusiva da empresa e portanto não há intermediários.

O local sugerido para montar a empresa é o endereço R. Antonio Saes, n18 – Centro, São José dos Campos – SP, por ser uma rua com grande concentração de lojas de aluguel de vestidos de noiva e festa com preços mais acessíveis. O imóvel escolhido tem paredes de pedra na parte exterior, e um ambiente de cômodos não muito grandes que proporcionam a sensação de aconchego.

Como o público-alvo valoriza experiências sensoriais, a decoração deve reforçar a percepção de acolhimento com itens em tons quentes e neutros, assim como um aparelho de som com músicas acústicas e aromatizadores de ambiente com fragrância de flor de cerejeira que remete à doçura e ao romantismo. Na recepção do ateliê será posicionada uma mesa com um filtro de água, uma garrafa térmica com café e outra com água quente, ao lado de opções de chá para que os clientes se sirvam. Para manter a temperatura agradável, será utilizado ar

condicionado nos dias mais quentes. O espaço de atendimento será composto por um sofá de dois lugares, onde se sentarão as clientes, em frente de uma mesa de centro e uma poltrona, onde se sentará a estilista, e ao lado de seu assento terá uma mesa com um notebook, de forma a potencializar a sensação de aconchego e aproximar a consumidora da marca. O provador deve ser amplo, com sofás confortáveis para os acompanhantes se sentarem e um espaço que se fecha com cortinas escuras onde a noiva fará a troca de roupas com privacidade.

Figura 4 - Painel de inspiração para referência do espaço



Fonte:

Emily Faria (2020).

7.2 Conhecimento de moda e gestão de negócios

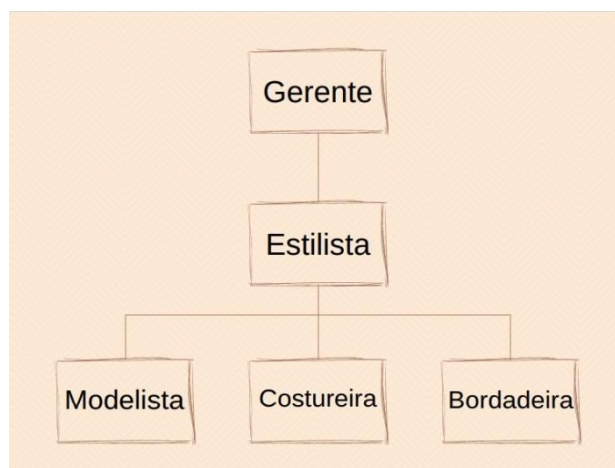
Para que seja possível administrar uma empresa é necessário ter conhecimento acerca de gestão de negócios, como custos variáveis e fixos,

rentabilidade, ponto de equilíbrio, lucratividade, PRI, investimento, planejamento estratégico, fluxo de caixa e indústria. Para atender os clientes elaborando suas roupas sob medida, é imprescindível entender sobre moda, dominando assuntos como consultoria de estilo, modelagem, costura, estilismo e produção de moda.

7.3 Equipe de funcionários

É necessária uma gerente, que vai cuidar da manutenção do espaço físico, agendas de atendimento e confecção, e também fará a reposição de suprimentos da loja e matéria-prima, esta última em conjunto com a estilista, que ficará responsável pelo atendimento presencial e online das clientes antes e durante a contratação dos serviços, pela elaboração dos vestidos e dos contratos, pela consultoria de estilo específica para noivas e também pela criação de conteúdos de moda para as redes sociais. Também é necessária uma modelista para tirar as medidas das clientes, fazer os moldes e cortar os tecidos de acordo com a ficha técnica elaborada pela estilista. Uma costureira deve costurar a peça e acompanhar as provas, fazendo as alterações de acordo com a solicitação da cliente. Uma bordadeira também é necessária para adornar os vestidos que tiverem bordados, sendo esta contratada como *freelancer*. Todo o grupo é responsável pela limpeza e organização da loja, principalmente de seus espaços de trabalho.

Figura 5 – Organograma da empresa



Fonte: Emily Faria (2020).

8 Atividades-Chave

Atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para operar seu negócio. Bem como os recursos, elas possibilitam a criação e oferta da proposta de valor, o alcance de mercados, o relacionamento com os clientes e a geração de renda (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

8.1 Atendimento ao cliente

A principal atividade realizada será o atendimento aos clientes, que se configura do primeiro contato presencial ou online através do aplicativo Whatsapp até a entrega da peça confeccionada.

Todos os profissionais devem aparentar domínio de sua função e sua área de atuação, e reforçar a ideia de que a empresa valoriza a cliente e sua satisfação.

No dia de retirada da peça, a gerente, que será responsável pela documentação do processo, deverá pedir que a cliente responda, se for de seu interesse, um formulário online de satisfação e de sugestões anônimo que será acessado por um *QR Code*.

8.2 Confeção dos produtos

Outra atividade de grande importância é a confecção dos produtos solicitados pelos clientes, sendo composta pela elaboração do croqui pela estilista, anotação de medidas e desenho dos moldes pela modelista e corte e costura pela costureira. Esta etapa deve ser organizada e atenciosa nos detalhes, demonstrando habilidade e conhecimento da função, além de transmitir a sensação de preciosidade do cliente e de seu produto.

8.3 Manutenção das redes sociais

Para alcançar uma quantidade mais ampla de clientes, a estilista será responsável também por administrar a promoção da empresa por meio de campanhas publicitárias online e gerenciamento das redes sociais. Serão feitas publicações com conteúdo de moda e consultoria de estilo, além do ramo de eventos. O conteúdo deverá abranger tendências, dicas e análises de trajes de noiva e festa de mulheres famosas, de forma a demonstrar domínio sobre a área de atuação da empresa.

É de grande importância que se mantenha o tratamento informal e gentil também nas redes sociais, e que se tenha o cuidado de responder a todos comentários e mensagens com a mesma amabilidade, e demonstrar que toda opinião seja valorizada independente da intenção de consumo naquele momento.

9 Principais Parceiros

Este componente descreve os parceiros e fornecedores que fazem o modelo de negócios funcionar. Alianças são criadas com fins de otimização de modelo, redução de riscos e aquisição de recursos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Os principais fornecedores são a loja de tecidos Casa Boa Vista⁵, que oferece descontos de 30 ou 25% para compras acima de 20m e a loja de venda por atacado Alfa Aviamentos⁶.

A Casa Boa Vista é loja de tecidos mais tradicional de Florianópolis que expandiu suas vendas para o modelo *e-commerce*, fundada em 1934 pelo imigrante libanês Jorge Cherem Sobrinho, que repassou para sua família, que atualmente gerencia a empresa, a importância da valorização de seus consumidores. Eles têm como missão cultivar e estimular a criação de roupas com a expressão da personalidade de cada criador.

A Alfa Aviamentos é uma loja online que vende aviamentos por atacado. Eles se diferenciam de seus concorrentes por se atendimento especializado e a facilidade de pagamento que oferecem.

⁵ <https://casaboavista.com.br/>

⁶ <https://www.alfaaviamentos.com.br/>

10 Estrutura de Custo

“A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p. 41).

