

BRUNO HOMSI CONSOLIM

**DEFINIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A
COMERCIALIZAÇÃO DA MARCA DE JOIAS VERA HOMSI**

Trabalho de formatura
apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo
para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2013**

BRUNO HOMSI CONSOLIM

**DEFINIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A
COMERCIALIZAÇÃO DA MARCA DE JOIAS VERA HOMSI**

Trabalho de formatura
apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do
diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme
Ary Plonski

**São Paulo
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Consolim, Bruno Homsí

Definição de um novo modelo de negócios para a comercialização da marca de jóias Vera Homsí / B.H. Consolim. -- São Paulo, 2013.
p.125

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Modelo de Negócios Canvas 2.Jóias 3.Plano de Negócios
I.Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II.t.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família pelo amor e apoio incondicionais que durante toda a minha vida me direcionaram, possibilitando, entre outros, a conclusão dessa formatura. Em especial agradeço minha mãe, pela paciência, contribuição e conhecimento sem os quais o projeto não teria sequer iniciado.

Agradeço também à minha namorada, não apenas pela compreensão durante a fase final, mas também pela sua imensurável ajuda durante o desenvolvimento do estudo.

Gostaria de agradecer também ao Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski, pela orientação e acompanhamento durante todo o processo. Assim com aos professores do departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica de São Paulo, que ao longo dos cinco anos contribuíram para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Por fim gostaria de agradecer a todos os colegas da Poli, com quem foram aprendidas e reaprendidas diversas lições durante esses longos anos, e quem certamente espero seguir encontrando nas novas experiências que se iniciam agora.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a análise e remodelagem do plano de negócios bem como a reavaliação do modelo operacional da empresa e marca Vera Homsí, atuante no mercado de joias.

Desde a idealização e início da empresa, a falta de uma abordagem teórica e planejamento fizeram com que as primeiras decisões fossem tomadas empiricamente, gerando uma barreira ao desenvolvimento da marca, em especial no alcance de clientes. Assim, nunca foi possível gerar volume de vendas que representasse retorno financeiro ou reconhecimento maior da marca no mercado.

Primeiramente, foi realizada uma análise setorial, visando entender o potencial do setor, seus atores e o espaço potencial para surgimento de marcas emergentes. Para isso, além de estudo bibliográfico e pesquisa, foi alavancada a experiência da designer, assim como o grande conhecimento de profissionais atuais parceiros da marca.

Em seguida, foi possível definir os principais objetivos e vias de crescimento, podendo-se então avaliar as oportunidades de investimento para se atingir esses objetivos.

Posteriormente, foram definidas e implementadas as mudanças no modelo, focadas nos canais de vendas e relacionamento com clientes, que devem, juntos, permitir à empresa finalmente aproveitar o potencial que possui baseado no valor oferecido por seus produtos.

Com o aumento no volume de negócios, questões antes negligenciadas ganham importância, como o modelo de fabricação das peças, decisão antes tomada de forma empírica. Dessa forma, uma reavaliação desse modelo operacional, levando em conta os objetivos futuros, possibilitou uma mudança importante que deve ajudar a diminuir os custos de fabricação, favorecendo ainda mais o crescimento e viabilização do novo modelo.

Palavras-chave: Modelo de Negócios. Modelo de Negócios Canvas. Plano de Negócios. Estratégia Organizacional. Joias

ABSTRACT

The objective of this Project was the analysis and remodeling of the business model and reevaluation of the operational model for the brand Vera Homsí, player in the jewelry market, which started five years ago when the jewelry designer Vera Consolim decided to combine her considerable experience as an artist with an investment opportunity in the luxury market.

During the early years of the business, the lack of a theoretical approach and strategic planning lead to the first decisions being made empirically, creating a barrier to the brand's development, specially related to client range. Therefore, the generation of a considerable sales volume has never been achievable, limiting the financial outcome and brand recognition.

Firstly, a sectorial analysis was conducted to understand the market potential, its major players and the potential gap for the prosperity of emerging brands. Besides literature review, the designer's experience and her professional networking were leveraged in order to acquire this understanding.

From that point on, it became possible to identify the growth paths and opportunities to be evaluated and implemented, in order to achieve the initial goals.

It was then feasible to define and implement the modifications in the business model, focused on the sales channels and client relationship, which shall, jointly, allow for the fulfillment of the company's potential, supported by its offered values.

With the business volume intensification, matters once neglected gain increasing importance, such as the manufacturing model. Consequently, a reevaluation of the operational model, considering future objectives, lead to an important shift that shall support cost reduction, further favoring the growth and feasibility of the new model.

Key-words: Business Model. Business Model Canvas. Business Plan. Business Strategy. Jewelry

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de artigos referentes a Modelo de Negócios	15
Figura 2 - Modelo de Negócios Canvas	17
Figura 3 - Modelo de Análise SWOT.....	20
Figura 4 - As 5 Forças de Porter.....	21
Figura 5 - Mapa de Grupos Estratégicos	22
Figura 6 - Estratégias competitivas Genéricas	23
Figura 7 - Realidades Mistas	28
Figura 8 - Motivação para recomendar conteúdo online (em % dos entrevistados)	33
Figura 9 - Metodologia Geral Utilizada	36
Figura 10 - Evolução PIB Brasileiro (em R\$ bi).....	39
Figura 11 - Crescimento anual do PIB Brasileiro	40
Figura 12 - Índice de Desemprego no Brasil.....	40
Figura 13 - População Brasileira de acordo com a Classe Econômica	41
Figura 14 - Número de Milionários no Brasil	42
Figura 15 - Representatividade dos investimentos por região geográfica.....	43
Figura 16 - Mercado de Luxo no Mundo (em € bi).....	45
Figura 17 - Projeção do Mercado de Luxo no Mundo até 2015 (em € bi)	45
Figura 18 - Representatividade de Homens X Mulheres no mercado de Luxo Mundial	46
Figura 19 - Mercado de Luxo pelo canal Online, com e sem desconto (em € bi).....	46
Figura 20 - Mercado de Luxo por País e % do PIB - 2012 (em € bi).....	47
Figura 21 - Consumo anual de Joias de Ouro no Mundo por País (em t).....	48
Figura 22 - Consumo anual de Joias de Ouro no Brasil (em t)	48
Figura 23 - Evolução do Preço do Ouro (em USD)	49
Figura 24 - Produção de Joias de ouro no Brasil (em t)	49
Figura 25 - Número de Empresas Atuantes no Mercado Brasileiro em 2012.....	50
Figura 26 - Mapa de Grupos Estratégicos do Mercado de Joias no Brasil.....	51
Figura 27 - Forças Competitivas no Mercado de Joias no Brasil.....	54
Figura 28 - Análise SWOT da Empresa Vera Homsí.....	56
Figura 29 - Modelo de Alinhamento Estratégico da Empresa Vera Homsí	58
Figura 30 - Modelo Canvas para a Empresa Vera Homsí	63
Figura 31 - Representatividade de Vendas por tipo de joia (em Volume)	68
Figura 32 - Representatividade de Vendas por tipo de joia (em Receita)	68
Figura 33 - Representatividade por tipo de Joia no Portfólio.....	69
Figura 34 - Representatividade de Vendas por Material Base (em Volume).....	69
Figura 35 - Representatividade de Vendas por Material Base (em Receita).....	70
Figura 36 - Representatividade por Material Base no Portfólio.....	70
Figura 37 - Representatividade de Vendas por Faixa de Preço (em Volume)	72
Figura 38 - Representatividade de Vendas por Faixa de Preço (em Receita)	72
Figura 39 - Representatividade por Faixa de Preço no Portfólio	72
Figura 40 - Representatividade de Vendas por Canal (em Volume).....	73
Figura 41 - Representatividade de Vendas por Canal (em Receita).....	74
Figura 42 - Bancada de Fabricação de Joias.....	76
Figura 43 - Imagem do Site Vera Homsí.....	83
Figura 44 - Joias Compradas Anualmente por Segmento	87
Figura 45 - Média de Valor Gasto em Joias por Segmento.....	87
Figura 46 - Canais já utilizados para a compra de ao menos uma Joia, por segmento	88
Figura 47 - Tipos de Perfis acompanhados em Redes Sociais, por segmento.....	88
Figura 48 - Reação das consumidoras ao contato constante por meio de redes sociais	89

Figura 49 - Frequência com que presenteia a companheira, e % de joias	90
Figura 50 - Valor gasto no presente, por segmento	90
Figura 51 - Canais já utilizados para a compra de joias.....	91
Figura 52 - Página Inicial do Facebook "Vera Homsí".....	96
Figura 53 - Página de Fotos do Facebook "Vera Homsí"	97
Figura 54 - Página Inicial e Fotos no perfil "Vera Homsí" da mídia Instagram.....	98
Figura 55 - <i>Link</i> para a loja virtual dentro do Perfil da marca	109
Figura 56 - Loja virtual "Vera Homsí" - Visualização de Produtos	110
Figura 57 - Loja virtual "Vera Homsí" - Visualização de Produto Específico	110
Figura 58 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Painel de Controle"	117
Figura 59 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Resumo de Vendas"	118
Figura 60 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Cadastro de Vendas"	118
Figura 61 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Cadastro de Produtos"	119
Figura 62 - - Ferramenta de Gestão - Abas "Investimentos"	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise Financeira dos Investimentos (indexado pelo valor do Investimento)	78
Tabela 2 - Análise Financeira Consolidada do Modelo Atual (2007-2013).....	81
Tabela 3 - Fluxo de Caixa para Loja Própria.....	104
Tabela 4 - Fluxo de Caixa para a Loja Multi-marcas	104
Tabela 5 - DRE para loja Própria - 2014-2018 (em R\$)	106
Tabela 6 - DRE para loja Multi-marcas - 2014-2018 (em R\$).....	106
Tabela 7 - Análises Financeiras Consolidada.....	107
Tabela 8 - Análise Financeira do Investimento em Design Digital (em R\$)	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Disciplinas e Conceitos Utilizados.....	13
Quadro 2 - Páginas Digitais e Equivalentes no Mundo Real	27
Quadro 3 - Motivos que levam pessoas a acompanhar páginas Online	32
Quadro 4 - Premiações em Concurso de Artes Plásticas.....	59
Quadro 5 - Eventos e Exposições onde a Marca Vera Homsí esteve presente	60
Quadro 6 - Cursos Frequentados pela Designer	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. RELEVÂNCIA COMO TEMA DO TRABALHO DE FORMATURA.....	11
1.1.1. Contexto	11
1.1.2. A relação com a Engenharia de Produção.....	12
1.1.3. Motivação Pessoal.....	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1. MODELO DE NEGÓCIOS.....	15
2.1.1. Modelo de Negócios Canvas.....	16
2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA E DO AMBIENTE	18
2.2.1. Análise SWOT.....	19
2.2.2. 5 Forças de Porter.....	20
2.2.3. Grupos Estratégicos.....	21
2.2.4. Modelo de Alinhamento	22
2.3. CONCEITOS FINANCEIROS UTILIZADOS	24
2.4. MARKETING DIGITAL	25
2.4.1. O Marketing Digital	25
2.4.2. Plataformas Digitais	26
3. METODOLOGIA.....	35
3.1. FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS.....	35
3.1.1. Revisão Bibliográfica	35
3.1.2. Pesquisa Secundária	35
3.1.3. Pesquisa Primária	36
3.2. METODOLOGIA APLICADA.....	36
3.2.1. Análise Setorial	37
3.2.2. Análise Interna.....	37
3.2.3. Identificação de Falhas/ Oportunidades de Melhoria	37
3.2.4. Geração de Hipóteses	37
3.2.5. Teste de Hipóteses.....	38
3.2.6. Proposta de Solução e Implementação	38
4. ANÁLISE DE MERCADO	39
4.1. A RECENTE EXPANSÃO ECONÔMICA	39
4.2. A DIVISÃO DE RENDA	41
4.3. O MERCADO DE LUXO	43
4.3.1. Luxo no mundo	44
4.4. O MERCADO DE JOIAS	47
4.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO E INSERÇÃO DA EMPRESA	50
4.5.1. Grupo Estratégicos	50
4.5.2. 5 forças de Porter	53
4.5.3. Análise SWOT.....	55
4.5.4. Modelo de Alinhamento	57
5. A MARCA E A EMPREENDEDORA	59
5.1. HISTÓRICO	59
5.2. COMPETÊNCIAS DA EMPREENDEDORA.....	61
5.3. PRODUTOS E SERVIÇOS	62
6. MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL.....	63
6.1. DESCRIÇÃO	63
6.1.1. Parceiros-Chave	64

6.1.2.	<i>Atividades-Chave</i>	64
6.1.3.	<i>Recursos-Chave</i>	64
6.1.4.	<i>Proposta de valor</i>	65
6.1.5.	<i>Canais</i>	65
6.1.6.	<i>Segmentos de Clientes</i>	67
6.1.7.	<i>Relacionamento com clientes</i>	67
6.1.8.	<i>Fontes de receitas</i>	67
6.1.9.	<i>Estrutura de custos</i>	74
6.2.	ANÁLISE FINANCEIRA DO MODELO ATUAL	77
6.2.1.	<i>Análise dos investimentos na marca</i>	77
6.2.2.	<i>Viabilidade Econômica atual</i>	78
6.3.	IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS	81
7.	COMPREENSÃO DO PÚBLICO ALVO E DO MERCADO	85
7.1.	PESQUISA DE MERCADO	85
7.1.1.	<i>Definição do problema e objetivos da pesquisa</i>	85
7.1.2.	<i>Desenvolvimento do Plano de Pesquisa</i>	85
7.1.3.	<i>Análise de Informações e Apresentação dos Resultados</i>	86
7.2.	ENTREVISTAS	91
8.	ALTERAÇÕES NO MODELO DE NEGÓCIOS E GESTÃO	93
8.1.	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	93
8.1.1.	<i>Desenvolvimento</i>	94
8.1.2.	<i>Conteúdo</i>	95
8.2.	CANAIS DE VENDAS	99
8.2.1.	<i>Abertura de loja</i>	99
8.2.2.	<i>Vendas Online</i>	107
8.2.3.	<i>Vendas Diretas</i>	112
8.2.4.	<i>Consignação em lojas de Varejo e Serviço</i>	112
8.3.	ESTRUTURA DE CUSTOS	113
8.3.1.	<i>Investimentos</i>	113
8.3.2.	<i>Benefícios</i>	114
8.3.3.	<i>Análise Econômica</i>	114
8.3.4.	<i>Considerações mercadológicas</i>	115
8.3.5.	<i>Conclusão</i>	115
8.4.	PONTOS ESSENCIALMENTE INALTERADOS	115
8.5.	FERRAMENTA DE GESTÃO	116
9.	CONCLUSÃO	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo a análise e remodelagem do plano de negócios bem como a reavaliação do modelo operacional da empresa e marca Vera Homsí, atuante no mercado de joias.

O estudo foi realizado em conjunto com a empreendedora Vera Consolim, fundadora e designer da empresa, tendo como referência e apoio seus parceiros e demais contatos adquiridos ao longo de seus cinco anos de atuação no ramo.

O presente capítulo tem como finalidade apresentar primeiramente o contexto no qual o trabalho foi desenvolvido, discutindo a necessidade e importância para a empresa de um estudo e remodelagem de seu modelo de negócios assim como a motivação acadêmica que possibilitaram o seu desenvolvimento. Por fim, é apresentada a motivação pessoal para o estudo, essencial para que este pudesse ser desenvolvido da forma como foi.

1.1. RELEVÂNCIA COMO TEMA DO TRABALHO DE FORMATURA

O trabalho de Formatura, como etapa conclusiva da formação em Engenharia de Produção, tem como objetivo a exposição e avaliação do aluno a um contexto real, em que seja possível a união de dois quesitos: (i) a resolução de um problema real para uma empresa, de forma a contribuir de fato para o desenvolvimento dela, incentivando o apoio profissional vindo de seus funcionários e (ii) a compatibilidade desse problema com os aprendizados adquiridos em Engenharia de Produção, viabilizando o suporte de um orientador.

1.1.1. Contexto

Em 2007, a empreendedora Vera Consolim decidiu dar início a uma nova carreira como designer de joias. Unindo suas competências de artista plástica e sua carreira no comércio ao conhecimento especializado adquirido por meio de cursos de design e produção de joias, a designer iniciou a empresa Vera Homsí de criação e comércio de joias.

Ao longo dos cinco anos da empresa, a capacidade de idealização e desenvolvimento de peças da empreendedora se mostraram um ponto forte da marca, e lhe garantiram diversos prêmios e publicações em meios de mídia, especializada e não especializada.

Entretanto, ainda que essa qualidade tenha sido, e ainda seja notada por clientes que têm contato com os produtos, e exista uma boa taxa de conversão em vendas, a falta de

capacidade da empresa em atingir um volume considerável de clientes tem sido um limitante de crescimento da empresa.

Essa deficiência no alcance de clientes pode ser explicada pela falta de um modelo de negócios estruturado da empresa, que por anos investiu em pequenas ações que, ainda que tenham se mostrado eficientes para o crescimento da marca e rede de contatos, nunca surtiram efeito significativo no desenvolvimento econômico da empresa.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um novo modelo de negócios e estratégia de crescimento, apoiados em um estudo setorial e interno da empresa se mostram como um passo não apenas importante, mas imprescindível para o desenvolvimento da empresa.

Nesse contexto surgiu a ideia de desenvolver esse estudo com a realização do Trabalho de Formatura, aliando a necessidade da empresa à necessidade do aluno de um tema a ser estudado para a sua formação no curso de Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

1.1.2. A relação com a Engenharia de Produção

Como mencionado, um dos requisitos do projeto a ser desenvolvido como Trabalho de Formatura é que ele se encaixe em alguma área tratada pela Engenharia de Produção, além de alavancar conhecimentos de outras áreas, ainda dentro da Engenharia de Produção.

Atualmente, uma alternativa cada vez mais presente como desenvolvimento profissional é o empreendedorismo. Tratando-se de engenheiros de produção, os exemplos e consequentes incentivos para esse caminho são ainda mais frequentes, sendo boa parte deles provenientes exatamente do Departamento de Engenharia de Produção, grande defensor dessa alternativa.

Nesse contexto, a possibilidade de desenvolver um plano de negócios próprio para desenvolvimento de uma empresa real, com intenções reais de ser posto em prática, auxiliado por um orientador com extensa experiência e contatos na área, torna única esta oportunidade de desenvolvimento.

Outro aspecto que torna o desenvolvimento de um plano de negócios uma grande oportunidade de aprendizagem é o fato de ele abranger e demandar conhecimentos de diversas outras áreas da Engenharia de Produção, para o desenvolvimento de diferentes partes do estudo.

Os conceitos utilizados no desenvolvimento do trabalho são mostrados a seguir no

Quadro 1, assim como seu principal uso:

Quadro 1 - Disciplinas e Conceitos Utilizados

Disciplina	Conceitos	Uso dos Conceitos
Projeto Integrado de Sistemas de Produção	- Projeto como modelo de decisão. O plano de negócios ("business plan") - Estudos e análises setoriais: metodologias e práticas. Fontes de informação - Estudo de viabilidade global de novos empreendimentos - Estimativa de investimentos. Investimentos fixos. Demanda líquida de capital de giro	Suporte Central a todo o desenvolvimento do Modelo de Negócios
Introdução à Economia	Microeconomia: oferta, demanda e mercado; elasticidade e estruturas de mercado	Conceitos de Microeconomia foram utilizados ao longo de todo o desenvolvimento do projeto
Contabilidade e custos	- Conceitos de contabilidade básica - Sistemas de Custeio:	Desenvolvimento de projeções financeiras e gerenciamento de custos durante a análise econômica da abertura de ponto de vendas físico
Engenharia Econômica e Finanças	- Conceitos de Engenharia Econômica - Métodos de Decisão - Análise de Projetos - Introdução a Finanças, o ciclo da produção e o ciclo do capital	Utilizada principalmente na avaliação econômica e priorização de alternativas de projetos de investimento
Economia de Empresas	- Análise das Receitas, Custos e Otimização de Resultados - Políticas de Preços - Análise Econômica da Produção sob Encomenda - Relações entre Margens, Custos e Resultados - Programação Econômica a Longo Prazo	Conceitos utilizados durante a avaliação de projetos de investimento e da empresa no geral
Gestão de Operações em Serviços	- Gestão estratégica de serviços - Relação de serviço / Relacionamento com o cliente	Conceitos utilizados no desenvolvimento de relacionamento com clientes
Princípios de Marketing para a Engenharia de Produção	- Estratégia competitiva e marketing - Canais de marketing - Segmentação, público-alvo e posicionamento competitivo - Comportamento do consumidor e determinantes - Marca e comunicação visual	Conceitos abordados para a definição do novo modelo de negócios Foco em canais de vendas
Gestão Estratégica da Produção	- Estratégia Corporativa: ambiente, missão, segmentação, estratégia horizontal e integração vertical - Estratégias Funcionais e critérios competitivos: Finanças, RH, Tecnologia, Marketing e Produção - Aprofundando a Análise Ambiental: Cadeias, Redes e Alianças na Estratégia. Implementando a estratégia	Análise estratégica do ambiente e do posicionamento da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

1.1.3. Motivação Pessoal

Além de satisfazer as duas condições anteriores, é importante que um projeto tenha também ao menos uma parcela de motivação pessoal. Um estudo com essa estrutura e dimensão corre sério risco de perder o foco e consequente qualidade no decorrer de seu desenvolvimento se não houver um grande comprometimento e real crença nos possíveis

benefícios do resultado final. Portanto, o envolvimento familiar com a empresa será importante nesse sentido, além de prover um acompanhamento e cobrança por resultados constantes.

É importante ressaltar, porém, que dada a situação atípica, em um contexto não apenas profissional, mas também familiar, foram tomadas medidas evitando a perda de apoio de caráter profissional por parte da empresa, tais como reuniões periódicas com a empreendedora para acompanhamento, e metas de conclusão de etapas do projeto.

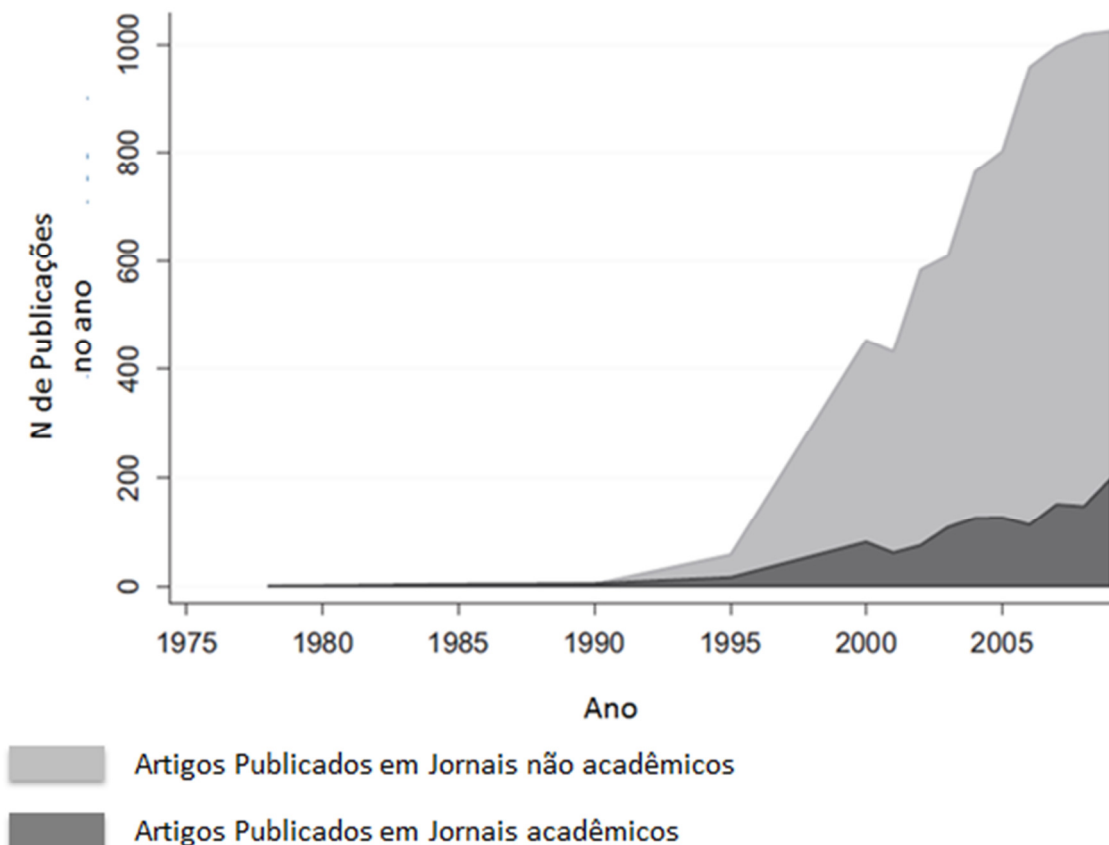
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são discutidos conceitos utilizados para elaboração do estudo, criados por diversos autores, referências em seus campos.

2.1. MODELO DE NEGÓCIOS

Apesar de modelos de negócios existirem essencialmente integrados a qualquer atividade de troca e comportamento econômico há milênios, o conceito de modelo de negócios passou a ganhar importância e reconhecimento a partir da década de 90. Para alguns autores, esse fato se deve principalmente à emergência da Internet (AMIT & ZOTT, 2001), ao crescimento acelerado de mercados emergentes e questões mais operacionais (PRAHALAD & HART, 2002), (SEELOS & MAIR, 2007), (THOMPSON & MACMILLAN, 2010), e às organizações dependentes de tecnologias pós-industriais (PERKMANN & SPICER, 2010).

Figura 1 - Número de artigos referentes a Modelo de Negócios



Fonte: Business Source Complete, EBSCOhost database, January 1975–December 2009

Existe uma extensa gama de autores e trabalhos acadêmicos que analisam e definem o conceito de modelo de negócios a partir de diferentes abordagens. Porém, é possível notar que a literatura tem se desenvolvido em direção a nichos de interesse, ou seja, estudos têm sido realizados de acordo com as áreas de interesse de cada autor. No entanto, em geral modelos de negócios têm sido utilizados com três grandes propósitos: (i) abordar e-business e o uso de TI em organizações, (ii) avaliações estratégicas de empresas e organizações e (iii) gestão da tecnologia e inovação(ZOTT, AMIT, & MASSA, 2011).

No caso do uso de modelo de negócios voltado para a estratégia, as pesquisas em geral abordam três temáticas: (i) a rede de criação de valor, (ii) a relação entre modelo de negócios e desempenho empresarial e (iii) a distinção entre modelo de negócios e outros conceitos estratégicos.

Contudo, mesmo considerando apenas essa área de interesse, não é possível delinear uma definição comum sobre o que é o modelo de negócios. Existe, porém, consenso em torno do que não define um plano de negócios, como uma cadeia linear de criação de valor, estratégia de mercado ou corporativa, ou temas específicos organizacionais(ZOTT, AMIT, & MASSA, 2011).

2.1.1. Modelo de Negócios Canvas

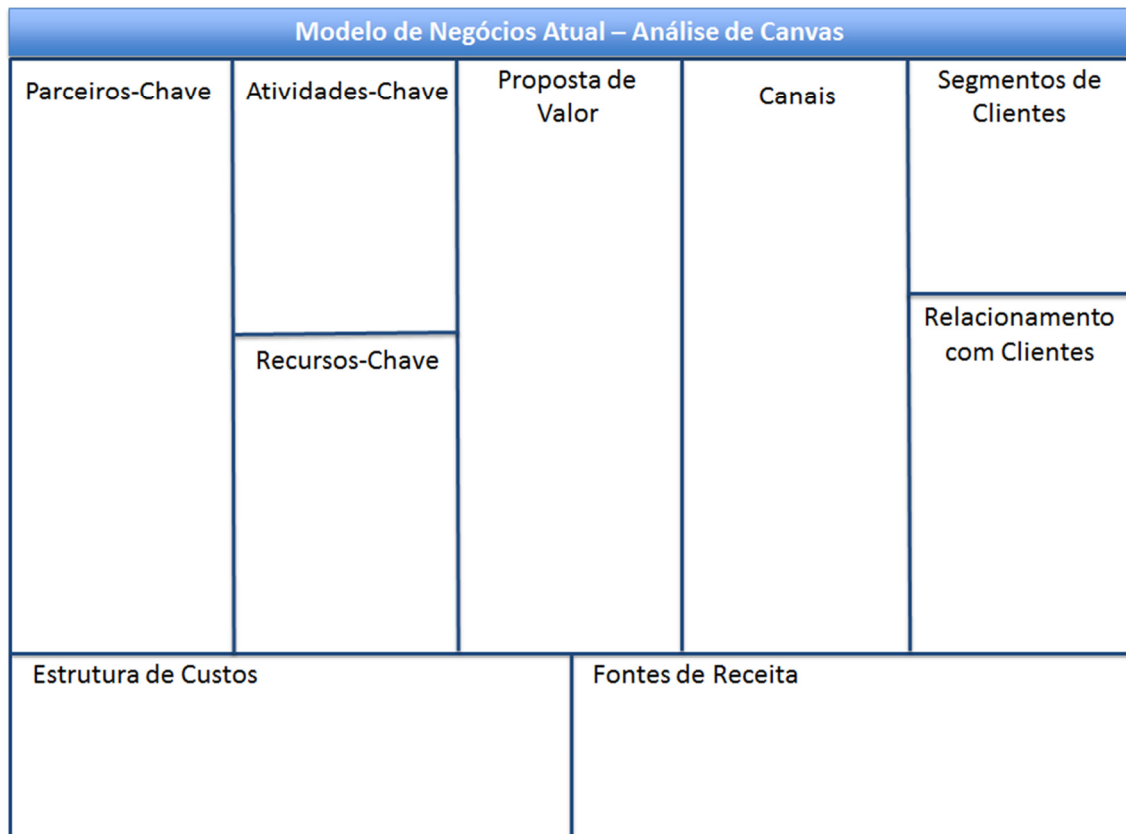
Uma das diversas alternativas de conceitos de modelo de negócios é o Modelo de Negócios Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur.

O Modelo de Negócios Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como função auxiliar na definição do modelo de negócios que será seguido por uma empresa. A ferramenta consiste na síntese dos aspectos do negócio em nove blocos, que apresentados de forma simples, descrevem os pontos chave da operação da organização, permitindo o delineamento da lógica pela qual ela pretende criar e entregar valor. (OSTERWALDER Alexander, 2010).

O modelo criado por Osterwalder e Pigneur visa a implementação da estratégia empresarial, e deve ter cada bloco revisado periodicamente, visando manter o alinhamento dessa estratégia.

A ferramenta, composta por nove blocos, é representada pela Figura 2:

Figura 2 - Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010

Cada bloco ilustrado acima é descrito da seguinte forma:

- **Proposta de valor:** A proposta de valor refere-se ao que a organização oferece aos seus clientes. Engloba os produtos e serviços, assim como seus aspectos diferenciadores, nos quais os clientes servidos pela empresa veem valor e pelos quais estes mesmo clientes estão dispostos a pagar. Portanto, essa proposta deve estar alinhada com os segmentos de clientes aos quais a organização se propôs a servir.
- **Segmentos de Clientes:** Naturalmente, dentro de qualquer mercado, é possível dividir os clientes em subgrupos, uma vez que existem características que variarão conforme os aspectos do mercado e do produto. Cabe à empresa, entender qual a melhor forma de categorizar esses clientes, e compreender as peculiaridades de cada grupo, para então poder se focar nos segmentos mais alinhados com suas capacidades e proposta de valor.
- **Canais de vendas:** Este bloco define a forma pela qual os clientes terão acesso ao produto oferecido pela empresa. É importante notar que não apenas cada mercado tem sua preferência por canais, mas cada segmento tem suas preferências, e está mais disposto a comprar de determinadas formas. Nesse sentido, é responsabilidade da organização entender essas preferências e se adaptar a elas.

- **Relacionamento com clientes:** Além de entender a melhor forma como alcançar seus clientes no momento das vendas, é importante que a empresa mantenha um relacionamento saudável com eles, mais uma vez respeitando as preferências e, neste caso, principalmente as restrições, de seus clientes. Esse relacionamento tem por objetivos base, a conquista de novos clientes, a manutenção dos clientes atuais, e o aumento das vendas.
- **Fontes de receitas:** Este bloco tem por objetivo descrever como e de onde vêm as receitas da organização. Mais especificamente, a partir de quais produtos e serviços estão sendo geradas essas receitas, e provenientes de quais segmentos de clientes.
- **Atividades chave:** Toda empresa tem uma rede complexa de atividades que devem ser feitas para se desenvolver o negócio. No entanto, algumas dessas atividades podem ser destacadas como cruciais, tanto por motivos intrínsecos ao negócio quanto por questões particulares da organização. Cabe à empresa identificar quais são essas atividades que possibilitam a continuidade do negócio, e entender qual a melhor forma de desenvolvê-las para, se necessário, efetuar correções no seu desempenho.
- **Recursos chave:** Assim como no caso das atividades chave, toda organização tem uma série de recursos necessários para sua atuação, dentre os quais é possível destacar alguns vitais para seu modelo de negócios. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e em geral estarão diretamente ligados às atividades chave identificadas pela empresa,
- **Parceiros chave:** Este bloco descreve a rede de fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do negócio. Podem ter papel crucial na obtenção de recursos, geração de oportunidades, otimização de riscos e outros. É importante para a organização a manutenção de um relacionamento favorável e sustentável com esses parceiros.
- **Estrutura de custos:** Este bloco descreve todos os custos necessários para o funcionamento do modelo de negócios proposto. Tem forte relação com as atividades desempenhadas pela empresa, e deve estar alinhado com a geração de receitas, visando a rentabilidade da organização.

2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA E DO AMBIENTE

Uma etapa importante no desenvolvimento do plano de negócios é a análise estratégica da empresa e do ambiente no qual ela está inserida. Estabelecer uma estratégia clara para a empresa é essencial para a sua sobrevivência no ambiente econômico, marcado

pela grande velocidade de mudanças e aperfeiçoamento de práticas produtivas (PORTER, What is Strategy, 1996).

Estratégia foi definida por Henderson (HENDERSON, 1989) como a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, colocando este plano em prática. Esta busca se inicia por um entendimento interno da empresa, e posteriormente pela compreensão do ambiente no qual ela está.

Essa vantagem competitiva se define como uma posição estratégica única e valiosa, composta por um arranjo de atividades que entregam um composto de valor único, que envolve *trade-off* naturais, de forma que estratégia é essencialmente uma escolha do que fazer e não fazer (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

Entretanto, o atual ambiente econômico é marcado pela alta velocidade de mudanças e, com isso, as posições estratégicas são transitórias, de modo que concorrentes buscarão copiar posições já estabelecidas e novas oportunidades surgirão continuamente (MARKIDES, 1999)

O processo de estratégia deve então seguir a lógica de busca por perguntas, seguida da geração de alternativas para elas e escolhas. As dimensões dessas escolhas devem ser direcionadas a questão de quais clientes focar, produtos a oferecer e atividades a realizar (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

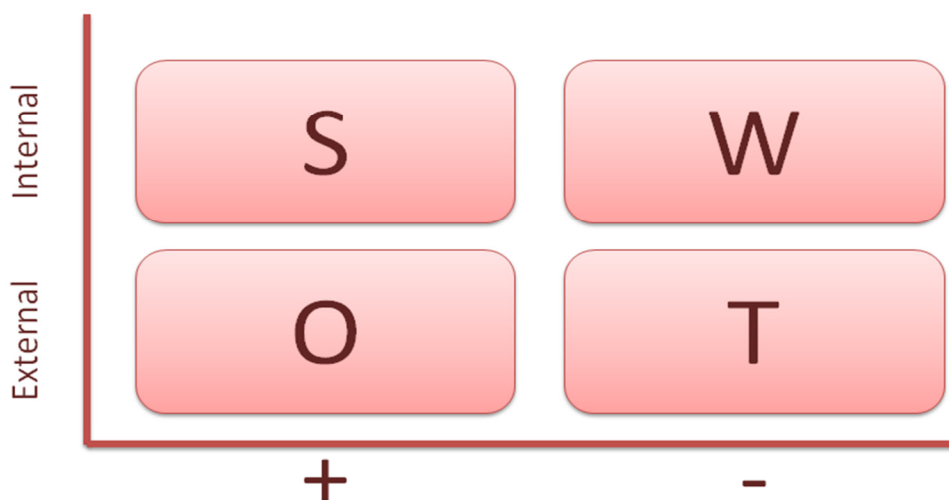
2.2.1. Análise SWOT

A análise SWOT foi desenvolvida originalmente por Albert Humpfhrey na década de sessenta. Essa ferramenta tem como função o auxílio no desenvolvimento estratégico de uma empresa, englobando questões internas e externas da empresa.

A análise é representada por um diagrama (a seguir) com quatro quadrantes distribuídos em um plano com dois eixos. No eixo vertical há a separação entre ambiente interno e externo da empresa, e no eixo horizontal há a separação entre aspectos positivos e negativos para o negócio. Assim, formam-se os quadrantes:

- **Forças (S):** Aspectos positivos do ambiente interno da organização. Em geral capacidades da empresa.
- **Fraquezas (W):** Aspectos negativos do ambiente interno da organização. Em geral áreas de deficiência da empresa.
- **Oportunidades (O):** Aspectos positivos externos à organização
- **Ameaças (T):** Aspectos negativos externos à organização

Figura 3 - Modelo de Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007

2.2.2. 5 Forças de Porter

Em 1979, Michael Porter concebeu o modelo das cinco forças competitivas, um modelo de análise estratégica de ambientes de negócios competitivos. Esse modelo se baseia na premissa de que cada componente do mercado atua como uma força, e a intensidade dessa força determinará o potencial de lucro do mercado. Dessa forma, combinadas as cinco forças, conclui-se a atratividade do mercado (PORTER, 1979).

As cinco forças presentes no modelo são:

Fornecedores: Refere-se ao poder de barganha dos fornecedores. Tais fornecedores podem ser de matéria prima, utilidades, mão-de-obra, serviços ou outros. Dependendo da escassez desses recursos para a produção, os fornecedores terão mais ou menos poder sobre a empresa, podendo oferecer produtos/serviços de menor qualidade, cobrar taxas mais altas ou até recusar-se a negociar com ela sob determinadas condições. Naturalmente, se essa força for grande no mercado, isso pode acarretar dificuldades para a empresa atuar no mercado e manter suas margens.