A operação de um negócio incorre custos, que podem ser calculados com facilidade depois de definidos os recursos principais, as atividades-chave e as parcerias principais (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Quadro 7 – Despesas Fixas

Despesas Fixas	
	Despesa mensal
Aluguel	R\$2.500,00
Internet e telefone	R\$150,00
Salário da gerente	R\$2.500,00
Salário da estilista	R\$2.500,00
Salário da costureira	R\$1.500,00
Salário da modelista	R\$2.500,00
Promoção paga nas redes sociais	R\$150,00
Despesas totais:	R\$11.800,00

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

Quadro 8 – Despesas Variáveis

Despesas Variáveis	
	Despesa média mensal
Energia	R\$700,00
Água	R\$100,00
Bordadeira	R\$1.000,00
Despesas totais:	R\$1.800,00

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

11 Encaixe

O Encaixe se dá quando os clientes se entusiasmam com a proposta de valor. Para conseguir essa satisfação, o Mapa de Valor de um modelo de negócio deve corresponder ao Perfil do Cliente, ou seja, os produtos e serviços devem contemplar tarefas relevantes criando analgésicos para as dores e criadores de ganho que atendam aos ganhos do consumidor. Encontrar e manter o Encaixe não é uma tarefa simples, mas lutar por ele é a essência do design de propostas de valor (OSTERWALDER et al, 2014).

11.1 Perfil do Cliente

O Perfil do Cliente é o mapeamento do segmento específico de um modelo de negócios detalhadamente em tarefas, dores e ganhos (OSTERWALDER et al, 2014).

11.1.1 Tarefas

As tarefas dos clientes são o que eles desejam realizar, abrangendo funções a desempenhar, problemas a solucionar ou necessidades a satisfazer. Existem quatro categorias de tarefas: Tarefas Funcionais, que correspondem à realização de uma atividade ou solução de um problema específico; Tarefas Sociais, que definem como seus clientes querem ser percebidos pelos outros; Tarefas Pessoais ou Emocionais, que descreve a busca por um estado emocional específico; e Tarefas de Apoio (OSTERWALDER et al, 2014).

As Tarefas de Apoio são aquelas realizadas na compra e no consumo de valor, como consumidores ou como profissionais. Elas se dividem em três

categorias: Comprador de Valor, referente à aquisição de valor; Cocriador de Valor, quando o cliente participa da criação de valor da organização como fazer análises e feedbacks sobre o produto ou serviço; e Transferidor de Valor, referentes ao encerramento do ciclo de vida de uma proposição de valor (OSTERWALDER et al, 2014).

As tarefas identificadas de acordo com o público-alvo definido são:

- Encontrar o melhor custo-benefício para um vestido
- Encontrar uma loja com ambientação sensorial
- Encontrar uma loja que proporcione praticidade no atendimento
- Encontrar o vestido que corresponda ao seu gosto pessoal
- Encontrar uma marca que busque estar em sintonia com suas consumidoras
- Expressar seu mundo interior e exterior com o vestido
- Sentir como se estivesse em um sonho no dia do casamento
- Encontrar um produto que proporcione riqueza de estética sensorial
- Se sentir protagonista no consumo do vestido

11.2.2 Dores

As dores são os aborrecimentos dos clientes antes, durante ou depois de realizar uma tarefa, os impedimentos para realiza-las e também as consequências negativas do mau desempenho ou a não realização de uma tarefa (OSTERWALDER et al, 2014).

Os problemas ou resultados indesejados são divididos em: Funcionais, quando o desempenho de uma tarefa é negativo; Sociais, quando a percepção de outros sobre o cliente é negativa em decorrer da realização de uma tarefa; Emocionais, quando realizar a tarefa tem impacto negativo em como o cliente se sente; e secundárias, quando a necessidade de determinada tarefa é inconveniente para o cliente. Também podem existir dores referentes à características específicas da tarefa (OSTERWALDER et al, 2014).

As dores identificadas de acordo com o público-alvo definido são:

- Marcas que não demonstram interesse na opinião do cliente
- Vestidos que não representam sua personalidade
- Preço inacessível
- Experiência de consumo ordinária
- Não se sentir protagonista no consumo
- Produtos que não expressem seu interior em harmonia com o exterior
- Não ter a sensação de estar em um sonho
- Sentirem-se manipuladas pela marca
- Ambientação sem estímulos sensoriais
- Falta de praticidade no consumo de vestidos de noiva e festa

11.1.3 Ganhos

Ganhos são os resultados positivos e os benefícios desejados pelos clientes. Eles se dividem em quatro categorias: Ganhos Necessários, referentes à características se as quais determinada solução não funcionaria; Ganhos Esperados, que são as características que não prejudicam o funcionamento de uma solução, mas que são esperados por serem básicos; Ganhos desejados, que se referem às vantagens que vão além do esperado de uma solução, mas que o cliente deseja; e Ganhos Inesperados, que superam as expectativas e os desejos dos clientes (OSTERWALDER et al, 2014).

Os ganhos identificados de acordo com o público-alvo definido são:

- Praticidade no consumo
- Sintonia com a marca
- Produto condizente com sua personalidade
- Opinião valorizada pela marca
- Preço acessível do produto
- Protagonismo no consumo

- Produto que reflete a harmonia entre seu mundo interior e exterior
- Produto rico em estética sensorial
- Visão artística de moda
- Experiência sensorial durante o consumo

11.2 Mapa de Valor

O Mapa de Valor descreve a proposta de valor de forma detalhada dividindo-a em produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganho (OSTERWALDER et al, 2014).

11.2.1 Produtos e serviços

É uma lista do que o modelo de negócios tem a oferecer. Esses itens devem ajudar os consumidores a cumprir suas tarefas funcionais, sociais ou emocionais e satisfazer suas necessidades básicas. Os produtos e serviços não criam valor sozinhos, apenas em relação a um segmento de clientes específico com suas tarefas, dores e ganhos (OSTERWALDER et al, 2014).

Os produtos e serviços do modelo de negócio proposto são:

- Vestido compatível com o estilo da cliente
- Consultoria de estilo específica para vestidos de noiva e festa
- Elaboração de vestido por profissionais com conhecimento de moda

11.2.2 Analgésicos

São a descrição de como os produtos e serviços aliviam as dores do consumidor, esclarecendo como o modelo de negócios pretende eliminar ou reduzir aborrecimentos de seus clientes na tentativa de cumprir uma tarefa (OSTERWALDER et al, 2014).

Os analgésicos identificados no modelo de negócio proposto foram:

- Garantir que o produto represente a personalidade da cliente
- Preço acessível
- Experiência de consumo sensorial
- Relacionamento acolhedor que faça a cliente se sentir valorizada
- Transparência
- Ambientação com estímulos sensoriais
- Praticidade de consumo

11.2.3 Criadores de ganhos

Os criadores de ganho descrevem de que forma os produtos e serviços do modelo de negócios criam ganhos para o consumidor (OSTERWALDER et al, 2014).

Os criadores de ganho identificados no modelo de negócio proposto foram:

- Praticidade no consumo
- Representa o estilo e a personalidade da cliente
- Preço acessível
- Estética sensorial no produto
- Faz a cliente se sentir valorizada
- Informação de moda
- Experiência sensorial de consumo

11.3 Validação do Encaixe

Foram criados quadros que comparam as tarefas, as dores e os ganhos do cliente com os produtos e serviços, os analgésicos e os criadores de ganho do mapa de valor.