Clientes: Refere-se ao poder de barganha dos clientes. Em geral a força competitiva dos clientes deriva da concentração desses clientes no mercado, e/ou da excessiva dependência de um ou de poucos clientes específicos. Dessa forma, a empresa fica limitada, principalmente no que diz respeito a preços, e pode ter margens razoavelmente baixas.

Competidores: Diz respeito à intensidade da competição no mercado. Para muitos mercados essa é a força competitiva mais determinante, e depende da presença e configuração dos competidores atuantes.

Novos entrantes: Diz respeito às barreiras de entradas impostas natural ou artificialmente no mercado. Mercados com altas taxas de rentabilidade tenderão a atrair novas empresas competidoras e, a não ser que haja barreiras que impeçam ou ao menos desmotivem essa entrada, as margens tendem a diminuir. Nesse sentido, quanto menores as barreiras, maior a força de novos entrantes e menor tende a ser a margem do mercado.

Produtos Substitutos: A existência de produtos substitutos aos comercializados pela empresa tenderá naturalmente a pressioná-la a manter margens menores. Se os consumidores possuírem alternativas para os produtos de um determinado mercado, a empresa terá sua capacidade de expansão de margens limitada, uma vez que os clientes sempre terão um último recurso.

Figura 4 - As 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de (PORTER, 1979)

2.2.3. Grupos Estratégicos

A análise de grupos estratégicos de um mercado é uma forma de categorizar as empresas participantes de um mercado de acordo com seu posicionamento estratégico. Assim, criam-se grupos de empresas com posicionamentos idênticos ou semelhantes (PORTER, 1986).

Por ter posicionamento semelhante, essas empresas em geral possuem fatias de mercado parecidas, e são afetadas, ao menos direcionalmente, da mesma forma por eventos externos.

Um dos motivos que levam à criação de grupos estratégicos é o contexto no qual as empresas entraram no mercado. Além disso, prioridades e decisões estratégicas conscientes das empresas podem afetar a configuração dos grupos (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

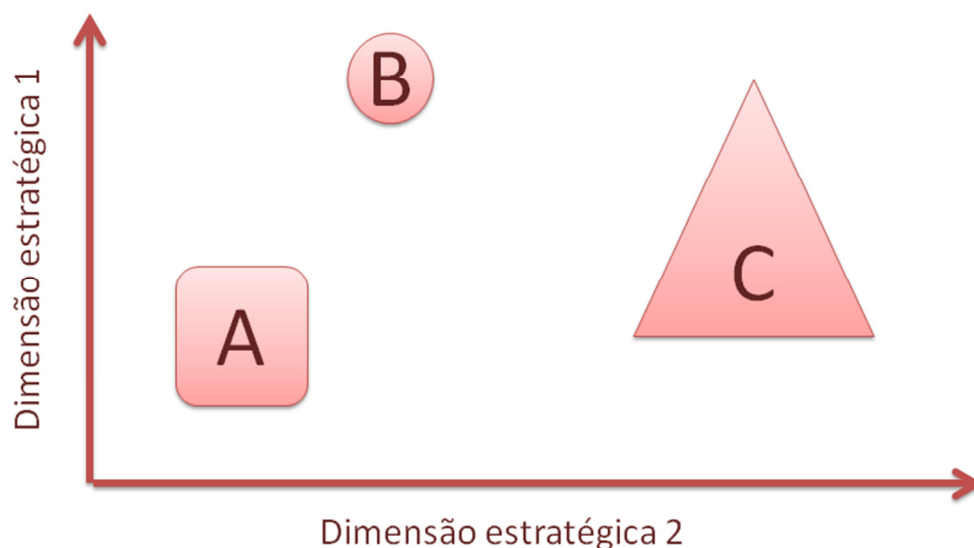
Já segundo (PORTER, 1986), a formação desses grupos ocorre pela existência de barreiras, tanto de entrada quanto de mobilidade no mercado. É possível que seja altamente demandante financeiramente para uma empresa fazer a transição de grupo, por exemplo.

A identificação desses grupos pode ser benéfica, pois, por terem posicionamento semelhante, empresas do mesmo grupo são afetadas pelas forças competitivas de maneiras semelhantes e, a análise dessas forças para um grupo específico pode gerar conclusões interessantes, uma vez que se analisaria o mercado de forma direcionada à empresa.

Uma maneira apropriada de analisar os grupos estratégicos de uma indústria é utilizando o mapa dos grupos estratégicos (PORTER, 1986), apresentação gráfica desse posicionamento. Essa apresentação é um diagrama de dois eixos, que representam duas variáveis estratégicas escolhidas pelo analista. É ainda possível adicionar uma variável de análise como o tamanho do ícone de representação.

Essas variáveis representarão melhor as diferenças estratégicas entre os grupos se elas forem definidas baseadas nas principais barreiras de mobilidade de um grupo ao outro.

Figura 5 - Mapa de Grupos Estratégicos



Fonte: Adaptado Carvalho, M. M. ; Laurindo, 2012

2.2.4. Modelo de Alinhamento

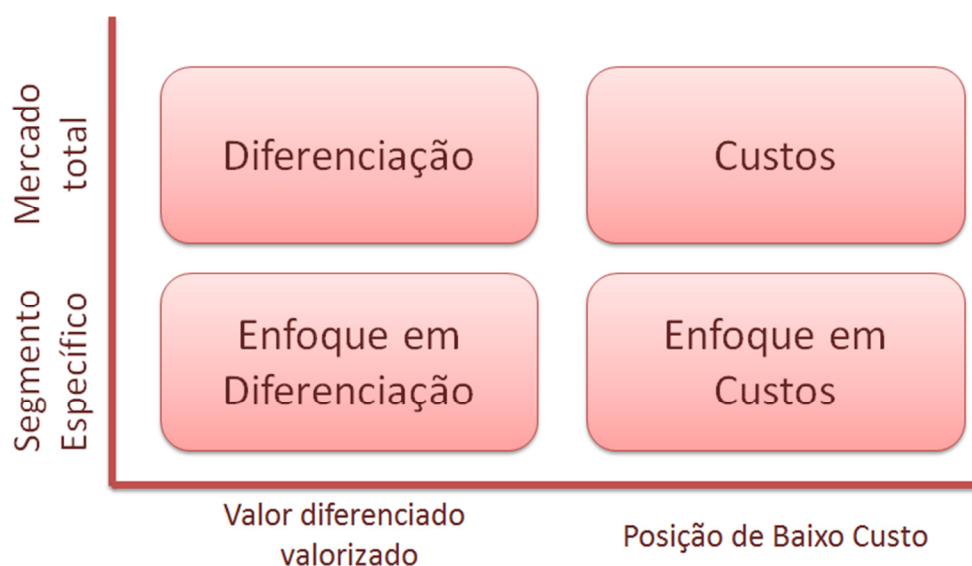
O modelo de alinhamento contempla três estratégias genéricas distintas, potencialmente bem-sucedidas, que podem ser adotadas por diferentes empresas. São elas diferenciação, custo, e enfoque (PORTER, 1986).

Custo: A busca pela estratégia genérica do custo consiste alcançar a liderança de custo no mercado em que atua, através de um conjunto de políticas funcionais visando esse objetivo. Uma das formas de atingir esse objetivo é pelo desenvolvimento de estruturas eficientes que busquem economias de escala, mas que incluem reduções em áreas como marketing, vendas e pesquisa e desenvolvimento.

Diferenciação: A estratégia de diferenciação consiste em criar um produto ou serviço que possua algum valor agregado valorizado pelos clientes e que os competidores não possuam. Essa diferenciação pode ser em diversas dimensões, como força da marca, tecnologia diferenciada, serviços mais personalizados, entre outras. A diferenciação pode ocorrer em apenas uma dimensão ou mais, sendo maior a proteção da posição estratégica quanto maior o número de dimensões no qual a empresa se diferencia. Assim, além de posicionar a empresa em situação vantajosa em relação aos competidores, a diferenciação protege a empresa também contra a ameaça de produtos substitutos e novos entrantes.

Enfoque: A terceira estratégia genérica é o enfoque, que consiste em focar os esforços da empresa em um segmento de clientes específico, de forma a melhor atendê-los. O primeiro passo para essa estratégia é naturalmente a identificação de um segmento, que seja preferencialmente rentável e sustentável. Dessa forma, a empresa consegue, dentro desse segmento, se destacar por diferenciação, oferecendo valor único àqueles clientes, ou por custo, obtendo estrutura de custo mais baixa possibilitada pelo enfoque.

Figura 6 - Estratégias competitivas Genéricas



Fonte: Adaptado Carvalho, M. M. ; Laurindo, 2012

2.3. CONCEITOS FINANCEIROS UTILIZADOS

Ao longo do projeto alguns conceitos financeiros foram utilizados, em especial na análise de viabilidade de abertura de um ponto físico de vendas, em que métodos de avaliação econômica foram aplicados.

(ROSA, 2007)propõe uma abordagem simples para analisar a viabilidade de um investimento, que é composta por três passos iniciais: cálculo do investimento total, estimativa de custos e despesas operacionais e estimativa do faturamento da empresa.

Após os passos iniciais, são então propostas a análise de indicadores financeiros, como rentabilidade, prazo de retorno do investimento e valor presente líquido e a análise do demonstrativo de resultado.

Taxa Interna de Retorno: A TIR é a taxa de retorno, que quando aplicada a uma série de fluxos de caixa, gera um resultado igual ao valor presente da operação (ASSAF NETO, 2008).

Período de Payback: Mede em quanto tempo o valor investido é recuperado

Valor presente líquido: Mede quanto o investimento vale, considerando as saídas e entradas de caixa, ajustadas a uma taxa de custo de capital, dependendo da data dessas movimentações. Calculado a partir do método de Fluxo de caixa descontado, que utiliza a seguinte fórmula:

$$Valor = \sum_{j=1}^n \frac{FCO_j}{(1 + K)^j}$$

Onde, Valor: Valor presente do investimento; FCO: fluxo de caixa operacional; K: taxa de desconto, que representa o custo de capital; n: número de períodos; j: período.

Demonstrativo de Resultado: Segundo(IUDÍCIBUS, 2007), a DRE é um resumo financeiro das operações realizadas pela empresa durante certo período, culminando no resultado líquido.

2.4. MARKETING DIGITAL

2.4.1. O Marketing Digital

As discussões sobre Marketing digital tratados no estudo se baseiam nos conceitos elaborados e apresentados por Martha Gabriel, profissional altamente respeitada no ramo.

Em seu livro (GABRIEL, 2010), Martha Gabriel apresenta a definição de marketing digital tradicionalmente utilizada, como o marketing no qual um dos 4P's do marketing tradicional é um componente digital. Exemplos disso seriam *e-books* ou músicas Mp3 como produtos digitais, lojas de aplicativos como praças digitais, *LindenDollars* – do *SecondLife* – como preço digital e *links* patrocinados como ações de comunicação digital.

No entanto, existem dois motivos que tornam essa definição não apropriada. O primeiro deles é o fato de que se um dos quatro componentes é digital, estar-se-ia privilegiando-o ao chamar toda a estratégia de marketing digital, já que os outros componentes não o são. Nesse sentido, seria somente adequado caracterizar como marketing digital uma estratégia se todos os componentes fossem, de fato, digitais.

Porém, isso traz ainda mais uma inadequação. No momento atual, as pessoas estão cada vez mais inseridas no mundo digital, sendo esses componentes cada vez mais transparentes e inerentes às nossas vidas. Dessa forma, classificar algo explicitamente digital passa a ser tão inapropriado quanto classificar uma ação de marketing televisivo como marketing elétrico, já que ele utiliza a eletricidade assim como um *link* patrocinado utiliza o mundo digital.

Nesse sentido, o marketing digital, essencialmente não existe, o que existe é o marketing, e o seu planejamento estratégico é que definirá as plataformas que serão usadas, digitais ou não.

Assim, cria-se uma dualidade, entre o mundo digital, formado por *bits* e *bytes*, e o tradicional material, formado por átomos. Uma grande diferença, porém, do mundo digital, é que ele propicia a mensuração de dados, permitindo a sincronicidade.

No entanto, para utilizar com maestria as plataformas digitais disponíveis, é necessário conhecê-las, e o problema reside no fato de que as mudanças de tecnologia e plataformas no mundo digital avançam a uma velocidade muito maior do que acontecia no mundo material.

Outra diferença que pode ser explorada no mundo digital, quando discutidas estratégias de marketing, é o papel do público alvo. No contexto digital, o público perde o seu papel passivo, de puramente receptor da ação de marketing, e passa a ser a própria mídia,

além de um gerador de mais mídia. Assim, o relacionamento com o cliente incorpora uma importância ainda maior. Passa a ser ainda mais necessário o conhecimento do público, fomentando o engajamento dele com a marca, por meio de ações contínuas de marketing.

Dessa forma, é necessário compreender as plataformas digitais existentes, que podem ser usadas para compor a estratégia de marketing definida. Para isso, é preciso, no entanto, primeiramente entender a diferença entre plataformas e tecnologias digitais, e estratégias. Por exemplo, o *Orkut* não é uma rede social, mas sim uma plataforma sobre a qual uma rede social se apoia. Ou o *Twitter*, que por sua vez não é uma estratégia ou rede social, apenas uma plataforma que pode ser usada como componente para uma estratégia.

2.4.2. Plataformas Digitais

Como discutido, existem diversas plataformas que podem ser usadas, mas devem primeiramente ser entendidas e analisadas. Dessa forma, essa seção tem como objetivo apresentar e brevemente discutir cada uma delas.

2.4.2.1. Página Digital

Uma página digital na rede é, em geral, um documento HTML, que apresenta diferentes recursos. Essas páginas são interligadas por meio de *hyperlinks* embutidos, podendo ser acessadas por meio de seus URL ou dos próprios *hyperlinks*. Uma página digital pode ser categorizada por conteúdo, em sites, portais, blogs, perfis em redes sociais e *landingpages*.

A principal característica de um site é a sua arquitetura, organizada de forma a apresentar suas informações estruturadamente por conteúdo, com seções bem definidas e detalhamento para produtos, serviços etc. Dependendo do objetivo, ele pode ser comercial, promocional ou informativo.

Há ainda variações do conceito de site. Existem minissites que, em geral, são criados para abordar temas específicos verticalmente, com tom puramente informativo. Esses são usualmente utilizados como parte de outros sites e portais, e têm design diferenciado. Outra variação é o *Hotsite*. Assim como os minissites, tem design diferenciado e pode pertencer a outros sites e portais, mas em geral têm tom persuasivo, promocional, bem como um caráter temporário.

Já os portais, apesar de terem características similares aos sites, têm como objetivo a apresentação, discussão e até criação de conceitos específicos para um público. Enquanto sites têm como objetivo a organização de diversos conteúdos sobre um tema, os portais visam atender às necessidades de um público específico, que se beneficia da sua navegação enfocada.

Já os blogs têm como principal característica o caráter cronológico de seu conteúdo. É uma página digital, geralmente mantido por uma pessoa ou grupo pequeno de pessoas, que apresenta seu conteúdo por meio de postagens cronológicas, remetendo à lógica de um diário.

Perfis em redes sociais são páginas que estão inseridas dentro de redes já estabelecidas. Elas têm a particularidade de acompanhar o conteúdo e organização da própria rede. Assim, páginas em diferentes redes sociais serão completamente diferentes umas das outras. A sua exploração traz grande benefício no que diz respeito à presença digital, como será discutido mais adiante.

Uma *landingpage* é a página digital para a qual o usuário é direcionado ao clicar em qualquer *link* promocional, seja ele um anúncio, um *link* de busca ou qualquer outro. Nesse sentido, uma *landingpage* é uma extensão da ação promocional inicial e, portanto, deve ter características similares, em design e conteúdo, à primeira.

É possível analisar os diferentes tipos de páginas digitais como equivalentes, ou substitutos do mundo digital para recursos do mundo material tradicional, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2 - Páginas Digitais e Equivalentes no Mundo Real

Página	Equivalente do Mundo Material
Site	Livro ou Catálogo
Minissite	Folheto Informativo
Hotsite	Folheto Promocional
Portal	Revista periódica
Blog	Jornal ou Diário
Perfil em Rede Social	Página em Catálogo Específico
Landing Page	Flyer promocional direcionado

Fonte: Gabriel, 2010

2.4.2.2. Realidades Mistas

A realidade mista se define a partir da fusão do mundo físico, material, com o mundo virtual, permitindo novas configurações de ambientes e visualizações onde aspectos das duas realidades coexistem e interagem em tempo real.

(MILGRAM & KISHINO, 1994) criaram o conceito de “virtualidade contínua”, que é a extensão da realidade física à realidade puramente virtual. Dentro desses extremos existem as realidades misturadas, que combinam elementos das duas. Quando em uma situação dessas prevalece a realidade física, entende-se que a realidade virtual a está ampliando, criando a “realidade aumentada”, sendo verdadeiro também o inverso.



Fonte: Milgram & Kishino, 1994

Os conceitos e tecnologias de realidades mistas são conhecidos há décadas, mas alcançaram o uso comercial apenas recentemente, por alguns fatores como a melhoria na tecnologia de processamento de dados, o barateamento e acesso da banda larga, os avanços nas tecnologias *mobile* e o barateamento progressivo do *hardware*.

De acordo com (HAYES, 2009), existem dezesseis modelos de negócios que podem ser explorados utilizando a realidade aumentada. Esses modelos de negócios podem ser agrupados em algumas categorias. São elas funções de utilidade, experimentação, educação, lazer, cooperação e promoção.

2.4.2.3. Tecnologias Mobile

(GABRIEL, 2010) inicia a discussão sobre as tecnologias *mobile* apontando a importância e naturalidade da integração dessa tecnologia com a vida humana, pelo fato de o ser humano ser ele próprio “*mobile*”. Desde o início de seu desenvolvimento o homem tem tentado adaptar todos os elementos ao seu redor facilitando sua mobilidade, e mais que isso,

agregando a comunicação e troca de informações a essa mobilidade. Dessa forma, a tecnologia digital *mobile* se integrou ao cotidiano atual, e deve continuar crescendo conforme seu desenvolvimento tecnológico permitir. Alguns exemplos dessas tecnologias, que valem a pena serem discutidos, são o RFID, *Bluetooth*, SMS, *Mobiletagging*, aplicativos móveis e *Mobile TV*.

RFID (Radio Frequency Identification) são sensores que podem ser incorporados a objetos com a finalidade de rastreá-los por meio de ondas de rádio, sem necessidade de contato visual. Atualmente, o custo de cinquenta centavos de dólar por tag é relativamente alto para ser incorporado a todos os objetos, mas com o tempo e seu barateamento, é esperado que essa tecnologia se difunda ainda mais, criando novas aplicações ainda não viáveis. Um exemplo de aplicação é a geladeira inteligente, que conseguiria identificar todos os alimentos dentro dela por meio de tags.

A tecnologia *Bluetooth* é uma tecnologia sem fio que permite a conexão de aparelhos por meio de ondas de rádio. O alcance máximo dessa conexão é de aproximadamente 100 metros e, portanto, seu objetivo principal é criar redes pessoais próximas com grande segurança e baixo custo. Atualmente suas principais utilizações são a transmissão de arquivos entre celulares e a conexão de celulares com *headsets*, permitindo chamadas telefônicas com as mãos livres. Um exemplo de utilidade ainda pouco explorada, mas que pode trazer benefícios diretos em marketing é o envio de anúncios a partir de uma base de *Bluetooth* para dispositivos próximos.