Quadro 9 – Tarefas do cliente e os produtos e serviços que auxiliam no seu cumprem

Tarefas do cliente	Produtos e serviços
Encontrar o vestido que corresponda ao seu gosto pessoal	Elaboração de vestido por profissionais com conhecimento de moda Vestido compatível com o estilo da cliente Consultoria de estilo específica para vestidos de noiva e festa
Encontrar um produto que proporcione riqueza de estética sensorial	
Expressar seu mundo interior e exterior com o vestido	
Se sentir protagonista no consumo do vestido	
Encontrar uma marca que busque estar em sintonia com suas consumidoras	
Sentir como se estivesse em um sonho no dia do casamento	
Encontrar o melhor custo-benefício para um vestido	
Encontrar uma loja com ambientação sensorial	
Encontrar uma loja que proporcione praticidade no atendimento	

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

Quadro 10 – Dores do cliente e os analgésicos que as aliviam

Dores	Analgésicos
Vestidos que não representam sua personalidade	Garantir que o produto represente a personalidade da cliente
Produtos que não expressem seu interior em harmonia com o exterior	
Preço inacessível	Preço acessível
Experiência de consumo ordinária	Experiência de consumo sensorial
Não se sentir protagonista no consumo	Relacionamento acolhedor que faça a cliente se sentir valorizada
Sentirem-se manipuladas pela marca	Transparência
Ambientação sem estímulos sensoriais	Ambientação com estímulos sensoriais
Falta de praticidade no consumo de vestidos de noiva e festa	Praticidade de consumo
Não ter a sensação de estar em um sonho	

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

Quadro 11 – Ganhos do cliente e seus criadores de ganho correspondentes

Ganhos	Criadores de ganho
Praticidade no consumo	Praticidade no consumo
Produto condizente com sua personalidade	Representa o estilo e a personalidade da cliente
Preço acessível do produto	Preço acessível
Produto rico em estética sensorial	Estética sensorial no produto
Opinião valorizada pela marca	Faz a cliente se sentir valorizada
Protagonismo no consumo	
Produto que reflete a harmonia entre seu mundo interior e exterior	Informação de moda
Visão artística de moda	
Experiência sensorial durante o consumo	Experiência sensorial de consumo
Sintonia com a marca	

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

Conclusão

Como o encaixe demonstrou que há coerência entre o Mapa de valor e o Perfil do Cliente, com produtos e serviços que auxiliam no cumprimento das tarefas, analgésicos que aliviam dores e criadores de ganho que correspondem aos ganhos esperados pelos clientes, conclui-se que o modelo de negócios proposto é válido.

Este projeto foi desenvolvido com uma pesquisa prévia de bibliografia e coleta de dados que foram substanciais na compreensão assim como na elaboração do modelo de negócios. Durante a execução do trabalho também foram utilizados materiais de apoio, como obras de Alex Osterwalder, que foi a principal base para a produção deste trabalho.

Logo no início dessa criação, a pandemia do novo Corona vírus se tornou um grande empecilho, tanto por limitar a pesquisa em espaço geográfico quanto por trazer receios e angústias que dificultavam a concentração em um projeto que exigia tanta dedicação. Após algumas semanas de adaptação à realidade momentânea que o Brasil enfrenta, o trabalho pode seguir fluida e tranquilamente.

Assim que o segmento de clientes foi definido e especificado, os componentes do quadro de modelo de negócios que estava diretamente vinculado aos consumidores foram construídos com facilidade, uma vez que a direção a seguir para cativá-los estava clara.

No entanto, os componentes que não tinham uma associação tão próxima do segmento de clientes, como a estrutura de custo e os principais parceiros, foram desafiadores. Os fornecedores em especial foram uma dificuldade tendo em vista a necessidade de encontrar empresas que vendiam por atacado com um prazo de entrega curto

Embora tenha tido sido uma jornada com impasses, realizar o projeto foi de grande importância para a compreensão da ferramenta Canvas e de como elaborar um modelo de negócios. Muito mais do que um trabalho, este projeto foi um grande aprendizado.

Referências bibliográficas

BURATTO, G. C. C.; FORNASIER, C. B. R. Resignificação do corpo e imagem pelo vestido de noiva. *In: MODA DOCUMENTA: museu, memória e design*, 1, 2015, Londrina. Anais... Londrina: UEL, 2015. Disponível em: http://www.modadocumenta.com.br/anais/anais/5-Moda-Documenta-2015/01-Sessao-Tematica-Artefatos-que-contam-historias/Giseli_Cleuza_ModaDocumenta2015_Resignificac-ao-do-corpo-e-imagem-pelo-vestido-de--noiva.pdf Acesso em: 19 jun. 2020.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; OLIVEIRA, Braulio. Revisando o posicionamento em *marketing*. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v.14, no1, p.41-52, janeiro/março de 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36589/39310> Acesso em: 06 jul. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. 750 p.

MEADOWS, Toby. *Como montar e gerenciar uma marca de moda*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. 200 p.

MORACE, Francesco. *Consumo autoral: as gerações como empresas criativas*. 2. Ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2012. 147 p.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books, 2010. 276 p.

OSTERWALDER, Alex et al. *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*. Hoboken: HSM, 2014. 289 p.

PEÇANHA, Vitor. Descubra o que é buyer persona e quais os 5 passos essenciais para criar a sua, junho/2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/personas/#2> Acesso em: 08 dez. 2020.

PEREIRA, Daniel. Mapa de empatia: o que é. O Analista de Modelos de Negócios, agosto/2017. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/> Acesso em: 23 out. 2020.

PINHO, Flávia. Busca por roupas sob medida traz ateliês de costura de volta à moda. Folha de S.Paulo, São Paulo, n 32.625. julho/2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/07/busca-por-roupas-sob-medida-traz-atelies-de-costura-de-volta-a-moda.shtml> Acesso em: 15 jun. 2020.

SEBRAE. Aluguel de roupas: alternativa rentável para pequenos negócios. Portal Sebrae, 2015. Disponível em: https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wpcontent/uploads/2016/02/BT_Vest_2015_11_aluguelderoupas.pdf Acesso em: 15 jun. 2020.

SEBRAE. Como montar um ateliê de costura. SEBRAE, 2019?.

SEBRAE. Como montar um ateliê de vestidos para festa. SEBRAE, 20-?. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 07 jul. 2020

SEBRAE. Moda festa: oportunidade para novos negócios. Portal Sebrae, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f4c7fa6f72dcc0fb1656329b11764ab2/\\$File/5533.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f4c7fa6f72dcc0fb1656329b11764ab2/$File/5533.pdf) Acesso em 15 jun. 2020.

SEBRAE. O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. SEBRAE, 2013.

SEBRAE. Os negócios promissores em 2018. Portal Sebrae, 2018. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39136f37d740c6fedee7e845e1ab7270/\\$File/9950.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39136f37d740c6fedee7e845e1ab7270/$File/9950.pdf) Acesso em: 15 jun. 2020.

SILVEIRA, S. da S. O vestido da noiva. 2017. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Moda)- Instituto de Artes e Design, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

VERAS, Manuel. Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas. Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2014.

Anexos

Anexo A: Quadro Canvas

O Business Model Canvas

Parcerias-chave Casa Boa Vista Alfa Aviamentos	Atividades-chave Atendimento ao cliente Confeção dos produtos Manutenção das redes sociais	Oferta de valor Vestidos confeccionados Serviço de confecção	Relacionamento Redes sociais Proximidade com a cliente Atendentes mulheres	Segmentos de clientes <i>Sense girls</i> Entre 20 e 35 anos Mulheres Classes B e C Residentes em São José dos Campos e região
	Recursos-chave Espaço físico Conhecimento de moda e gestão de negócios Equipe de funcionários		Canais Instagram Facebook	
Estrutura de custos Aluguel Salários Promoções pagas nas redes sociais Internet e telefone Energia e água			Fontes de receita Locação de vestidos Venda de vestidos	

Anexo B: Relatório pré-projeto

1 Introdução

As mudanças do mundo estão acontecendo em ritmo acelerado como consequência da Globalização e da Era Digital, e o impacto delas pode ser visto também no mercado. Por isso, os empreendedores precisam se adaptar com inovações, mas não tanto nos produtos como na proposta de valor e, portanto, na gestão e no modelo de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) (SEBRAE, 2013).

O mundo vem passando por grandes e aceleradas transformações influenciadas pela globalização econômica, pelas redefinições geopolíticas e pelo avanço científico e tecnológico. Entre as consequências dessas transformações está o aumento acentuado da concorrência no ambiente empresarial e na forma de operar dos governos. Agilidade e facilidade para adaptação e implementação de estratégias tornam-se aspectos cada vez mais importantes (VERAS, 2014, p.1).

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de conhecer qual o modelo de negócios mais adequado para uma empresa de confecção de roupas voltadas para o segmento de noivas e festa de baixo custo e descobrir se o modelo de negócios proposto é viável, por meio de revisão bibliográfica.

1.1 O modelo de negócio

A proposta de valor é o conjunto de benefícios que instiga o cliente a optar por determinado produto ou serviço (OSTERWALDER et al, 2014), e para garantir que ela seja inovadora, é necessário tempo, criatividade, diferentes pontos de vista e ousadia. Assim, a ferramenta mais adequada para alcançar esse objetivo é o Quadro de Modelo de Negócios, ou Canvas. Com esse instrumento, é possível elaborar e testar hipóteses de forma prática, visual e criativa. Outra vantagem dessa configuração são a simplicidade de compreensão da proposta, possibilitando cocriação e portanto a captação de opiniões variadas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) (SEBRAE, 2013).

Essa ferramenta Canvas consiste na elaboração visual de um quadro com nove componentes que descrevem como um projeto gera, entrega e captura valor. Esses itens são: O segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, o

relacionamento com clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades-chave, as principais parcerias e a estrutura de custo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Para validar o modelo de negócios elaborado nesse quadro, é necessário verificar o Encaixe, ou seja, a coerência do Mapa de Valor com relação ao Perfil do Cliente. O primeiro segmenta a proposta de valor em três aspectos: A lista de produtos e serviços, os criadores de ganhos e os analgésicos. Já o segundo é a descrição das tarefas, das dores e dos ganhos dos clientes. Os produtos e serviços devem atender às tarefas, os analgésicos devem eliminar ou diminuir as dores e os criadores de ganhos devem cumprir os ganhos (OSTERWALDER et al, 2014).

1.2 Vestidos de noiva e festa e a confecção sob medida

Segundo o SEBRAE “O mercado de eventos e festas é um dos que mais cresce no Brasil.” e “O mercado de casamento representa um investimento anual médio de R\$ 88 milhões” (SEBRAE, 2014, p.3). Isso porque comemorações que antes não tinham tanta relevância, agora ganharam importância e se tornaram eventos sofisticados (SEBRAE, 2014).

Além disso, há uma herança cultural de valorização do vestido de noiva, de forma a ser a peça mais cara que a mulher vestirá na vida, pois no dia do casamento ela quer sentir como se estivesse em um sonho (BURATTO e FORNASIER, 2015).

Devido à maior importância que certas comemorações ganharam e a essa valorização da imagem da noiva, pode haver busca por exclusividade nas roupas desses eventos, e a confecção sob medida é uma opção mais acessível para atender a esse desejo (SEBRAE⁷).

Segundo o SEBRAE “Ateliê de costura é um negócio voltado para a criação de peças de vestuário por intermédio da confecção de vestimentas personalizadas,

⁷ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

exclusivas e sob medida” (SEBRAE, 2019?, p.5). Houve expansão desse mercado nos últimos anos e assim gerou a possibilidade de maior segmentação e especialização do empreendedor (SEBRAE, 2019?).

2 Problemas

Qual é o modelo de negócio adequado para uma empresa de confecção de roupas voltadas para o segmento de noivas e festa de baixo custo?

O modelo de negócios proposto é viável?

3 Objetivos

3.1 Objetivo geral

Conhecer o modelo de negócios mais adequado para uma empresa de confecção de roupas voltadas para o segmento de noivas e festa de baixo custo na cidade de São José dos Campos – SP.

3.2 Objetivos específicos

- Compreender a elaboração do Canvas;
- Conceber por prototipação rápida o modelo de negócios adequado;
- Avaliar preliminarmente a viabilidade do modelo de negócios proposto.

4 Hipótese

- A viabilidade do modelo de negócio proposto é comprovada pelo método de encaixe do quadro Canvas;
- O modelo de negócio proposto não é viável de acordo com os dados coletados.

5 Justificativa

Segundo dados coletados do SEBRAE, o mercado de moda festa tem apresentado grande crescimento no Brasil, dando oportunidade para a abertura de novos negócios. Além disso, o setor de vestuário, incluindo a moda sob medida foi citado no relatório de Negócios Promissores do Sebrae de 2018 como um dos segmentos com maior potencial de expansão.

“O mercado de casamento representa um investimento anual médio de R\$ 88 milhões. Além dos casamentos, há outras festas sociais que aquecem o mercado: formaturas, bodas, debutantes e reuniões empresariais” (SEBRAE, 2014, p. 3).

Também de acordo com a matéria “Busca por roupas sob medida traz ateliês de costura de volta à moda”, da Folha de São Paulo, a confecção personalizada têm apresentado maior demanda nos últimos anos.

“Um bom termômetro do aquecimento do setor [da confecção sob medida] é o aumento da procura pelos cursos de corte, costura e modelagem. Inaugurada há sete anos, com unidades em São Paulo e Porto Alegre, a escola Couture Lab registrou crescimento de mais de 50% em 2017” (PINHO, 2018).

Para conhecer o mercado em São José dos Campos - SP, foi feita uma pesquisa com cinco ateliês que oferecem o serviço de confecção sob medida para vestidos de noiva e festa na região, e segundo esses dados, o público se concentra nas classes B e C.

Dessa forma, foi identificada uma oportunidade de negócio no segmento de vestuário de noiva e festa sob medida de custo mais acessível às classes mais baixas.

6 Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com elaboração de modelo de negócios e entrevistas, utilizando o quadro Canvas, a análise SWOT (ou matriz FOFA) e formulários do Google.

A rapidez com que as mudanças ocorrem no mundo atual exige a adaptação por meio das inovações, e a maneira mais eficiente de testar novas ideias é utilizando o Quadro de Modelo de Negócios (Canvas), que permite a validação rápida de hipóteses (OSTEWALDER e PIGNEUR, 2010) (SEBRAE, 2013).

Também é apontado por Osterwalder e Pigneur que a análise SWOT, embora pouco eficaz sozinha, pode oferecer uma perspectiva visual do Modelo de Negócios quando aliada ao quadro Canvas.

Ainda, Osterwalder e col. (2014) apontam a coleta de dados e a entrevista como métodos convenientes de pesquisa para desenvolver propostas de valor.