Outra tecnologia móvel, presente há mais de 25 anos é o envio de SMS. Essa tecnologia permite basicamente o envio de curtas mensagens de texto entre celulares, criando inúmeras possibilidades de ações promocionais.

Mobile tags são códigos de barras bidimensionais, cuja maior vantagem é poder ser decodificados por dispositivos móveis, funcionando como botões digitais para *links* na internet. O motivo pelo qual os *mobile tags* propiciam tantas possibilidades em diversas áreas é o fato de eles criarem um *link* entre a vida real e a virtual, de certa forma criando uma realidade aumentada. Em marketing, as possíveis aplicações são infinitas, sendo uma das mais óbvias a colocação de um *tag* em produtos, permitindo ao usuário se informar mais sobre ele através da internet.

Apesar dos aplicativos móveis estarem presentes no mercado há anos, a sua difusão acelerada, junto com as possibilidades criadas por ele apenas começaram com o lançamento do *iPhone*, seguido por outros *smartphones* que seguem o mesmo modelo. O principal aspecto

responsável por isso foi a facilidade de compra e instalação de aplicativos nesses aparelhos, que disseminou o uso e benefícios de aplicativos móveis.

Já *mobileTV*'s são tecnologias que permitem assistir TV de forma móvel. As aplicações disso em marketing são, principalmente, a extensão das possibilidades anteriormente restritas às televisões fixas.

2.4.2.4. Plataformas de Busca

Algo intrínseco aos seres humanos é a constante busca por informações. Com o surgimento então do mundo digital, assim como com o crescimento exponencial da quantidade de informações criadas e apresentadas nele, a busca online ganha cada vez mais importância na vida das pessoas. Nesse contexto surgiram os buscadores online, iniciando pelo *Yahoo*, criado em 1994, e culminando na supremacia atual do *Google*.

Essa crescente necessidade, ou dependência desses mecanismos de busca é o fator que gera o poder destes. Os algoritmos utilizados por eles, que dirão quais resultados os “pesquisadores” verão ou não, terão enorme influência não apenas sobre essas pessoas, mas sobre os conteúdos digitais, que sobreviverão, ou não, no mundo digital.

2.4.2.5. Redes Sociais

A definição para redes sociais usada no livro é “estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), chamados de nós, que são ligados (conectados) por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, amizade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relações sexuais, relacionamento de crenças, relacionamento de conhecimento, relacionamento de prestígio etc”. Assim, uma rede social pode ser digital ou não, existindo diferentes tipos, dependendo da interdependência que ela desenvolve.

Assim como as redes sociais, as mídias sociais não tem, essencialmente, relação com tecnologia. Porém, nos casos das mídias sociais, elas se relacionam a conteúdos, e não a pessoas. Dessa forma, *Facebook*, *Orkut*, *Twitter*, são chamadas erroneamente de “redes ou mídias sócias”, uma vez que são plataformas que favorecem as conexões e geração/troca de conteúdo das pessoas em suas redes sociais.

A partir dessa potencialização das mídias sociais gerada por plataformas como *Facebook*, bem como por avanços tecnológicos discutidos anteriormente como os dispositivos móveis, cria-se uma vasta gama de opções em marketing a ser explorada.

No entanto, é necessário conhecê-las, escolhendo-se a(s) mais adequada(s) para a marca, podendo alavancar as peculiaridades da plataforma escolhida. Além disso, é importante entender alguns aspectos das estratégias em mídias sociais, como o comportamento das pessoas nessas mídias e suas motivações para ação, tornando possível a criação de *linkbaits*, visando aumentar a eficácia da estratégia.

Em relação à escolha da plataforma a ser utilizada, existem, segundo Ricardo Almeida, cinco tipos de ambientes: microblogs, blogs, redes sociais, redes virais e imprensa online. Esses ambientes se diferenciam pelas suas características virais e de poder analítico. É importante notar, porém, que as redes sociais, como *Orkut* eram classificadas como tendo grande poder analítico e sendo pouco viral, principalmente pela sua organização em comunidades, estruturadas para a discussão de temas específicos. Com a evolução e difusão do *Facebook* nos moldes de hoje, incorporou-se uma viralidade antes não presente, ao custo de parte de seu poder analítico. Dessa forma, a escolha por uma rede social pode ser justificada pela sua viralidade, ainda que na teoria, Almeida tenha classificado ela como pouco viral.

Uma vez escolhido o ambiente, porém, ainda é preciso definir qual rede será utilizada. Essa decisão deve levar em consideração o público alvo desejado e as tendências buscadas.

Uma das grandes vantagens das estratégias em redes sociais, já mencionada, é a transformação do público alvo em gerador e divulgador de mídia. Entretanto, é importante entender o porquê de ele adotar este papel. Uma pesquisa da *ExactTarget*, em 2010, se propôs a entender os motivos que levam pessoas a seguir páginas de marcas na internet, e os resultados estão apresentados a seguir:

Quadro 3 - Motivos que levam pessoas a acompanhar páginas Online

Motivo	Pessoas que mencionaram
Receber descontos e promoções	40%
Mostrar aos outros seu apoio à marca	39%
Ganhar um brinde	36%
Manter-se informado sobre atividades da empresa	34%
Receber atualizações sobre novos produtos	33%
Receber informações sobre vendas futuras	30%
Diversão ou entretenimento	29%
Ter acesso a conteúdos exclusivos	25%
Recomendação de alguém	22%
Saber mais sobre a empresa	21%
Saber mais sobre um tema específico da empresa	13%
Interagir	13%

Fonte: (Exact Target, 2010)

Analisando os motivos acima, é possível agrupá-los em quatro grupos: obtenção de vantagens, informação, apoio à marca e entretenimento, sendo o mais relevante deles a obtenção de vantagens, como brindes, descontos ou conteúdo exclusivo.

Tendo compreendido as plataformas usadas e os participantes dela, é importante entender a estratégia de atuação do marketing digital, o SMM (*Social Media Marketing*).

SMM engloba as ações de promoção da página da empresa, de forma a atrair tráfego para ela, tanto feitas internamente à página quanto externamente. As ações internas são, por sua vez, chamadas de SMO (*Social Media Optimization*). As ações de SMO são, em geral, esforços que visam tornar a página mais “amigável” aos usuários, tanto na usabilidade quanto na iniciativa de divulgação. Incluem então, por exemplo, um design mais amigável, ou a facilidade de compartilhamento.

Já as ações fora do site, têm papel de divulgação da página, normalmente dentro das próprias mídias sociais, visando aumento de participação e espaço nela. As estratégias para isso incluem esforços que gerem conteúdo interessante para os usuários, tornando-se um recurso importante a eles. Além disso, é importante que haja participação ativa na rede.

Para estimular essa participação são utilizadas as “*LinkBaits*”, que são iscas de conteúdo criadas para atrair o público ao site, fazendo uso de humor, notícia, ataque ou recursos.

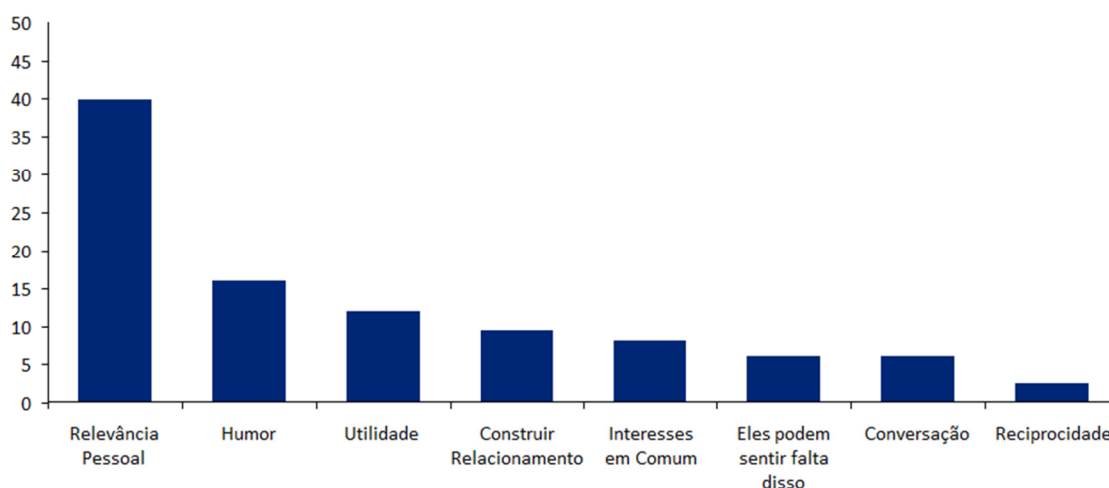
Intrínseco às estratégias discutidas até o momento, está o conceito de comércio social, ou *S-commerce*. O comércio social é a exploração das redes sociais de pessoas para viabilizar e/ou potencializar o comércio. Como alguns outros componentes discutidos aqui, não é necessariamente um conceito digital, mas pode ser usado no contexto do marketing digital.

Nesse sentido, o comércio social é a estratégia de conectar consumidores a consumidores e alavancar essas conexões com propósitos comerciais.

No entanto, para poder alavancar mais eficazmente essas relações, é importante entender os motivos que levam as pessoas a compartilhar e recomendar conteúdo nas redes sociais.

Dan Zarella, respeitado estudioso do marketing viral, apresentou, em 2010, um gráfico que busca ilustrar essas motivações:

Figura 8 - Motivação para recomendar conteúdo online (em % dos entrevistados)



Fonte: (ZARELLA, 2010-2011)

Um aspecto muito importante em relação ao marketing digital, em comparação ao marketing tradicional, que é ainda mais facilitado pelas redes sociais, é a capacidade de mensuração que o mundo digital permite.

O acompanhamento de indicadores de desempenho do marketing passa a ser algo muito mais simples no marketing digital, pois as ações feitas pelos usuários podem ser registradas e analisadas facilmente por meio de programas como o *Google Analytics*.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo propõe-se a explicar sucintamente a metodologia e ferramentas utilizadas na elaboração do projeto. Primeiramente, busca-se explicar as ferramentas e métodos de coleta de dados e informações utilizados ao longo do estudo, que foram suporte para as análises e o desenvolvimento do projeto como um todo. Posteriormente, serão apresentados a metodologia base e fluxo de desenvolvimento central no qual o projeto se baseou, discutindo-se mais profundamente cada etapa do processo.

3.1. FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS

A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho compreendeu diversas formas de coleta de dados, sendo a principal entrevistas com a própria empreendedora, gestora da marca em desenvolvimento. Além disso, foram utilizadas revisão bibliográfica, pesquisa primária e secundária.

3.1.1. Revisão Bibliográfica

Apesar de o estudo em questão ter cunho prático, voltado para uma situação real de mercado, todas as suas análises e processos foram baseados em teoria previamente desenvolvida, adaptada e aplicada à situação em estudo.

Essa revisão teve como principal foco uma metodologia de análise e desenvolvimento de modelo de negócios, alicerce central do projeto. No entanto, outros temas foram abordados e utilizados secundariamente como forma de suportar análises específicas do projeto. Tais temas são Análise Estratégica do Mercado, Marketing Digital e Análise Financeira de Projetos.

3.1.2. Pesquisa Secundária

Em diversos pontos do desenvolvimento do projeto foram necessários dados, diretamente ligados ao assunto tratado, assim como dados pontuais indiretamente necessários. Em muitos casos foi priorizada a pesquisa secundária, uma vez que esses dados foram

facilmente encontrados em fontes intermediárias, que já haviam pesquisado e reunido tais informações.

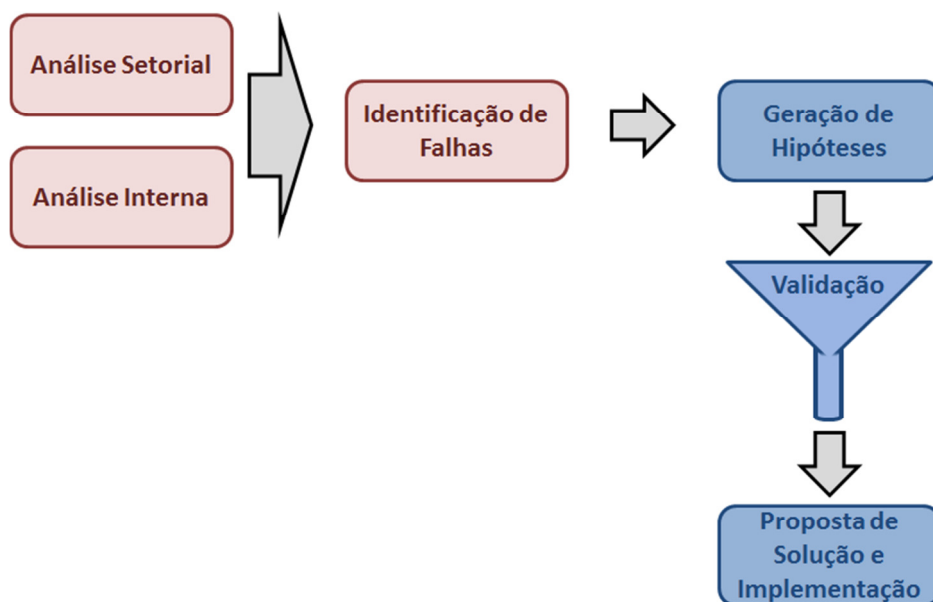
3.1.3. Pesquisa Primária

Em outros momentos do projeto foram necessários dados menos genéricos, mais específicos, havendo a necessidade de maior personalização. Nesses casos foram utilizados métodos de pesquisa mercadológica, entrevistas e cotações.

3.2. METODOLOGIA APLICADA

O projeto foi desenvolvido tendo como base uma metodologia que pode ser dividida em duas etapas, de análise e de ação. A etapa de análise compreendeu a análise do mercado em que a organização está inserida, a análise interna da empresa e a identificação de falhas no modelo de negócios. Já a etapa de ação engloba a geração de hipóteses, os testes dessas hipóteses e a proposta de solução. A figura 9 representa o fluxo do processo descrito acima:

Figura 9 - Metodologia Geral Utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1. Análise Setorial

O primeiro passo importante para o desenvolvimento do projeto foi entender o ambiente no qual a organização está situada. Como o mercado de joias está muito relacionado à renda da população, uma vez que inclui apenas pessoas de classes mais altas, tornou-se interessante entender desde o contexto macroeconômico, bem como a forma com que ele tem se modificado na última década.

Outra análise importante foi a do mercado de luxo, que engloba o mercado de joias, e também é afetado pela situação macroeconômica. Especificando-se ainda mais, foi analisado como o mercado de joias em si tem se comportado.

Para essas análises, foram utilizadas pesquisas secundárias, buscando-se relatórios e dados já prontos e compilados por terceiros.

Por fim, foi analisado o mercado de joias sob a ótica estratégica. A base para essa análise foram os conceitos desenvolvidos por Porter, tendo sido utilizadas informações coletadas e discutidas por meio de entrevistas pessoais, principalmente com profissionais inseridos no mercado há mais tempo, como a gestora da Gharimpeira, empresa parceira.

3.2.2. Análise Interna

A análise interna foi baseada nos conceitos de Modelo de Negócios Canvas, tendo como suporte diversas reuniões com a empreendedora para coleta de informações.

3.2.3. Identificação de Falhas/ Oportunidades de Melhoria

A identificação de falhas e oportunidades de melhoria foi feita ao longo do processo. Algumas falhas foram identificadas inicialmente pela própria gestora da marca durante as entrevistas, mas os pontos específicos a serem desenvolvidos foram refinados por meio de análise de dados de mercado, bem como de dados obtidos internamente.

3.2.4. Geração de Hipóteses

Após a identificação dos pontos a serem melhorados, foi necessária a proposta de alternativas para desenvolvimento. Esse processo foi crucial para que se pudesse alcançar uma solução final.

Essas hipóteses passaram então a ser geradas como um processo interativo que envolveu ativamente a designer e outros contatos entrevistados. Em especial, citam-se a gestora da parceira Gharimpeira e a ex-professora de design da empreendedora, uma vez que nessas entrevistas o tópico de melhorias foi exaustivamente discutido.

3.2.5. Teste de Hipóteses

Uma vez geradas as hipóteses, tornaram-se necessárias uma análise e validação delas. Os principais métodos de análises utilizados foram uma pesquisa de mercado com potenciais consumidores, e métodos de avaliação quantitativa, inclusive financeira.

No caso da análise de viabilidade de abertura de lojas, baseada no método de análise financeira proposta por (ROSA, 2007), destaca-se a coleta de informações a partir de benchmark, obtido por entrevistas com contatos da designer de pessoas que possuem ou possuíram lojas de joias, além da cotação de custos de serviços por meio de contato direto com os prestadores.

Já no caso do desenvolvimento da estratégia de relacionamento com clientes via redes sociais e canal de vendas online, além da entrevista com a parceira, foi alavancado o conhecimento do atual gestor do website da marca, uma vez que ele possui grande experiência com o desenvolvimento de plataformas, tanto promocionais quanto comerciais.

3.2.6. Proposta de Solução e Implementação

Tendo sido definidas as soluções aos problemas identificados, a implementação dessas teve início em conjunto com a empreendedora, uma vez que ela deverá dar continuidade aos processos desenvolvidos.

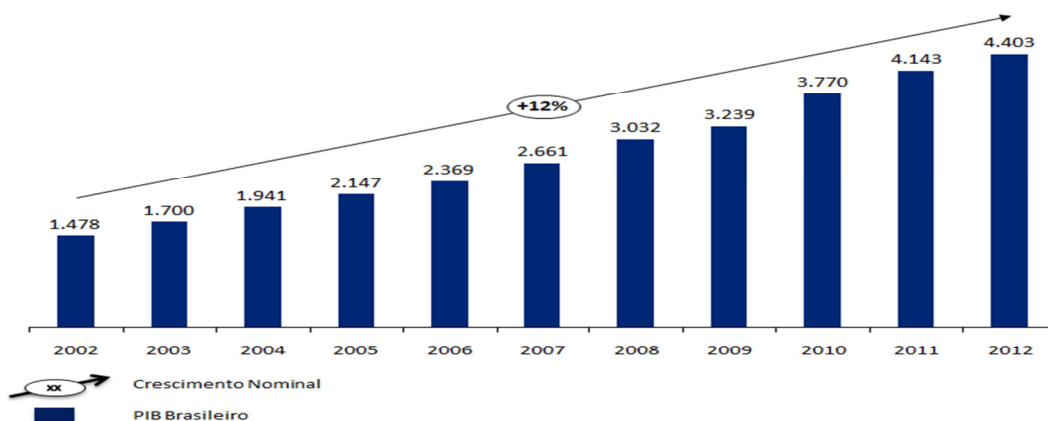
4. ANÁLISE DE MERCADO

O primeiro passo para se elaborar um plano de negócios é obter a compreensão do mercado no qual a empresa está inserida. Para tanto, foram realizadas uma coleta e uma análise de dados da indústria, desde o cenário macroeconômico no qual está inserida e suas implicações, até a análise da própria indústria segundo as 5 forças de Porter.