7 Etapas de trabalho detalhadas

Quadro 1 – Etapas de trabalho em meses

ATIVIDADE / MÊS	2020								
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Revisão de literatura	X	X	X	X					
Elaboração de quadro "segmento de clientes"		X							
Elaboração de quadro "Proposta de Valor"		X							
Validação de encaixe da proposta de valor		X							
Elaboração de quadro "Relacionamento com o Cliente"		X							
Elaboração de quadro "Canais"		X							
Elaboração de quadro "Receitas"			X						
Validação de encaixe dos quadros de Oferta			X						
Finalização do relatório de pré-projeto					X				
Elaboração do quadro "Principais Atividades"					X				
Elaboração do quadro "Principais Recursos"					X				
Elaboração do quadro "Principais Parceiros e Fornecedores"						X			
Elaboração do quadro "Despesas e Custos"							X		
Validação de encaixe dos quadros de Operação								X	
Avaliação do encaixe								X	
Finalização de relatório de TCC2									X

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

8 Revisão Bibliográfica

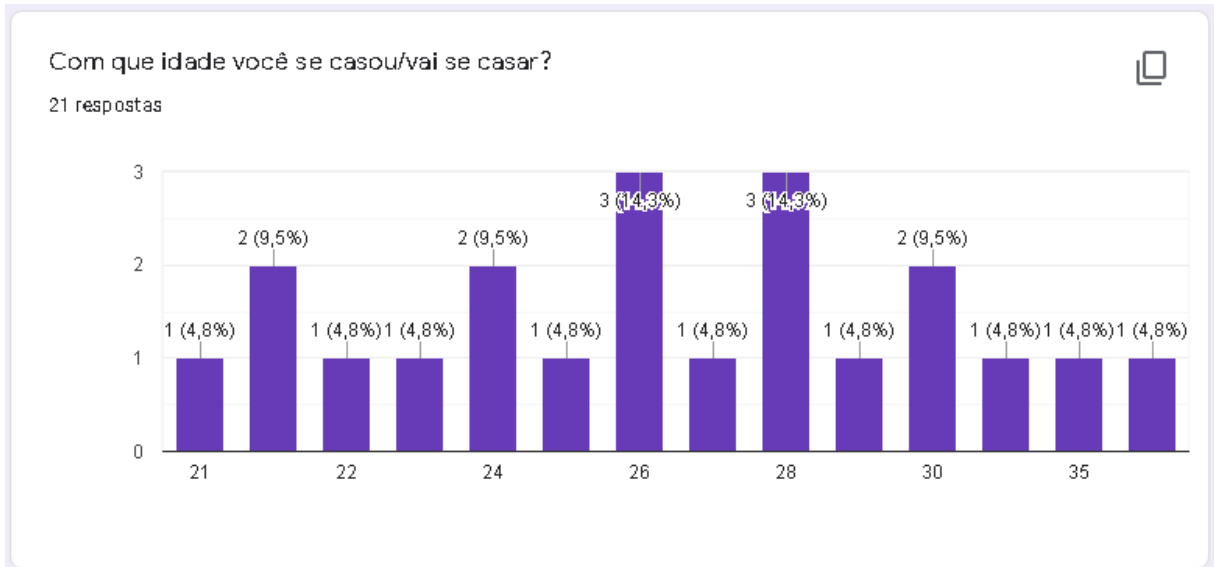
8.1 Pesquisa de público-alvo

A validação do modelo de negócio definido pelo Quadro Canvas se dá pelo Encaixe, que coloca a Proposta de Valor do empreendimento em comparação com o Perfil do Cliente. Para elaborar esses mapas, é necessário entender o público-alvo. Um método rápido e barato de iniciar essa pesquisa é fazer entrevistas com clientes em potencial (OSTERWALDER et al, 2014).

Dessa forma, foi elaborado um questionário na plataforma Google Forms com perguntas que auxiliam no reconhecimento dos clientes em potencial e foi enviado para ser respondido por noivas e recém-casadas de São José dos Campos e região. Até o dia 08 de julho de 2020, foram coletados dados de 21 mulheres.

A pesquisa apontou que a faixa etária mais expressiva para noivas está entre 22 e 30 anos.

Gráfico 1 – Resultados da primeira pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Segundo as respostas, 28,6% das noivas não estavam totalmente satisfeitas com o seu vestido.

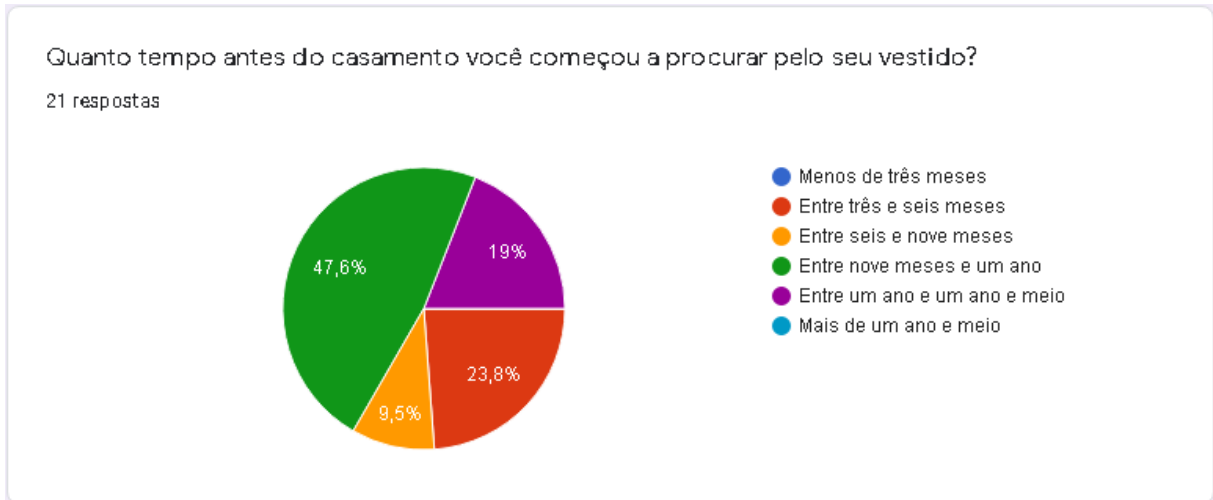
Gráfico 2 – Resultados da segunda pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Entre nove meses e um ano é o período mais comum de antecedência ao casamento para as noivas começarem a busca de seu vestido, com 47,6% das respostas.