4.1. A RECENTE EXPANSÃO ECONÔMICA

Ao longo da última década, a economia brasileira experimentou elevado crescimento econômico. Antes crescendo a taxas próximas de 2% anuais, chegou, no período, a níveis mais próximos de outros países emergentes como a China e a Índia, apresentando taxa de crescimento anual no período 2002-2012 de 3,6%. Esse crescimento foi em parte impactado pela crise global de 2008-2009, quando a economia apresentou crescimento negativo de 0,3%, mas mostrou resiliência, principalmente devido à solidez econômica e fiscal construída a partir do fim da década de 90, e apresentou forte retomada no ano seguinte.

Figura 10 - Evolução PIB Brasileiro (em R\$ bi)



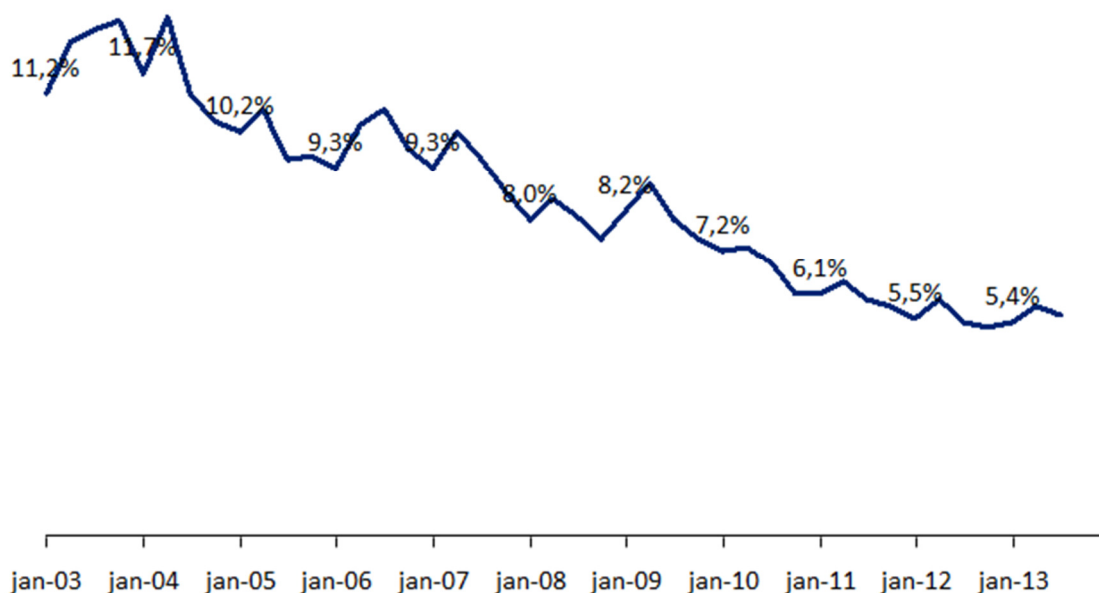
Fonte: (IBGE)

Figura 11 - Crescimento anual do PIB Brasileiro

Fonte: (IBGE)

Acompanhando o forte crescimento econômico da última década, as taxas de desemprego no Brasil apresentaram grande queda. Esse movimento favorável, aliado à maior disponibilidade de crédito e à maior confiança do consumidor elevou os níveis de consumo da população.

A diminuição do ritmo econômico no fim de 2008 teve um efeito moderado no desemprego, elevando-o a 8,2% em janeiro do ano seguinte, mas desde então a taxa tem apresentado queda contínua, atingindo 5,4% em janeiro de 2013.

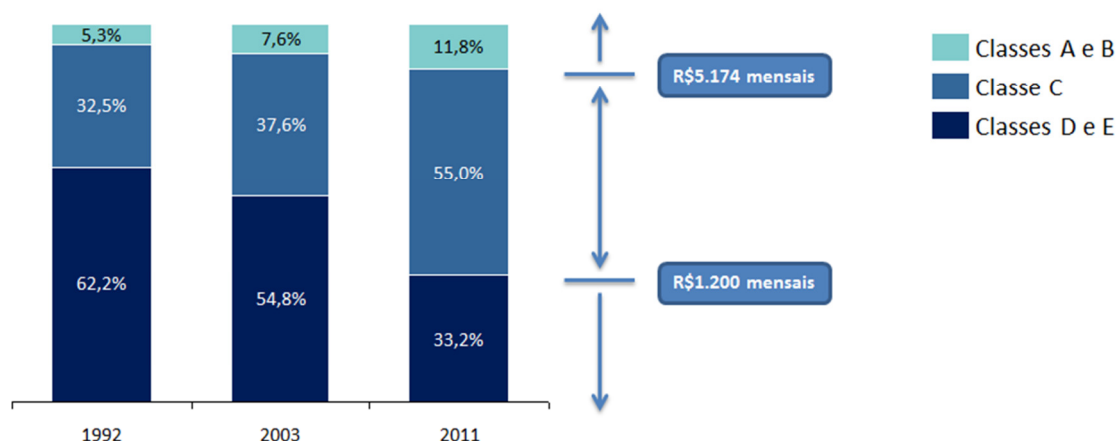
Figura 12 - Índice de Desemprego no Brasil

Fonte: (IBGE)

Como consequência dos movimentos discutidos acima – o crescimento da economia com uma inflação mais estabilizada, aliado à expansão do mercado de trabalho e à melhoria das condições de renda da população – há uma mudança do perfil social da população

brasileira. Mais especificamente, ficam claras duas questões importantes: (i) o surgimento de uma classe média, C, muito relevante numérica e economicamente, que passa de 37,6% em 2003 para 55,0% da população em 2011, e (ii) o aumento das classes com maior poder aquisitivo, A e B, que passam a representar 7,6% em 2003, ante os 11,8% em 2011.

Figura 13 - População Brasileira de acordo com a Classe Econômica



Fonte: (FGV, 2011)

Para efeito do estudo em questão, a questão mais significativa é a segunda, já que o interesse é no aumento da quantidade de pessoas que passam a poder consumir itens mais caros, como joias, quando antes consumiam produtos secundários substitutos, como é o caso das bijuterias.

Dessa forma, o aumento da classe C, e até certo ponto o próprio aumento da classe A e B não impactarão diretamente o potencial de receitas de uma marca de joias, já que essas pessoas ainda não serão consumidoras desses produtos. No entanto, representam um movimento da população em geral em direção a maiores taxas de consumo, em quantidade, mas principalmente em valor e qualidade de produtos.

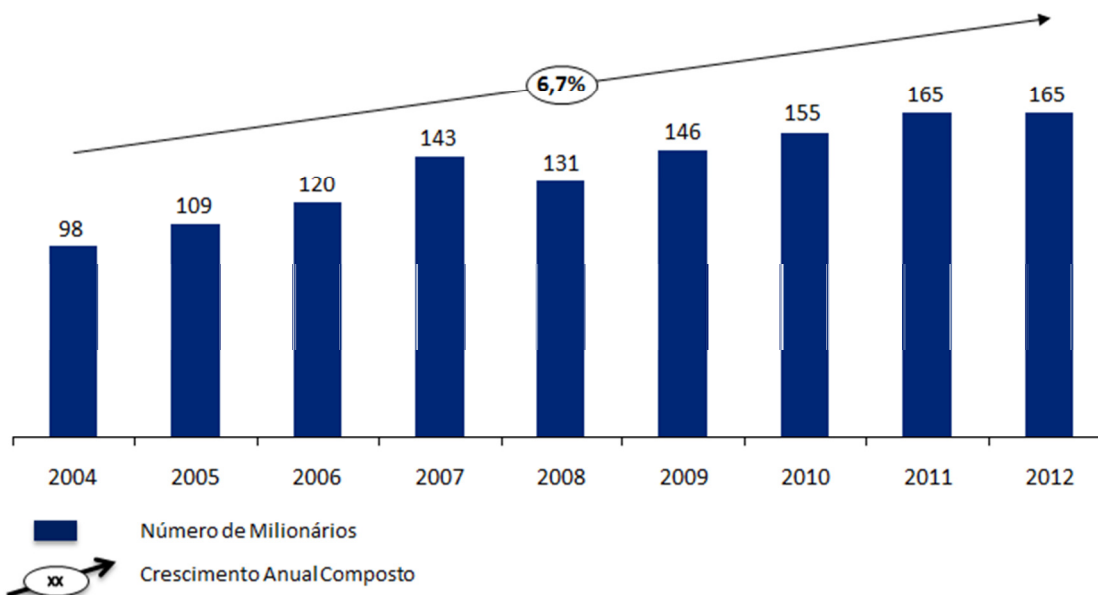
4.2. A DIVISÃO DE RENDA

Apesar da recente diminuição dos níveis de desigualdade no Brasil, vistos acima, ainda é uma realidade que a população brasileira enfrenta uma distribuição de renda muito desproporcional, refletida em uma alta taxa de pessoas consideradas ricas e milionárias.

Assim, essa alta proporção de milionários, aliada ao crescimento econômico discutido acima, gera um alto número absoluto de milionários no país. Segundo o Relatório sobre a Riqueza Mundial, desenvolvido pela Capgemini e pela RBC Wealth Management, esse

número atingiu 165 mil em 2012, partindo de 98 mil em 2004, um crescimento anual médio de 6,7%.

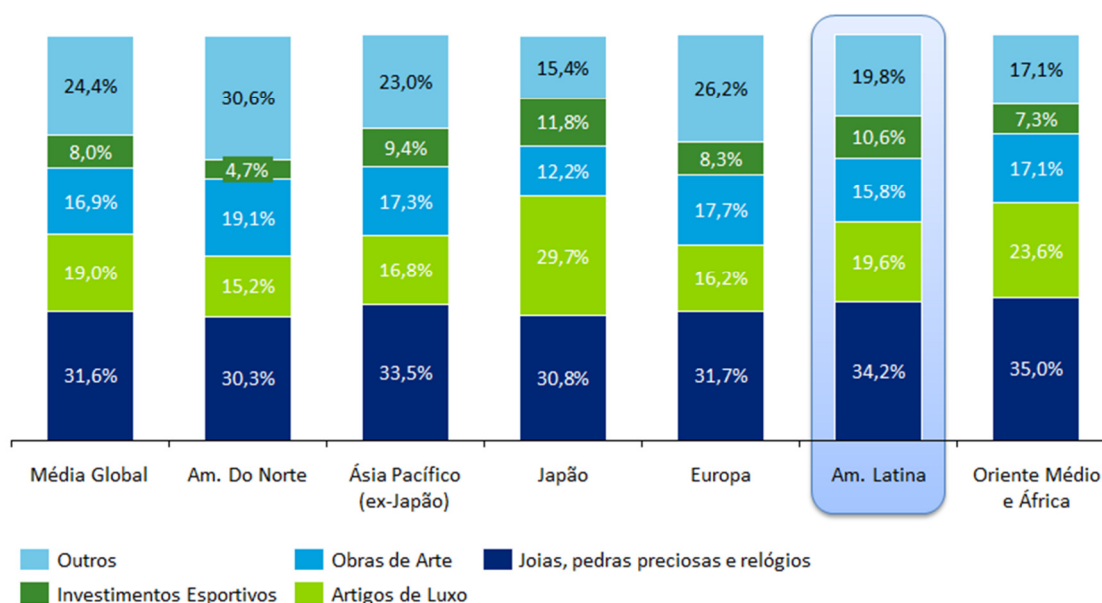
Figura 14 - Número de Milionários no Brasil



Fonte: World Wealth Report (2005-2013)

Enquanto econômica e socialmente isso é um problema a ser enfrentado, no mercado de luxo, essa característica tem efeitos positivos, principalmente a curto prazo. Isso porque um maior número de milionários representa um mercado consumidor de produtos de luxo, joias inclusas, maior.

O potencial de crescimento do mercado de joias se intensifica se analisada a distribuição de “investimentos de paixão” feitos pelas pessoas consideradas milionárias. No mundo, 31,6% desses investimentos são feitos em joias, pedras preciosas e relógios, sendo esse número ainda maior na América Latina, chegando a 34,2%.

Figura 15 - Representatividade dos investimentos por região geográfica

Fonte: World Wealth Report (2005-2013)

4.3. O MERCADO DE LUXO

(VEBLEN, 1899) introduziu o conceito do consumismo conspícuo, que se tornou referencial importante em estudos relacionados com o consumo de bens materiais, em especial bens de luxo. O consumismo conspícuo se define como a aplicação de recursos, geralmente financeiros, com o intuito de demonstrar maior status social. Esse conceito foi introduzido por Veblen inicialmente para descrever o comportamento da nova classe social “Novos ricos”, emergentes a partir da acumulação de capital durante a Segunda Revolução Industrial.

Primeiramente, o consumismo conspícuo era pensado como comportamento adotado apenas por pessoas ricas. Contudo, pesquisas posteriores (CHARLES, HURST, & ROUSSANOV, 2009) indicam que ele está presente inclusive entre as classes mais pobres.

(BORDIEU, 1979), afirma que não é possível abordar a temática do mercado de luxo separadamente da demanda. E uma mudança ou evolução dessa demanda é algo estrutural, que exige uma competição entre frações da classe dominante, a classe rica tradicional e o novo rico. Proposição essa, que tem como premissa a ascensão da classe novo rico em primeiro lugar.

(ALLÉRÈS, 2000) interpreta os consumidores de luxo como três níveis distintos:

Classe Dominante: Formada pela classe rica tradicional, cuja posição econômica e social deriva de gerações. Buscam produtos exclusivos, afirmando sua superioridade. Porém, o fazem também por meio do consumo de cultura e arte.

Classe Dirigente: A classe dirigente é formada pelos “Novos Ricos”, que possuem alto poder aquisitivo, mas não o status social desejado. Desejam, a partir do consumismo e do luxo, alcançar o mesmo status da primeira classe, como forma de evidenciar sua nova posição.

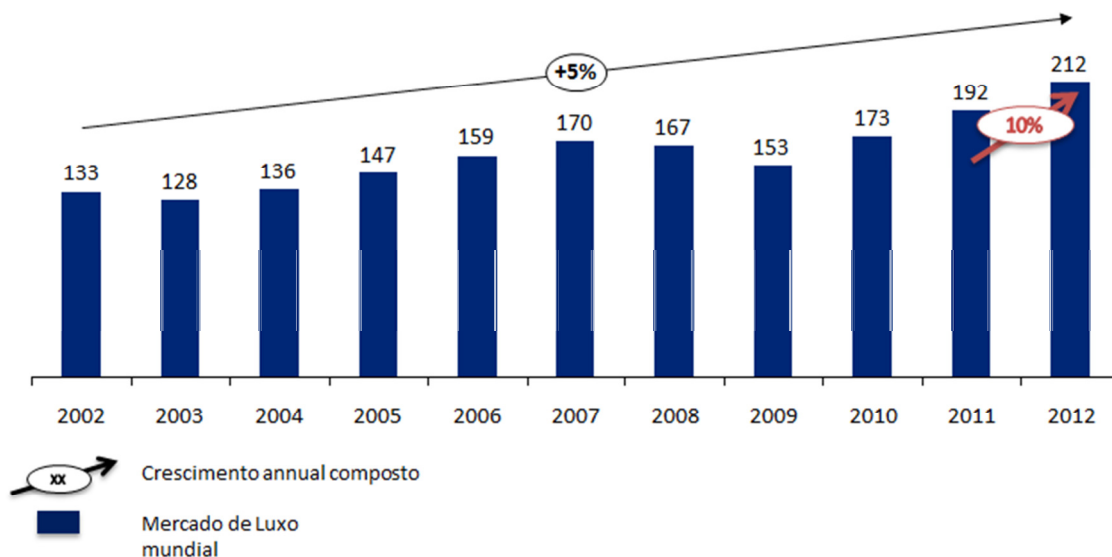
Classe Prospectiva: A classe prospectiva é formada pelas pessoas ascendentes à classe média, que desejam copiar as classes de maior poder aquisitivo. Assim, são altamente influenciáveis pelas tendências ditadas pelos desenvolvedores do luxo e pelos formadores de opinião, como celebridades e pessoas socialmente conhecidas.

Assim, a ascensão social observada na última década, discutida anteriormente, tem aumentado, numérica e economicamente a presença e relevância das duas últimas classes, criando um contexto altamente favorável ao desenvolvimento do mercado de luxo. Esse desenvolvimento pode ser notado pela crescente presença de grifes internacionais, que tem percebido o potencial do mercado brasileiro, e pela criação de centros especializados nesse mercado, como o Shopping JK Iguatemi e o Shopping Cidade Jardim.

4.3.1. Luxo no mundo

Atualmente, o mercado de luxo movimenta uma quantia relevante mundialmente. Segundo estudo feito pela Bain&Co, o faturamento do mercado em 2012 foi 212 bilhões de euros, em torno de 640 bilhões de reais, um crescimento aproximado de 10% em relação ao ano anterior, quando foi estimado em 192 bilhões de euros, ou 388 bilhões de reais.

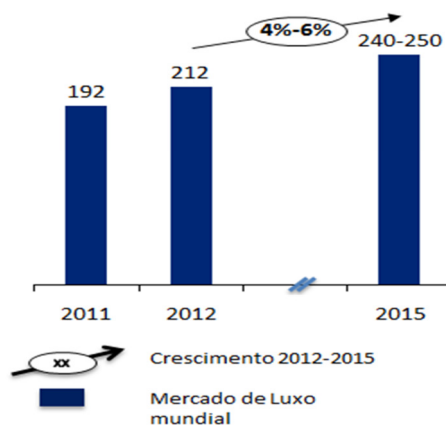
Figura 16 - Mercado de Luxo no Mundo (em € bi)



Fonte: (Bain&Co., 2013)

No futuro, a tendência é que o crescimento médio da última década se mantenha, e o mercado continue crescendo a taxas anuais de 4 % a 6%, atingindo o patamar dos 240 a 250 bilhões de euros, aproximadamente 750 bilhões de reais.

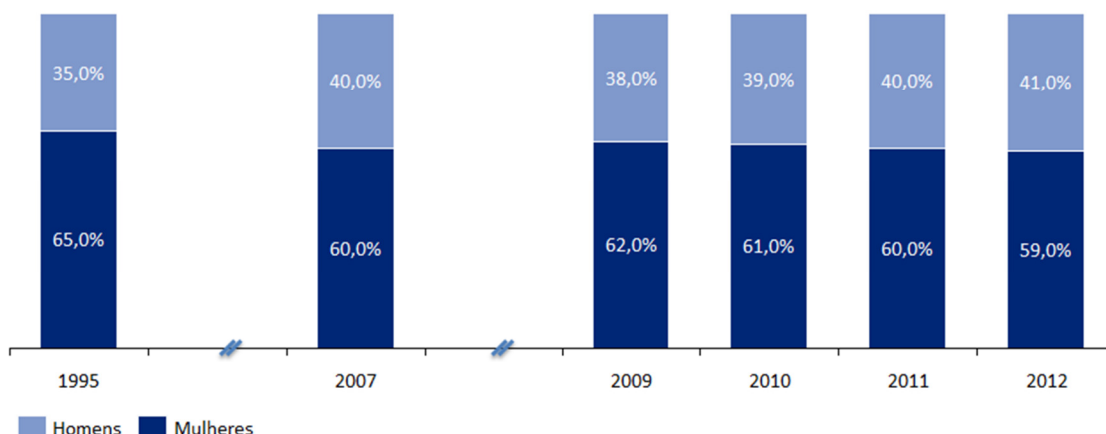
Figura 17 - Projeção do Mercado de Luxo no Mundo até 2015 (em € bi)



Fonte: (Bain&Co., 2013)

Um dos fatores que têm contribuído para esse crescimento é o contínuo aumento no consumo de itens de luxo por parte dos homens. Em 1995 os homens representavam apenas 35% do mercado, no entanto, cada vez mais eles têm se interessado e consumido produtos de luxo, e hoje já representam 41%.

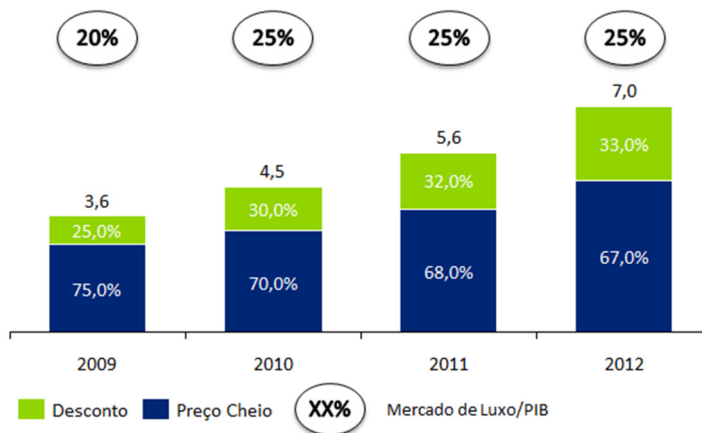
Figura 18 - Representatividade de Homens X Mulheres no mercado de Luxo Mundial



Fonte: (Bain&Co., 2013)

Parte desse crescimento de participação por parte dos homens está ligada a outro fenômeno do setor, que é o aumento de compras feitas online, atualmente o canal com crescimento mais rápido, especialmente compras com desconto.

Figura 19 - Mercado de Luxo pelo canal Online, com e sem desconto (em € bi)

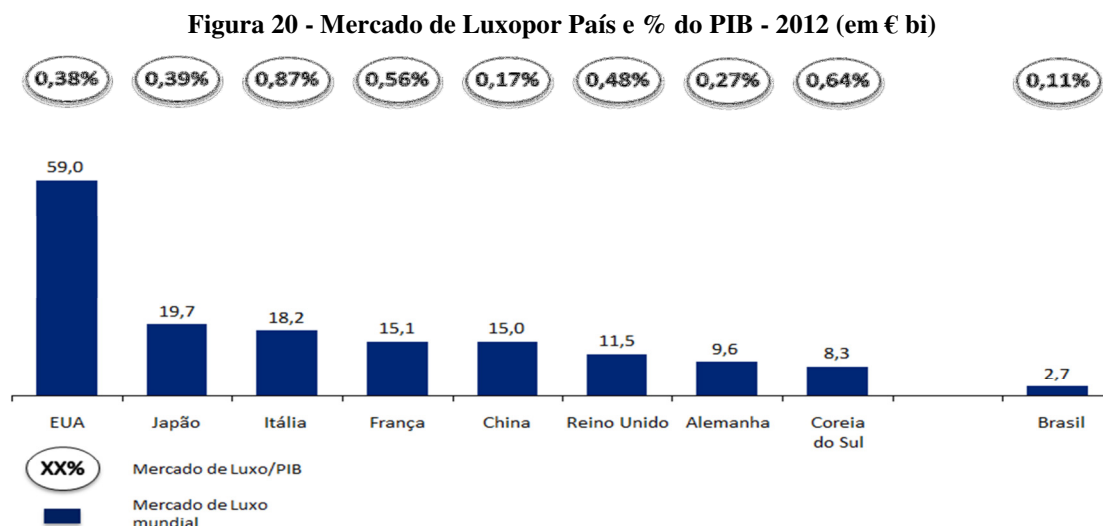


Fonte: (Bain&Co., 2013)

Outro canal que tem demonstrado desempenho consistente é o varejo tradicional, tanto de lojas próprias como de lojas de departamento, suportado pela força de marcas tradicionais. Esse canal apresentou crescimento de 15% em 2011 e 10% em 2012.

Já no Brasil, ainda segundo estudo realizado pela Bain&Co., o mercado de luxo movimentou, em 2012, 2,7 bilhões de euros (~ 8,2 bilhões de reais), e deve crescer entre 15% a 25% nos próximos cinco anos, podendo atingir, em 2017, entre 3,1 e 3,4 bilhões de euros (9,4 e 10,3 bilhões de reais).

Ao analisar os maiores mercados de luxo ao redor do mundo, é possível notar que o tamanho do mercado brasileiro não somente é consideravelmente menor em termos absolutos, como também está muito atrás se analisado como percentual do PIB.



Fonte: (Bain&Co., 2013)

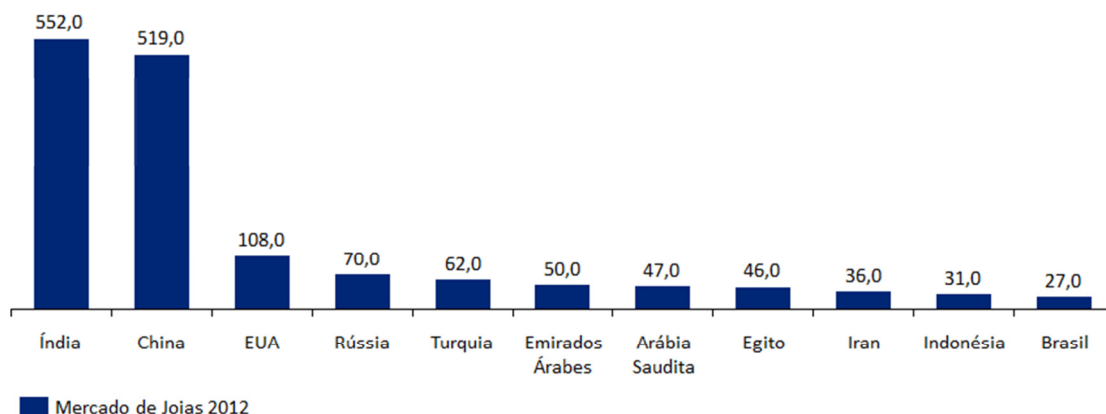
O principal motivo que explica essa situação é o fato de apesar de a economia brasileira ser hoje comparável em tamanho com algumas das economias desenvolvidas, isso ocorre primeiramente pelo tamanho da população, ou seja, ainda que em números absolutos o Brasil apresente um PIB entre os maiores do mundo, seu PIB per capita é consideravelmente menor, tendo a população, em média, uma renda que não lhe permite o consumo de itens de luxo.

Outra barreira à expansão do mercado de luxo no Brasil é a carga tributária de importação. Boa parte desses produtos é importada e chega ao Brasil com preços extremamente inflados devido aos altos impostos, o que os torna ainda mais inacessíveis à população, restringindo seu consumo.

4.4. O MERCADO DE JOIAS

Apesar de o mercado de luxo como um todo no Brasil não figurar entre os maiores do mundo, no caso do setor de joias, mais especificamente joias de ouro, se nota uma maior participação. O Brasil, em 2012, foi o 11º país que mais consumiu esse tipo de produto, com 27 toneladas, segundo a Gold Fields Mineral Services LT.

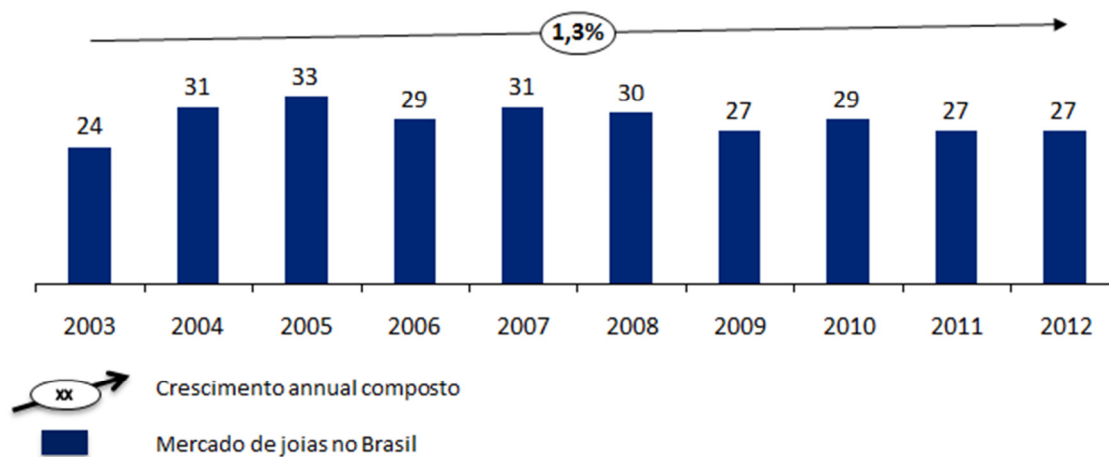
Figura 21– Consumo anual de Joias de Ouro no Mundo por País (em t)



Fonte: (GFMS, 2013)

A despeito da posição significativa no cenário mundial, no entanto, esse número representa um crescimento discreto desde 2003, quando consumiu 24 toneladas. Esse crescimento, de 1,3% ao ano em média, é ainda pior, tornando-se negativo se analisado o mercado a partir dos anos pré-crise mundial, quando apresentava volume anual acima de 30 toneladas.

Figura 22 - Consumo anual de Joias de Ouro no Brasil (em t)

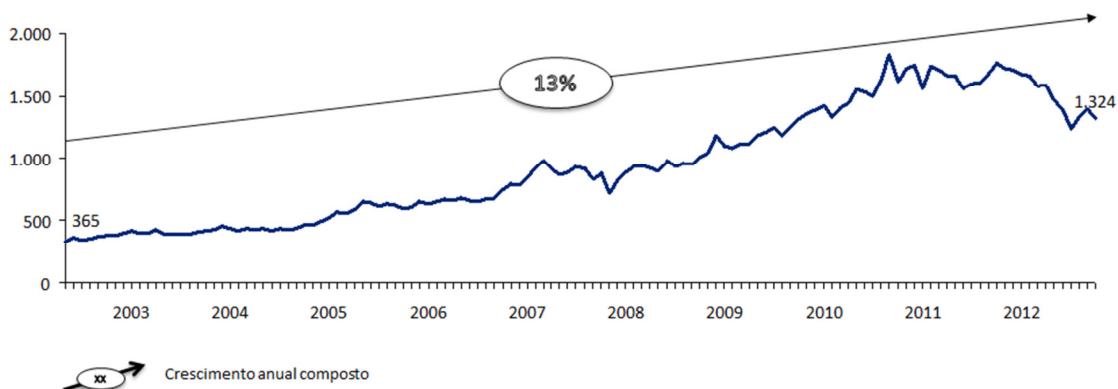


Fonte: (GFMS, 2013)

Essa queda do mercado consumidor pode ser explicada, em parte, pelo aumento significativo do preço do ouro nos últimos anos, como mostra a Figura23 o que tem causado uma diminuição no volume de ouro utilizado pela indústria, que passou a buscar peças mais leves, com design diferenciado e utilização crescente de pedras coradas. As joias de prata, folheadas, de metal alternativo e bijuterias, com melhorias sensíveis em sua qualidade e design, têm apresentado crescimento constante, em valor e volume, principalmente para

atender a ampliação do consumo da classe C e para dar alternativa de preço mais acessível em tempos de crise.

Figura 23 - Evolução do Preço do Ouro (em USD)

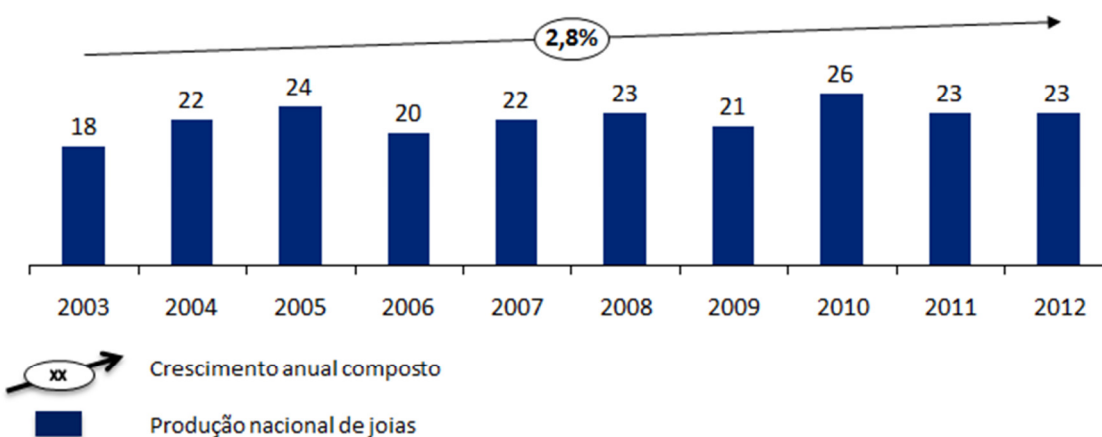


Fonte: (Bloomberg)

Além disso, é notável a crescente utilização de gemas (diamantes, pérolas e pedras coradas), inclusive com lapidações diferenciadas, em detrimento de peças só de ouro (*plaingold*) ou de prata.

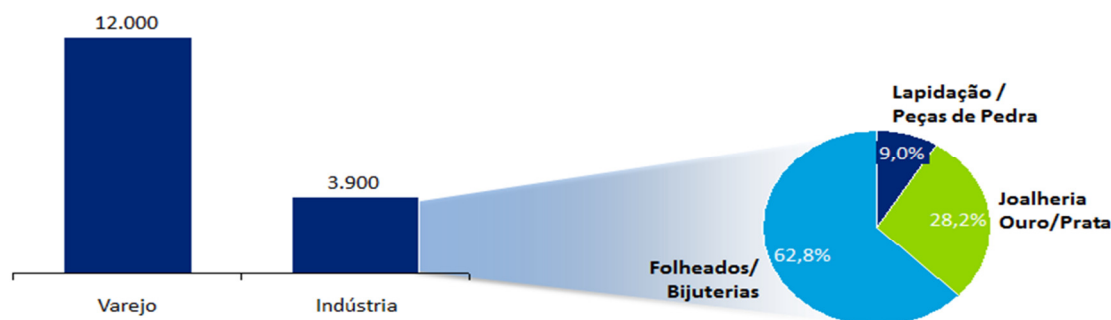
Em termos de produção, o Brasil ocupou, em 2012, a 19ª posição no ranking mundial, tendo fabricado 23 toneladas de joias de ouro, ainda segundo a Gold Fields Mineral Services LT. Nesse quesito o país apresentou crescimento mais elevado, atingindo um crescimento anual médio de 2,8%.

Figura 24 - Produção de Joias de ouro no Brasil (em t)



Fonte: (GFMS, 2013)

Uma característica da cadeia produtiva dessa indústria é a sua fragmentação, sendo ela composta por um grande número de micro e pequenas empresas, representativas de 96% do mercado. Tais empresas atuam, em sua maioria, no varejo.

Figura 25 - Número de Empresas Atuantes no Mercado Brasileiro em 2012

*Não inclui ateliês de design e ourives, nem micro empreendedor individual

Fonte: (IBGM, 2013)

Atualmente, a cadeia produtiva de joias no Brasil passa por uma mudança no seu modelo tradicional, que era constituída por empresas produtoras vendendo a varejistas (com ou sem intermediários) que, por sua vez, vendiam aos consumidores finais. Tendo em vista que o varejo passou a produzir, cada vez mais seus produtos, e produtores têm cada vez mais se verticalizado. Além disso, os designers e ourives têm aumentado sua participação nas vendas ao consumidor final, por meio de vendas diretas. Por fim, a crescente importação direta e o surgimento de oportunidades no canal online estão contribuindo para a perda da clareza na definição de canais de venda do mercado.

Com essas mudanças e novas oportunidades no mercado, torna-se cada vez mais importante o aumento do profissionalismo em todos os níveis da cadeia, com avanços nos processos gerenciais, produtivos e mercadológicos.

4.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO E INSERÇÃO DA EMPRESA

Como mencionado inicialmente, após ter sido feita uma análise objetiva do mercado seguindo abordagem mais quantitativa, é importante entendê-lo de forma estratégica, analisando suas posições e relações de poder e vantagem competitiva.

4.5.1. Grupo Estratégicos

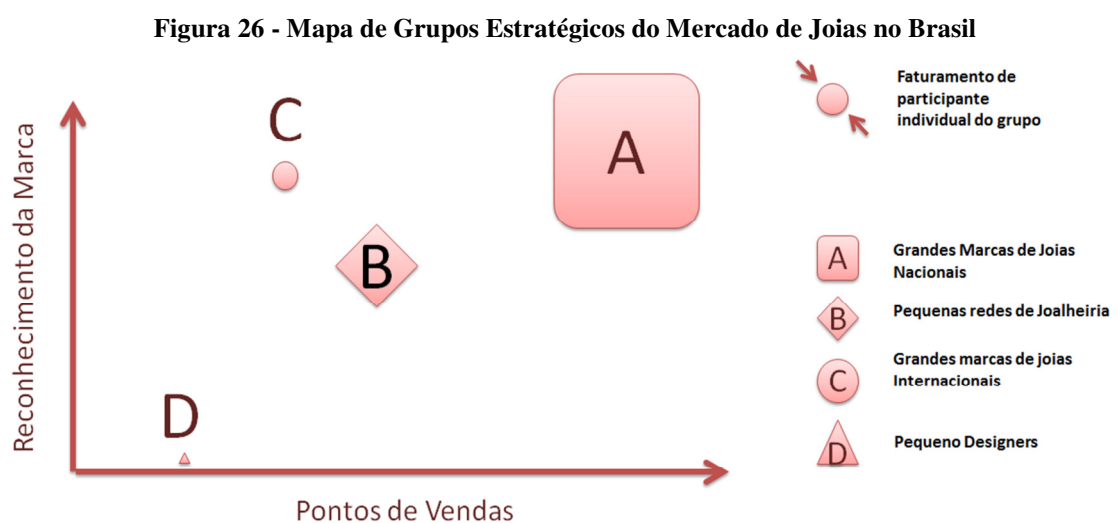
Um primeiro passo apropriado para a análise desse mercado é o entendimento de quais são as organizações atuantes nele e quais suas principais características como grupos estratégicos. Para isso foi utilizado o modelo de Grupos Estratégicos criado por Porter.

Escolha das variáveis:

As variáveis que melhor representam as diferenças estratégicas entre os grupos são as principais barreiras de transição. Dessa forma, esse critério foi levado em consideração nessa definição.

- **Reconhecimento da marca:** Talvez a principal barreira que separa esses grupos seja o reconhecimento que cada uma dessas marcas tem pelo público em geral. Para se tornar parte do grupo dominante, é preciso acima de tudo ser conhecido pelos clientes, o que será alavancado para a geração de vendas.
- **Pontos de vendas:** A variável pontos de venda é extremamente importante nesse mercado, pois, além de estar relacionada fortemente com o reconhecimento da marca, a falta de canais de comercialização de algumas marcas menores se configura como um dos maiores problemas para seu desenvolvimento.
- **Faturamento:** A variável faturamento pode ser vista como uma consequência das outras duas, e foi representada pelo tamanho do ícone pelo fato de ser uma boa representação do tamanho dos participantes de cada grupo.