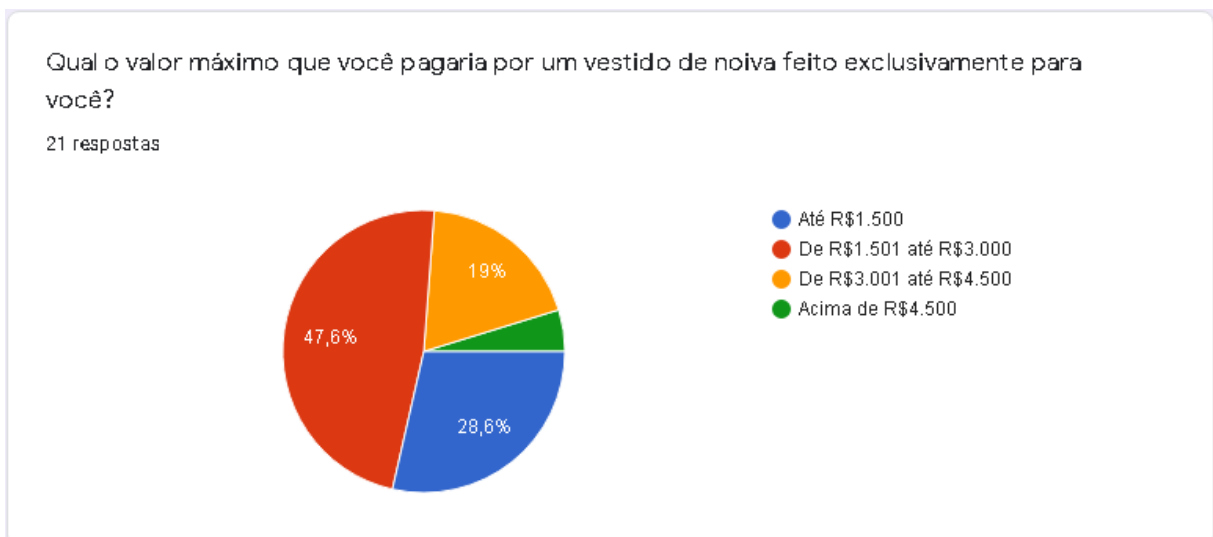
Gráfico 3 – Resultados da terceira pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

O valor máximo pelo qual as noivas estariam dispostas a pagar por um vestido confeccionado especificamente para elas está entre R\$1.501,00 a R\$3.000,00, com 47,6% das respostas.

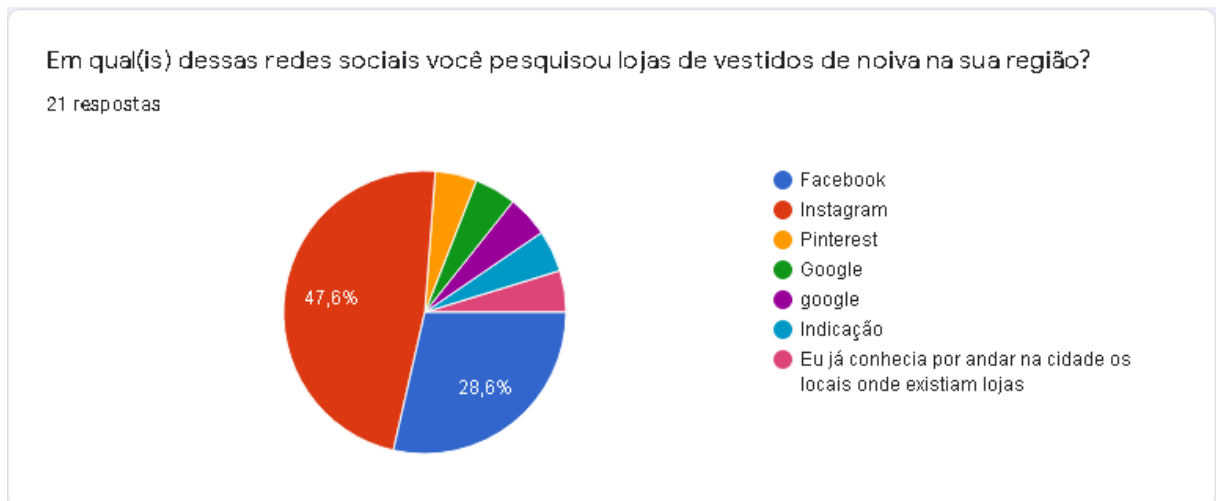
Gráfico 4 – Resultados da quarta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

A rede social mais utilizada para pesquisar lojas de vestido de noiva na região foi o Instagram, com 47,6% das respostas e em seguida o Facebook, com 28,6% das respostas.

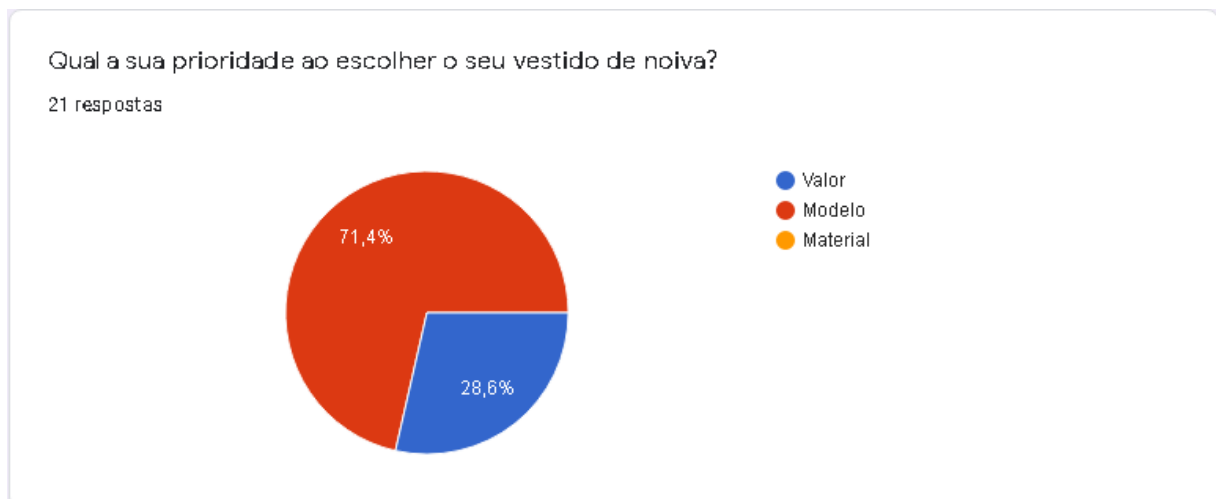
Gráfico 5 – Resultados da quinta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

O modelo do vestido se sobrepôs ao valor e ao material na importância para as noivas, com 71,4% e 28,6% das respostas, respectivamente.

Gráfico 6 – Resultados da sexta pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

Cinco das 21 respostas apontaram que a maior inspiração para escolher o vestido vem do gosto pessoal da noiva.

Quadro 2 – Primeiros resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

21 respostas

- No meu próprio estilo...
- Renda renascença, rústico
- Apenas meu gosto pessoal
- Modelos plus size.
- Busquei inspiração no estilo de casamento que eu queria, o meu casamento é mais rústico, então escolhi um vestido que desse contraste com o salão, rendas, não muito armando etc.
- Em simplicidade e delicadeza.
- Em modelos plus
- ninguém
- Internet

Fonte: Google Forms (2020)

Quadro 3 – Segunda parte dos resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

21 respostas

- ninguém
- Internet
- Em modelos do Instagram
- Vestidos sereia
- queria algo delicado e simples, por conta do casamento ser de manhã
- Modelo princesa com brilho
- Google
- Gosto próprio
- ClosetdaMay/vestidosdarebecca

Fonte: Google Forms (2020)

Quadro 4 – Terceira parte dos resultados da sétima pergunta do questionário

Em que ou em quem você buscou inspiração para o seu vestido?