Os participantes do mercado de joias podem ser divididos em quatro grupos estratégicos principais, com algumas características particulares e relevantes. O diagrama apresentado na Figura 26 representa esses grupos considerando as três variáveis importantes que os diferenciam:



Fonte: Elaborado pelo autor

Grupo A – Grandes marcas de joias Nacionais

O primeiro grupo estratégico considerado na análise engloba as grandes fabricantes e comerciantes de joias, como H. Stern e Vivara. Empresas que em geral vendem exclusivamente joias da própria marca, que são conhecidas não apenas pelo público consumidor, mas também por grande parte da população. Essas empresas têm uma rede de lojas considerável, composta por, em alguns casos, dezenas de lojas, e abrangência em diversas regiões do país. Apresentam vendas desproporcionais quando comparadas aos outros atuantes do mercado.

H. Stern

H. Stern, a principal empresa do setor, teve início no fim dos anos 40, quando Hans Stern, empreendedor alemão, iniciou uma empresa de vendas de pedras preciosas. Após a abertura de seu primeiro ponto de vendas no Rio de Janeiro, houve um período de crescimento e consequente abertura de novos pontos de vendas, que aliado a uma política de qualidade, possibilitou o maior reconhecimento da empresa. Com a dificuldade de encontrar joias de alto padrão, a empresa tomou a decisão de se verticalizar, passando a administrar desde os processos de compra de matéria prima até a venda, passando pela fabricação.

Atualmente a H Stern está presente em 32 países, com 150 lojas próprias e cerca de 130 outros pontos de vendas através de parceiros comerciais. Emprega aproximadamente 3.000 funcionários, e apresenta faturamento de R\$400 milhões.

Grupo B – Redes de lojas joalheirasMulti-marcas

Este grupo é formado por redes de lojas cuja principal característica é a venda de diferentes marcas. Geralmente possuem rede de lojas com abrangência restrita, com abaixo de dez lojas. Têm apelo, em geral, mas não necessariamente, a públicos com poder aquisitivo menor que os consumidores do primeiro grupo. Seu reconhecimento também é bastante restrito, consequência da falta de uma marca própria e de sua abrangência limitada. Alguns exemplos de redes são a Montecristo Joalheria e a Joalheria Dumont.

Grupo C – Grandes marcas de joias Internacionais

A característica principal desse grupo estratégico é seu reconhecimento global. São marcas internacionais, com foco em públicos com maior poder aquisitivo que os outros. Apesar de terem alto reconhecimento inclusive no Brasil, possuem presença limitada a uma ou poucas lojas, em locais que favorecem a exposição aos públicos de classes mais altas. Em

relação às suas vendas, elas apresentam potencial pelo reconhecimento da marca, mas estão limitadas pela baixa parcela da população com acesso ao ticket médio e pela presença ainda pequena no país. Exemplos desse grupo são a Tiffany e a Van Cleef&Arpels.

Grupo D – Designers Autônomos

Este grupo engloba principalmente os novos entrantes do mercado. É composto por grande número de designers autônomos que criaram sua marca própria. Suas principais barreiras de crescimento são a falta de reconhecimento da marca, ainda recente relativamente, e a falta de pontos de venda para acessar seus clientes. Em função desses fatores, o faturamento de cada empresa tende a ser mínimo e insignificante se comparado ao mercado. Algumas marcas se destacaram e hoje possuem certo reconhecimento entre o público consumidor, tendo seus crescimentos baseados em esforços significativos em assessoria de imprensa. Um exemplo deste caso é a marca Emar Batalha, que hoje possui razoável reconhecimento entre o público especializado.

Esse grupo é relativamente novo, e tem crescido em relevância a partir do início da década passada. Assim, esse nicho de mercado ainda é muito imaturo, o que gera duas tendências principais. Primeiramente uma falta de estrutura de serviços que auxiliem os designers a comercializar suas joias, tais como canais de distribuição integrados, serviços de apoio administrativo, dados, entre outros. Por outro lado, é criada uma janela de oportunidades para empresas que consigam oferecer esses serviços, como por exemplo, as lojas que alugam vitrines. Nesse caso, as opções são tão poucas no mercado que se chegou a criar um modelo no qual os designers não apenas entregam seus produtos em consignação a essas lojas, diminuindo seus custos com estoques, como ainda pagam pelo aluguel das vitrines, contribuindo para os custos fixos da loja, sem qualquer garantia de retorno.

4.5.2. 5 forças de Porter

Após entender os principais grupos presentes no mercado, é válido analisar as forças dominantes que os regem. Como mencionado anteriormente, um modo eficiente de se visualizar essas forças é pelo diagrama criado por Porter. Nesse sentido, é possível então analisar o setor joalheiro a partir da figura 27:

Figura 27 - Forças Competitivas no Mercado de Joias no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

Fornecedores: Os fornecedores de recursos no mercado podem ser simplificados como os fornecedores de matéria-prima (basicamente ouro e prata), e os prestadores de serviço, em geral ourives e fundições usadas por designers autônomos para a produção de peças. No caso do ouro, por ser uma commodity, e haver diversas maneiras de obtê-lo, além do fato de seu preço seguir padrões globais, não se pode dizer que os fornecedores tenham grande força. No entanto, no caso dos prestadores de serviço, apesar de haver uma gama razoavelmente limitada de opções, a dificuldade de encontrar um prestador com alta qualidade, confiabilidade e preço acessível gera uma posição favorável a eles. Por essa posição não ser tão forte, e afetar apenas parte do mercado (já que as grandes empresas em geral possuem seu próprio processo de fabricação), a força atribuída à categoria foi moderada.

Clientes: Os clientes desse mercado são, em geral, pessoas físicas, ou seja, consumidoras finais dos produtos. Pelo caráter luxuoso do produto, de alto valor agregado e preço médio alto, a tendência é que o volume de vendas por consumidor seja naturalmente limitado. Dessa forma, não há, essencialmente, dependência de consumidores específicos com alta relevância ou poder de barganha. Por esses motivos, a força atribuída a esse grupo é fraca.

Competidores: É possível analisar os competidores do setor subcategorizando-os em quatro grupos estratégicos, nos quais os grandes players do mercado apresentam certa dominância, com grande parcela de mercado. Apesar disso, há bastante espaço para os outros grupos menores atuarem, focando-se em nichos, e principalmente em situações de compras diferentes, de forma que a força exercida pelos grandes *players* não os afetem consideravelmente. Por esse motivo, foi atribuída força moderada aos competidores.

Novos Entrantes: O mercado de joias é marcado pela ausência de barreiras significativas para novos entrantes, o que torna a força desses alta. Essa situação pode ser evidenciada pela própria presença de designers e marcas como a Vera Homsí no mercado, composto por uma quantidade alta desses pequenos produtores autônomos. Porém, percebe-se a existência de barreiras significativas para o crescimento, ou seja, para a mudança de grupo estratégico.

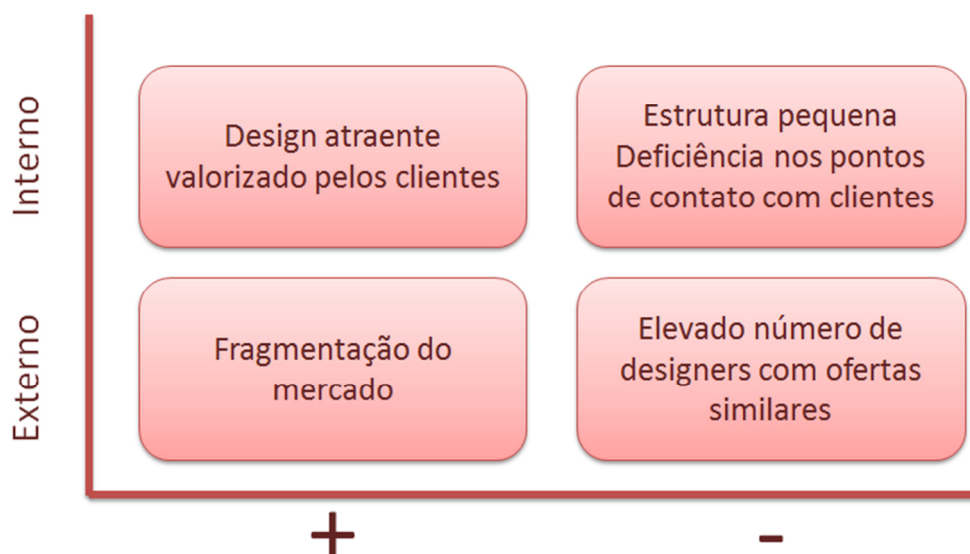
Produtos Substitutos: Como apresentado anteriormente, as joias, em grande parte das vezes, satisfazem um anseio por luxo por parte de seus consumidores. A joia representa não apenas um acessório, mas uma ostentação, uma imagem. Ainda que esse papel tenha sido, e seja ainda, responsável por grande parte do volume do setor e seu crescimento, ele cria uma posição de fragilidade, uma vez que esse consumo pode ser facilmente substituído por outros bens luxuosos, que trarão satisfação similar aos consumidores. Se o *driver* de compra for, a joia como acessório, ainda existe uma grande ameaça de produtos substitutos mais baratos, como a própria bijuteria. Por isso, se considerou que há uma força intensa de produtos substitutos no mercado.

4.5.3. Análise SWOT

Uma vez tendo uma visão estratégica mais clara do setor, com maior entendimento dos grupos competitivos e intensidade das forças atuantes, torna-se possível a identificação de fatores positivos e negativos, tanto internos quanto externos à empresa, como proposto por Albert Humpfhrey, em seu modelo de análise SWOT.

A figura 28 apresenta, resumidamente, os resultados dessa análise:

Figura 28 - Análise SWOT da Empresa Vera Homsí



Fonte: Elaborado pelo autor

Forças: A principal força da empresa é o seu próprio design. Como mencionado anteriormente, a motivação para o estudo do modelo de negócios da empresa, visando identificar pontos fracos surgiu justamente pelo fato de a empresa ter um produto muito valorizado pelo cliente. Dessa forma, a principal força interna da empresa a ser explorada é o próprio produto, cuja principal característica é seu design diferenciado.

Fraquezas: A identificação de pontos fracos atuais da empresa é um assunto a ser tratado no decorrer do projeto. Contudo, duas fraquezas centrais já podem ser identificadas: a pequena estrutura, que conta apenas com a própria designer, que acumula todas as funções, e a falta de pontos de contato com os clientes, o que limita as vendas e a divulgação da marca.

Oportunidades: A principal oportunidade que o setor oferece à empresa é a sua fragmentação. Apesar da presença de alguns *players* com tamanho razoável, eles ainda correspondem a uma parcela pequena do mercado. Assim, há muito espaço para crescimento das vendas e do reconhecimento da marca entre o público consumidor.

Ameaças: Uma ameaça clara que o mercado apresenta é a quantidade razoavelmente elevada de marcas autônomas presentes. Como visto na análise dos grupos estratégicos, existe uma série de outros empreendedores autônomos com marcas próprias, com posicionamento estratégico e proposta de valor muito parecidos com o da marca Vera Homsí. Um dos

objetivos buscados pelo estudo será, portanto, a diferenciação desse grupo de empresas, visando uma posição de destaque.

4.5.4. Modelo de Alinhamento

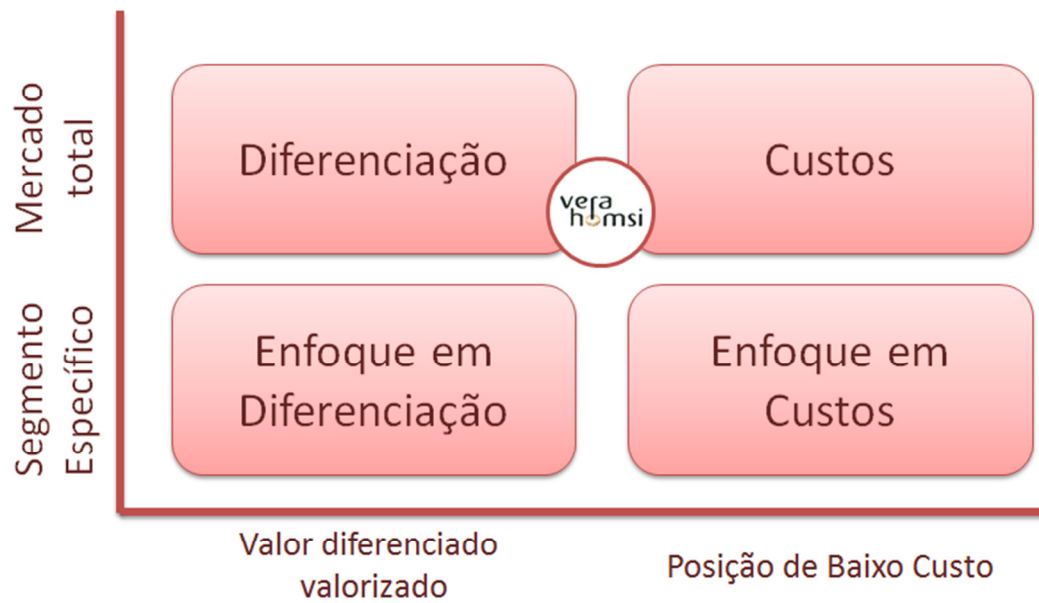
Outra abordagem interessante para avaliar a inserção da empresa no mercado é o modelo de alinhamento, que analisa a estratégia competitiva utilizada pela empresa.

Na tentativa de definir qual a estratégia utilizada, alguns pontos são importantes:

- Não há enfoque em nenhum segmento de clientes. Apesar de as vendas serem feitas em sua grande maioria a mulheres a partir dos trinta anos, essa é uma característica natural do setor, uma vez que o produto em questão é algo quase que exclusivamente utilizado por mulheres, e o preço médio limita o acesso a pessoas mais jovens. Dessa forma, não se pode dizer que haja um foco da marca, mas sim uma inércia em relação a uma tendência natural do mercado.
- Os preços são em sua maioria levemente abaixo dos praticados no mercado, principalmente pela questão do mark-up praticado pelas lojas físicas. No entanto, não se pode dizer que seja perseguida deliberadamente uma estratégia de custos baixos.
- A marca possui um diferencial natural que é a exclusividade do design. Ao contrário das grandes marcas e redes de lojas, onde a cliente comprará uma joia com inúmeras unidades iguais vendidas, comprando uma joia Vera Homsí ela estará adquirindo também uma peça muito mais exclusiva. Porém, mais uma vez, não se pode dizer que essa seja uma estratégia perseguida, visando vantagem competitiva. Ela é, sim, uma decorrência da situação da empresa atual, que é pouco ou nada explorada.

Analisando os pontos levantados acima, é possível perceber que a empresa tem características relacionáveis a todas as estratégias, sem se identificar ou buscar nenhuma específica, como é ilustrado no diagrama a seguir:

Figura 29 - Modelo de Alinhamento Estratégico da Empresa Vera Homsí



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de não haver problema em possuir flexibilidade suficiente para oferecer valor em diferentes níveis aos clientes, a falta de uma identificação, muitas vezes (e nesse caso específico) representa uma falta de estratégia prejudicial ao negócio, uma vez que a empresa não explora e alavanca o real potencial de nenhuma delas.

5. A MARCA E A EMPREENDEDORA

5.1. HISTÓRICO

A marca Vera Homsí teve início onze anos atrás como uma marca de esculturas, quando a empreendedora tornou-se artista plástica. Até 2002, Vera Consolim, biomédica de formação, havia construído sua carreira como administradora de um minishopping, do qual era também sócia. No entanto, visando uma mudança brusca de carreira, passou a frequentar cursos de escultura. Após um período de aprendizado e transição, abandonou a carreira prévia e passou a comercializar esculturas sob a marca Vera Homsí.

Com o passar do tempo seu talento e a qualidade de suas peças lhe renderam diversos prêmios e outras conquistas relevantes no âmbito das artes plásticas (vide tabela 2), o que contribuiu para um maior reconhecimento da marca.

Quadro 4 - Premiações em Concurso de Artes Plásticas

Ano	Exposição/Concurso	Prêmio
2001	8ª Mostra "O Despontar da Arte"	Medalha de Prata
2002	Salão de Artes Plásticas "Mulheres em Sol Maior"	Medalha de Bronze
2002	Salão de Artes Plásticas "Cores de Maio"	Menção Honrosa
2002	III Salão de Artes Plásticas Sírío / Acesc	Medalha de Ouro
2002	9ª Mostra - "O Despontar da Arte"	Medalha de Ouro
2003	Salão de Artes Plásticas: "Dia Internacional da Mulher "	Medalha de Bronze
2003	I Salão de Artes Plásticas dos Premiados	Menção Honrosa
2004	AASA/ Unisa - Salão de Artes Plásticas: "Da Panela ao prato"	Medalha de Prata
2004	V Salão Interclubes de Artes Plásticas / Asesc 2004	Medalha de Bronze
2005	XX Salão de Artes Plásticas do "IHCA"	Medalha de Prata
2006	Grande Salão da Paz - ABACH e Centro Cultural Marinha	Medalha de Bronze
2007	I Salão Nacional de Artes Plásticas "Mulher 2010"	Troféu Edith Nunes Broneoglione
2008	XIII Salão interclubes de arte plásticas	Medalha de Prata
2008	XIII Salão interclubes de arte plásticas	Medalha de Bronze

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, o crescimento das vendas não acompanhou esse reconhecimento, e após um tempo tornou-se clara a necessidade de expandir ou modificar o ramo de atuação da marca, buscando uma carreira com maiores possibilidades de retorno econômico.

A empreendedora decidiu, então, tornar-se uma designer de joias. Em 2007, Vera Consolim tomou essa decisão por ela estar perfeitamente alinhada com seus objetivos. Enquanto sua vocação e como escultora seriam mantidos, o novo ramo de joias permitiria uma expansão da marca e das vendas por sua inserção em um mercado com muito mais potencial.

Seguindo a estratégia adotada na primeira decisão, Vera frequentou cursos de design para se especializar. Visando ter ainda maior conhecimento do negócio no qual estava investindo, frequentou também cursos de bancada, sem aplicação no modelo de negócios atual, mas com benefícios indiretos como a visibilidade técnica da cadeia de produção do negócio.

Após certo tempo, a marca Vera Homsí e suas joias seguiram o “sucesso artístico” alcançado nas artes plásticas, participando de diversas exposições e eventos renomados e de grande impacto (vide Quadro5). Esse reconhecimento foi paralelo ao aumento da rede de contatos e, em 2009, Vera Consolim criou sua principal parceria, com a assessoria Gharimpeira, que permitiu a ela maior exposição da marca, com participações em diferentes eventos como o São Paulo Fashion Week, Casa Cor e Mostra Black.

Atualmente a empreendedora ainda mantém essa parceria, e expõe suas peças, em eventos como os citados acima, bem como em lojas especializadas ou não no mercado de joias.

Quadro 5 - Eventos e Exposições onde a Marca Vera Homsí esteve presente

Ano	Exposição/Evento
2008	Exposição Daslu Arte
2009	15ª Craft Design SP/SP
2009	Desfile grupo "ArteAparte" Restaurante Pobre Juan, SP/SP
2010	São Paulo Fashion Week
2010	Casa Cor 2010 Jockey Clube SP
2011	TV Fashion 2011 TV Band
2011	Casa Cor Punta Del Leste 2011
2012	Mostra Black
2013	Mostra Black - Shopping Iguatemi JK

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2. COMPETÊNCIAS DA EMPREENDEDORA

A designer Vera Consolim se formou em Biomedicina em 1983 na faculdade OSEC. A partir de então passou a trabalhar no InCor – Hospital das Clínicas, onde permaneceu por 5 anos. Após esse período de tempo, porém, mudou de carreira e passou a administrar uma loja familiar de sapatos Calçados Parati. Essa posição foi ocupada durante nove anos, e tinha como principais funções o planejamento e gerenciamento financeiros da loja, bem como o relacionamento com clientes.