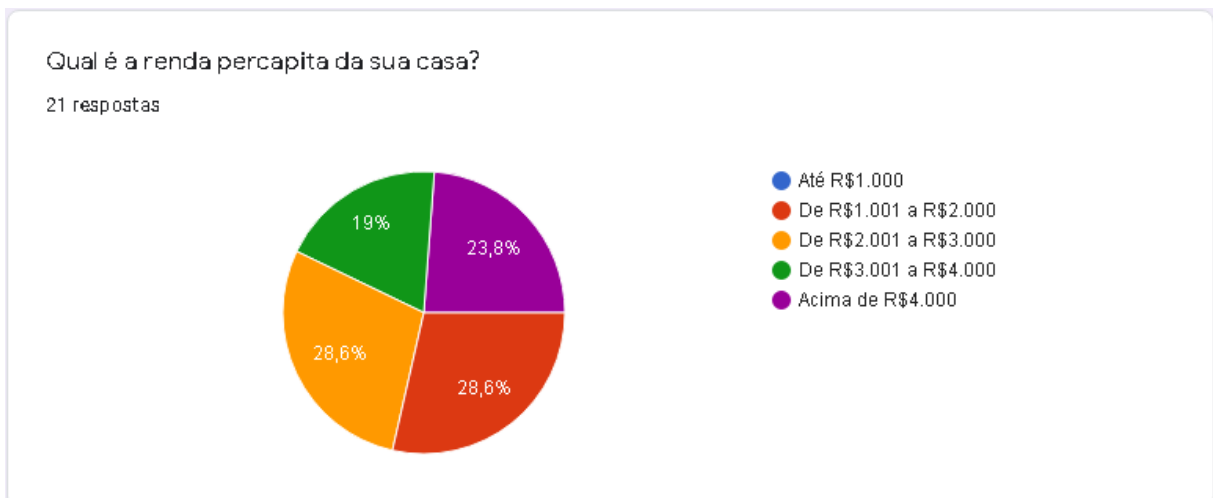
21 respostas

- Modelo princesa com brilho
- Google
- Gosto próprio
- ClosetdaMay/vestidosdarebecca
- Minimalista (assim como a nossa relação, tudo sempre foi muito simples)
- No meu estilo, estilo do meu casamento e na internet.
- Google e Pinterest
- Eu fiz do jeitinho que eu queria.. não me inspirei em nada somente em mim mesma.
- Dayara Oliveira

Fonte: Google Forms (2020)

A renda percapita das pessoas que responderam ao questionário se encontra na faixa de R\$1.001,00 a R\$3.000,00, com 57,2% das respostas, sendo 28,6% de R\$1.001,00 a R\$2.000,00 e 28,6% de R\$2.001,00 a R\$3.000,00.

Grafico 7 – Resultados da oitava pergunta do questionário



Fonte: Google Forms (2020)

8.2 Posicionamento de mercado

É importante avaliar a posição de mercado entendendo sua relação com o ambiente. Uma forma de fazê-lo é combinando o Quadro do Modelo de Negócios com a análise SWOT ou análise FOFA, traduzindo para o português. Ela consiste na investigação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades do projeto (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Essa análise é considerada simples e por isso é utilizada com frequência, podendo levar a discussões rasas. No entanto, aliada ao Canvas, os resultados são mais focados e assim ela se torna eficaz (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Dessa forma, foi feita a análise SWOT do Modelo de Negócio elaborado neste trabalho e as Forças identificadas foram: exclusividade e personalização do produto, preços acessíveis à classe C, conteúdo de moda para atendimento e elaboração do produto, possibilidade de atendimento inicial online e o método sob medida para confecção das peças.

Da mesma forma, foram identificadas as Fraquezas do projeto, e soluções foram elaboradas. Primeiro, é necessário limitar os tecidos para serem mais acessíveis á classe C, mas pode-se emular o efeito de um material que está fora do orçamento com um de custo praticável e artifícios de bordado, modelagem ou sobreposição. Também, não ter o produto para a cliente em potencial experimentar impede sua visualização, mas pode-se utilizar o método de peças semi prontas de diferentes partes do vestido, com tamanhos e modelos variados, para montar uma roupa de acordo com o pedido da noiva que seja possível visualizar, como foi desenvolvido na coleção “O Vestido da Noiva” do Ateliê Le Mozi, descrito na monografia “O Vestido da Noiva”. Ainda, o foco no segmento sob medida dificulta a locação, porém não a impede, dando a possibilidade de atender a essa demanda se for requisitado. Do mesmo modo, solicita maior disponibilidade de tempo do consumidor para desenvolver o item, e uma possível solução seria passar o maior número de processos possíveis para o ambiente virtual, como é feito em alguns casos no Ateliê Le Mozi. Por último, a confecção de um vestido sob medida

necessita de antecedência, e a solução para um pedido com prazo curto seria simplificar o modelo ou terceirizar o trabalho.

Do mesmo modo, foram encontradas as Oportunidades do Modelo de Negócios. Sendo a proposta do ateliê trabalhar com preços mais acessíveis, a atual crise econômica gera maior busca por esse tipo de oferta, segundo o SEBRAE (2015). Também há a grande valorização cultural do vestido de noiva, como é estudado por Buratto e Fornaisier (2015). Além disso, atualmente há uma forte busca pela personalização, segundo o atual diretor da Sigbol Fashion, Aluísio de Freitas, em entrevista para a Folha de S. Paulo. Ainda, o mercado de confecção Sob Medida está em crescimento, de acordo com o SEBRAE (2018), e foi identificada demanda do público da classe C em pesquisa feita com ateliês de São José dos Campos - SP e região que oferecem o serviço.

Igualmente, há Ameaças ao Projeto. Clientes em potencial que buscam por preço baixo poderiam ser atraídos por costureiras independentes, embora elas não tenham a vantagem de apresentar conteúdo de moda; e o E-commerce, ainda que este não ofereça a confecção sob medida. Além disso, há maior busca por locação do que pela compra do vestido e também uma grande preocupação com o consumo consciente, o que vai de encontro fabricação personalizada, mas podem ser solucionados com a inserção da loja no mercado de locação com as peças produzidas exclusivamente no ateliê, garantindo a reutilização dos produtos e evitando o desperdício. Juntamente, deve-se considerar a atual pandemia mundial do vírus Covid-19, que impede a realização de eventos e também leva possíveis clientes a priorizarem outros investimentos.

Quadro

5

-

Matriz

SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade e personalização do produto - Preços acessíveis à classe C - Conteúdo de moda para atendimento e elaboração do produto - Possibilidade de atendimento inicial online - Produto <u>sob medida</u> 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiais acessíveis à classe C - Não ter produto pronto para mostrar à cliente em potencial - Dificuldade de locação - Exige que a cliente disponibilize mais tempo - Exige antecedência
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica (busca por preços baixos) - Valor cultural do vestido de noiva - Busca pela personalização - Crescimento do mercado <u>sob medida</u> - Serviço tem demanda pelo público da 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costureiras independentes - Pandemia mundial (impossibilita eventos) - E-commerce - Preferência por locação - Tendência de consumo consciente

Fonte: Emily de Oliveira Faria (2020)

8.3 Identificação de fornecedores

É insensato que uma empresa possua todos os recursos e execute todos os processos sem ajuda, por isso essas atividades são designadas a fornecedores (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

O setor de ateliês de costura tem fornecedores em abundância, e sua escolha terá consequências em todo o processo de confecção. Por isso, é importante levar em consideração a garantia de qualidade e variedade, a entrega dentro do prazo e o melhor custo-benefício ao pesquisar os fornecedores (SEBRAE, 2019?).

Também é importante considerar o Giro de Estoque, que é, na definição do SEBRAE:

Número de vezes que o capital investido em estoques é recuperado por meio das vendas. É medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques (SEBRAE, 2019?, p.15).

Assim, deve-se ponderar também a frequência de entrega em pequenos lotes ao escolher os fornecedores.

8.4 Posicionamento de produto

“Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 305).

Em seu ensaio, Oliveira e Campomar explicam a importância do posicionamento:

A importância do posicionamento reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolver considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolha aquelas que perceba como de maior valor (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007, p. 2).

Posicionar o produto como “de qualidade superior” é genérico, mas leva a um maior retorno sobre o investimento, já que possibilita a cobrança de um valor mais alto, gera mais frequência de repetição das compras e melhores recomendações boca a boca, além de não ter um custo muito excedente de oferecer produtos sem essa característica de superioridade (KOTLER e KELLER, 2006).

Existem formas de insinuar essa qualidade, além do desempenho do produto, com sinais concretos. Como um motor barulhento indicando potência, ou o treinamento de funcionários para transmitir confiança na competência no atendimento (KOTLER e KELLER, 2006).

O marketing também influencia na percepção de qualidade do produto, com artifícios como preços altos, embalagem, propaganda, distribuição e liquidação. Há casos de marcas que perderam seu prestígio por mudar o recipiente em que era comercializado, ou por distribuir seu produto em determinados pontos de venda (KOTLER e KELLER, 2006).

Por fim, a reputação do fabricante também influencia na expectativa de qualidade do produto. Consumidores esperam que produtos de marcas que são referência em qualidade sejam coerentes com esse prestígio (KOTLER e KELLER, 2006).

8.5 Posicionamento de preço

O preço de um produto é o único elemento do mix de *marketing* que produz receita ao invés de custos, além de ser um dos mais flexíveis, podendo ser alterado rapidamente, ao contrário, por exemplo, das características do produto, dos compromissos com canais de distribuição e das promoções (KOTLER e KELLER, 2006).

O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro (KOTLER e KELLER, 2006, p. 428).

Mix de *marketing* é “o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos de *marketing*” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 17).

O preço do produto deve ser coerente com o mercado, tomando o cuidado de considerar se o público-alvo vai rejeitar a mercadoria por ter um custo para ele muito acima da concorrência ou por não ter exclusividade suficiente a preços muito baixos (MEADOWS, 2013).

Também é importante considerar o custo de produção para definir o preço. Uma ferramenta que ajuda a determinar o custo real do produto é a planilha de custos de mercadoria, permitindo também que sejam feitas modificações no produto para diminuir esse custo (MEADOWS, 2013).

Quadro 6 – Planilha de custos de Meadows

<i>Custos de abertura</i>	
Despesas iniciais	Despesas fixas
Constituição em pessoa jurídica	Aluguel ou hipoteca
Jurídicos e de contabilidade	Infraestrutura
Custos de escritório/ateliê, incluindo: aluguel, depósito-caução ou compra de imóvel, móveis, equipamentos	Folha de pagamento do pessoal/ seu salário
Pesquisa, incluindo: produção, tecido / acabamentos fornecedores, exposições, base de clientes	Produção
Viagens	Marketing / vendas / publicidade
Materiais de marketing: cartões de visitas, papel timbrado, site etc.	Viagem
Primeiras peças	Seguro
	Impostos
	Imposto de renda
	Capital de giro

177

Fonte: Meadows (2013)

Outra forma de determinar o preço é definindo primeiro o seu valor final e então dividi-lo pelo *mark-up* padrão ou pela margem para calcular o lucro (MEADOWS, 2013).

O *mark-up* é a porcentagem do preço de custo que você acrescenta para obter o preço de venda. Um *mark-up* de 150% sobre um produto que custa R\$50,00 resulta em um preço de venda de R\$125,00. Isso também é comumente expresso em um *mark-up* de 2,5 ($125 \div 50 = 2,5$) (MEADOWS, 2013, p. 184).

Meadows também explica a precificação por margem:

A margem é a porcentagem do preço de venda final que é lucro. Se você vende um produto a R\$150,00 que custa R\$50,00 para ser produzido, sua margem é de 66%. ($[150 - 50] \div 150 \times 100 = 66\%$) (MEADOWS, 2013, p. 184).

Qualquer lucro calculado com o método de dividir pela margem é lucro bruto, visto que as despesas gerais como taxas, juros, despesas fixas, impostos e outros não foram deduzidas desse valor (MEADOWS, 2013).

Os preços devem ser repensados com frequência para se ajustar às mudanças do mercado, em coerência com os demais elementos do mix de

marketing e com diferentes itens, segmentos e ocasiões de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

8.6 Estudo da área de atividade

O mercado de eventos é um dos que mais cresce no Brasil sendo o setor de casamento um dos mais relevantes, levando ao aumento da busca por lojas especializadas em vestidos de festa (SEBRAE, 2014).

Esse tipo de roupa é associado a glamour, fantasia e beleza. Surgido em um contexto de diferenciação de classes sociais, o vestido representa características femininas e a beleza da mulher. Por volta do século XV, os vestidos de festa eram evidência de luxo, refinamento e bom gosto (SEBRAE⁸).

Ainda nesse ramo, o vestido de noiva simboliza a perfeição que a mulher deseja para o dia do seu casamento. O traje tem grande peso cultural, religioso e histórico, com influência principalmente da Era Vitoriana. Em 1840, quando a Rainha Vitória se casou com um vestido branco, a cor ganhou popularidade nos os vestidos de noiva. Na década de 1920, quando a luta pela igualdade de gêneros começou em conjunto com mudanças expressivas na moda, a tradição do modelo branco já havia se estabelecido, ironicamente retomando a pureza e o ideal romântico que a Rainha Vitória representava (BURATTO e FORNASIER, 2015).

Confeccionar esse traje de noiva ou festa sob medida em um ateliê é uma opção mais acessível para quem deseja exclusividade (SEBRAE⁹). Os ateliês são uma evolução das costureiras “de bairro”, eles eram muito populares nos anos 70 e vêm crescendo nos últimos anos (PINHO, 2018).

Esse ateliê de costura é “um negócio voltado para a criação de peças de vestuário por intermédio da confecção de vestimentas personalizadas, exclusivas e

⁸ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

⁹ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

sob medida” (SEBRAE, 2019?, p.5). Esse traje elaborado em um ateliê deve respeitar e expressar características do estilo do cliente, visto que há grande importância do vestuário na construção da identidade (SEBRAE, 2019?).

Esse setor cresceu em devido à globalização e os investimentos na indústria têxtil nacional, que levou à confecção de tecidos de alto padrão no país. O ramo também ganhou espaço no mercado europeu e norte-americano com a exposição internacional de modelos e grifes brasileiras (SEBRAE¹⁰).

Os consumidores mais comuns dos produtos de ateliês de costura eram as mulheres, mas os homens começaram a acompanhar a moda e suas tendências, permitindo maior segmentação do mercado e evidenciando uma necessidade do profissional que trabalha nesse setor de se manter atualizado e se reinventar em sincronia com a moda e se especializar afim de atender aos novos nichos que surgem (SEBRAE, 2019?).

9 Resultados esperados

Levando em conta os dados coletados que são favoráveis ao modelo de negócios proposto, espera-se obter a validação da viabilidade do protótipo.

¹⁰ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-vestidos-para-festa,74a87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>