Tal experiência naturalmente confere à empreendedora grande expertise no gerenciamento de uma potencial loja de joias – caso esse canal de vendas seja adotado como parte do modelo de negócios – principalmente no que diz respeito às funções básicas exigidas para essa tarefa como os mencionados acima.

Em 1995, uma expansão no negócio o transformou em um minishopping, com aluguel de lotes a outros comerciantes. Essa expansão alterou significativamente o caráter de sua administração. Primeiramente pelo aumento do volume de negócios, mas principalmente pela passagem de uma posição mais próxima de clientes para uma mais administrativa, em que os focos eram o gerenciamento de outros comerciantes e o aluguel de lotes. Essa nova experiência se faz importante no contexto atual, pois é de certa forma complementar à anterior. Enquanto a primeira permitiu um desenvolvimento de habilidades de gestão focadas no cliente e na linha de frente da loja, a segunda possibilitou o desenvolvimento de funções de “*backoffice*”. Com a abertura de uma loja de joias no modelo multi-marcas, a empreendedora teria que centralizar ambas as funções.

No que diz respeito ao design de joias, as competências da designer podem ser classificadas em duas classes distintas. Primeiramente, a competência artística desenvolvida desde a época de artista plástica. A atratividade de seus designs é em grande parte proveniente de sua habilidade desenvolvida como escultora. A segunda classe de habilidades é composta pela sua competência técnica, adquirida a partir de cursos específicos de design de joias.

A relação de cursos, tanto de escultura quanto de design está no Quadro 6:

Quadro 6 - Cursos Frequentados pela Designer

Esculturas		
Período	Curso	Local
2001-2003	Curso Livre de Escultura em Argila	Galeria Fin'Art

Joias		
Período	Curso	Local
2007	Modelagem em Cera	Escola de Joalheria Espaço Mix
2007-2008	Bancada de Joalheria	Escola de Joalheria Espaço Mix
2008-2009	Design de Joias Avançado	Escola de Joalheria Espaço Mix

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. PRODUTOS E SERVIÇOS

A marca Vera Homsí possui essencialmente joias, sendo elas colares, pingentes, pulseiras, anéis e brincos baseados em diferentes conceitos, podendo variar tanto no material base quanto na presença ou não de pedras preciosas.

Conceitos: Inicialmente, as joias eram baseadas nas esculturas da marca, criando um conceito artístico diferenciado. No entanto, desde 2010, elas passaram a ser lançadas em coleções – duas ao ano – baseadas em conceitos criados pela designer, como as linhas “Cura”, “Ecológica” e “Bichos”.

Material Base: As joias da marca podem ser basicamente de dois materiais base, prata ou ouro.

Adicionais: Algumas joias da marca possuem, além do material base, alguma pedra preciosa que adiciona valor à joia.

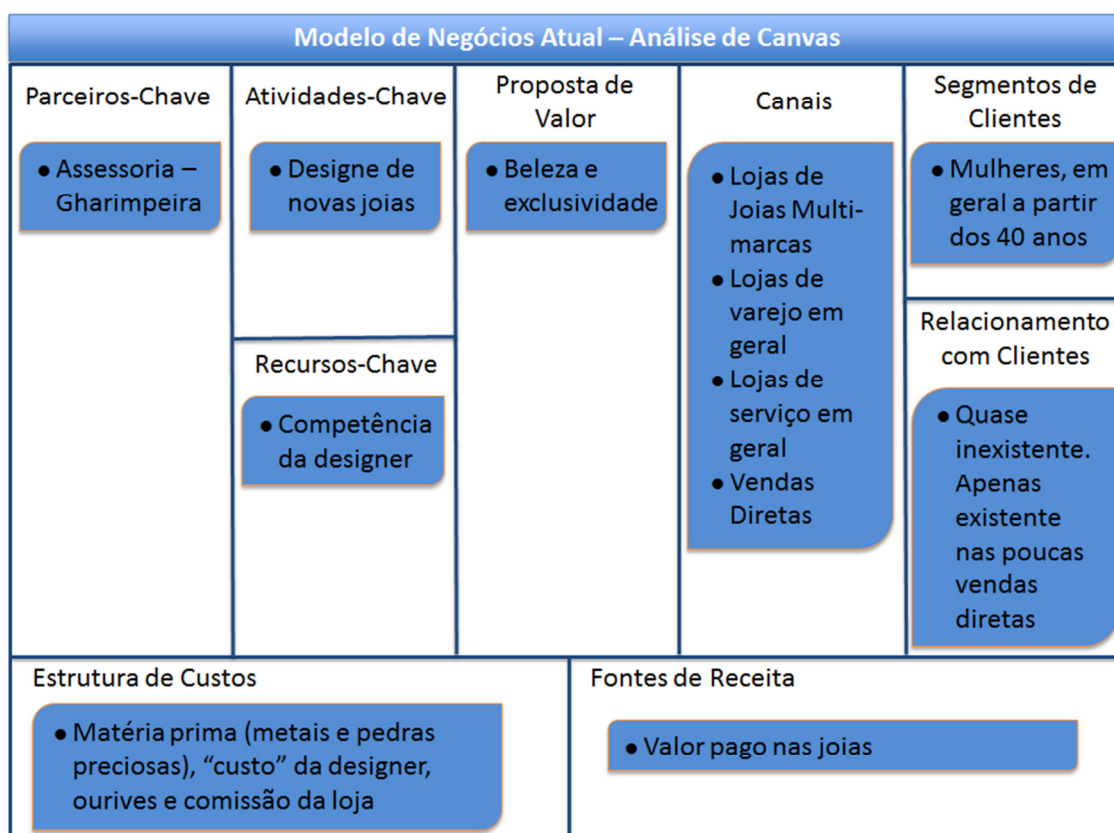
6. MODELO DE NEGÓCIOS ATUAL

6.1. DESCRIÇÃO

Apesar da preparação técnica para a transição de carreira, tanto na entrada no ramo das artes plásticas como no ramo de joias, em nenhum momento foi dedicado esforço analisando-se as questões comerciais da empresa, ou sequer definindo-se estruturadamente qualquer parte do modelo de negócios.

Dessa forma, desde o início da empresa, o modelo de negócios foi definido gradual e desordenadamente, sendo modelado a partir de outras questões que nem sempre refletiam o ideal para a sua alavancagem. O que há atualmente é então, por consequência, um modelo não ótimo, constantemente adaptado a diversos fatores endógenos e exógenos, que não permite o crescimento consistente do negócio.

Figura 30 - Modelo Canvas para a Empresa Vera Homsí



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir são analisados os diversos aspectos do modelo atual de negócios, seguindo a abordagem dos canvas (Figura 30), assim como discutidas suas validades e os motivos que os constituiu.

6.1.1. Parceiros-Chave

6.1.1.1. A Gharimpeira

A Gharimpeira é uma empresa especializada no gerenciamento e divulgação de designers autônomos. A parceria com a Gharimpeira foi estabelecida em 2009, e desde então ela tem sido responsável por parte da construção da marca Vera Homs. Essa assessoria gera oportunidades para a divulgação da marca, tais como participações em eventos como o São Paulo Fashion Week e publicações em revistas como a revista Cláudia. A Gharimpeira tem importância também pela expansão da rede de contatos entre designers. Foi, a partir dessa rede, que surgiu, por exemplo, a possibilidade de exposição das joias Vera Homs em uma Joalheria multi-marcas.

6.1.2. Atividades-Chave

Como mencionado anteriormente, atualmente não existe um processo estruturado de tomada de decisões, de definições de tarefas ou acompanhamento de performance. Sendo assim, o negócio como um todo fica restrito a duas atividades, de produção e de divulgação/criação de oportunidades pontuais de vendas. Como a segunda parte está terceirizada pela Gharimpeira, resta como atividade chave para a gestora da marca apenas a o design de joias.

Poderia ser considerada ainda uma atividade chave o estabelecimento de acordos com lojas diversas interessadas em expor as joias. No entanto, essa atividade hoje em dia não é sequer tratada como uma função, não sendo desempenhada. O que ocorre é o estabelecimento eventual de parcerias quando a oportunidade surge espontaneamente.

6.1.3. Recursos-Chave

A partir do que foi discutido acima, torna-se claro que o recurso chave do modelo de negócios atual é a própria designer, que consegue criar um produto bom o suficiente para ser

vendido –ainda que em volume muito inferior ao seu potencial – apesar das falhas no modelo comercial.

Pode ser citado ainda como recurso chave, externo à empresa, o acesso a ourives e fundições confiáveis e de qualidade, uma vez que o modelo de produção é inteiramente dependente dele.

6.1.4. Proposta de valor

A proposta de valor da marca é clara. As joias Vera Homsí oferecem às suas clientes um produto com alta qualidade, mas que, em relação às grandes redes de joalheria, possui mais exclusividade e preços mais acessíveis, além de conceitos diferenciados.

6.1.5. Canais

Como já discutido anteriormente, atualmente as joias da marca são vendidas principalmente de três formas: lojas de varejo, eventos nos quais participa e vendas diretas oportunistas. Ainda que seja válida essa vasta gama de canais de vendas, a falta de uma estratégia central se torna uma barreira ao crescimento de qualquer uma delas.

6.1.5.1. Vendas provenientes de eventos

Nos eventos nos quais a marca está presente, como na Mostra Black, é possível a compra dos acessórios expostos. Assim, tais eventos geram um volume de vendas. A relevância dessas vendas e o retorno que isso traz à empresa são discutidos à frente.

6.1.5.2. Vendas diretas oportunistas

Essas vendas são, de todas, as menos estruturadas. Não há qualquer processo de venda direta previamente organizado. Essas vendas são eventuais e “por sorte”, quando a situação possibilita a visibilidade dos produtos por uma potencial cliente de forma espontânea. Ainda que seja uma fonte interessante de vendas adicionais, de forma alguma deve ser considerada relevante em um modelo de negócios que tem ambição de crescimento econômico consistente.

6.1.5.3. Lojas de Varejo

Um dos canais de vendas utilizados pela empresa é por intermédio de diversas lojas, tanto especializadas em joias como de varejo em geral. Como no caso das vendas diretas, não existe nenhum processo estruturado para busca de novas parcerias e expansão da rede, assim se torna mais uma alternativa espontânea esporádica, que depende do acaso e é, portanto, não confiável como geradora de vendas. Sendo assim, essa alternativa pode se tornar uma estratégia de vendas no futuro, porém, a condição inicial imprescindível para que isso reflita um crescimento consistente é que deixe de ser uma alternativa espontânea e seja criado um processo de busca ativa de novos parceiros.

Ainda que cada caso desses dependa de uma parceria firmada individualmente, sujeita a diversos fatores e particularidades que tornam difícil a identificação de um padrão, tanto no que diz respeito aos termos do acordo quanto no que diz respeito ao volume e lucratividade do canal, é possível analisá-los em grupos com características semelhantes.

Lojas especializadas em joias: Esse caso é o mais natural que pode ser considerado. Consiste na exposição de peças em lojas que vendem apenas joias de diferentes designers. Ainda que seja o caminho mais natural e que gere volume de vendas considerável, o número de lojas com essas características é pequeno e limita o crescimento por meio desse canal. Pelo menor volume, e pela inserção da Gharimpeira no ramo, é natural e estratégico que a identificação dessas oportunidades seja feita por ela, e é o que tem ocorrido.

Lojas de varejo em geral: Esse grupo consiste em lojas que vendam outros produtos, como roupas e acessórios. Ainda que os clientes não vão entrar nessas lojas buscando joias, elas serão complementares aos produtos da loja, e podem gerar compras por impulso. Essa opção aumenta significativamente a gama de opções da empresa, pelo grande volume de lojas com essas características. No entanto, para que se torne possível e relevante, seria importante que houvesse um esforço direcionado da empreendedora para criar essas parcerias.

Lojas de serviços: Ainda que seja o caminho menos natural, tal iniciativa já demonstrou resultado favorável. Ela consiste na exposição de joias em lojas de serviços, como cabeleireiros. É o caso de um cabeleireiro onde joias ficaram expostas por um determinado tempo, gerando grande volume (proporcional). Essa iniciativa, assim como a anterior, expande as opções, mas também demanda um esforço estruturado para que seja relevante.

6.1.6. Segmentos de Clientes

Os clientes da empresa são quase integralmente mulheres acima dos trinta anos. É natural que pelo ramo no qual atua, a empresa apresenta essa configuração de clientes. As compras por homens seriam apenas para casos de presentes, mas a baixa visibilidade da marca em contextos fora do ramo, e a limitação dos canais de vendas a contextos majoritariamente femininos tornam essas compras praticamente inexistentes. O alto ticket médio dos produtos representa até certo ponto um limitante também a mulheres mais jovens.

6.1.7. Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes atualmente é extremamente limitado, sendo quase inexistente. A forma desestruturada como os canais de vendas são gerenciados cria uma distancia entre os clientes e a empresa. As vendas são feitas por lojas parceiras ou em eventos sem a presença da empreendedora. O pouco contato que há com as clientes é no caso de compras diretas, o que limita a representatividade desse contato.

Um novo modelo de canais de vendas reparararia essa deficiência, seja no caso de uma loja, que possibilitaria contato direto com as clientes, seja em um modelo estruturado de busca e manutenção de parceiros, que permitiria maior feedback por parte destes.

6.1.8. Fontes de receitas

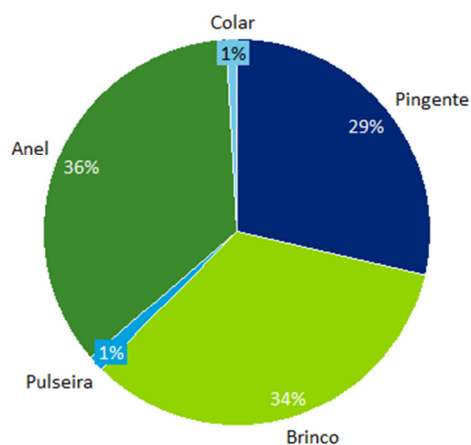
Foi possível fazer uma análise das fontes de receita detalhadamente, pois a designer possuía catalogadas todas as informações das peças vendidas, assim como os canais pelos quais elas foram vendidas. Assim, foi possível a identificação das categorias mais vendidas, faixas de preço mais e menos buscadas, e canais mais representativos.

É importante notar que os preços são atualizados pela designer de seis em seis meses, por fatores como o preço do ouro e prata. Entretanto, foram considerados os preços reais dos momentos das vendas para composição das receitas. Para a classificação das joias em faixas de preços, no entanto, foram utilizados os preços atuais, como estão no portfólio hoje.

6.1.8.1. Tipos de Joias

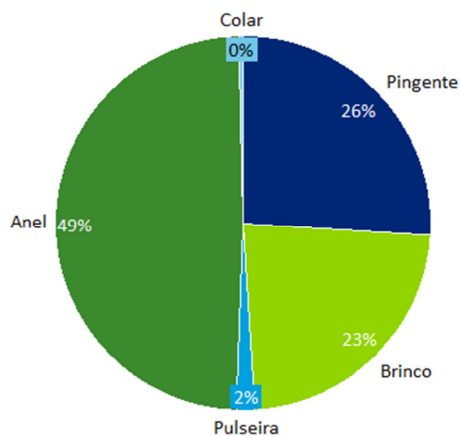
Como discutido anteriormente, as joias Vera Homsí podem ser divididas basicamente entre cinco categorias principais: pingentes, brincos, pulseiras, anéis e colares. Abaixo segue a representatividade de cada tipo nas vendas totais da marca.

Figura 31 - Representatividade de Vendas por tipo de joia (em Volume)

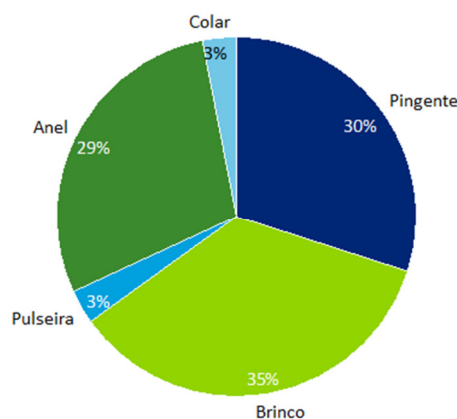


Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 32 - Representatividade de Vendas por tipo de joia (em Receita)



Fonte: Elaborado pelo autor

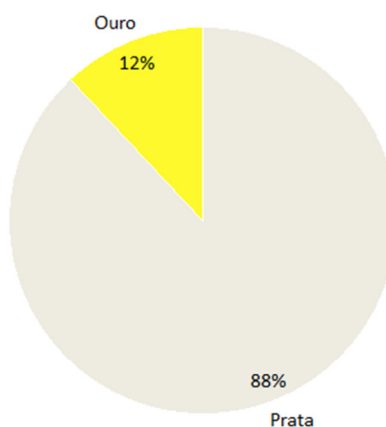
Figura 33 - Representatividade por tipo de Joia no Portfólio

Fonte: Elaborado pelo autor

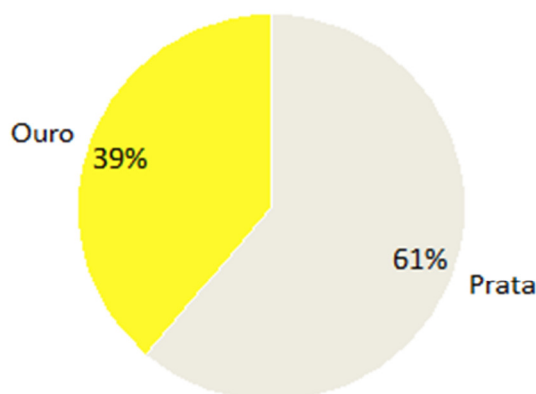
Analisando os números acima, duas questões são notáveis. Primeiramente a baixa representatividade de colares e pulseiras nas vendas. Tal fato pode ser explicado pela baixa variedade desses produtos no portfólio, além de estas serem joias menos compradas naturalmente. O outro ponto notado é a maior representatividade dos anéis em receita em relação ao número vendido. Isso ocorre naturalmente pelo maior ticket médio, de R\$825,00 frente a R\$550,00 e R\$413,00 de pingentes e brincos respectivamente.

6.1.8.2. Material Base

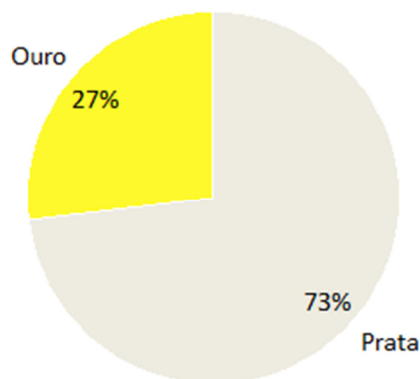
É possível analisar as vendas também comparando a representatividade de cada material (prata ou ouro):

Figura 34 - Representatividade de Vendas por Material Base (em Volume)

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 35- Representatividade de Vendas por Material Base (em Receita)

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 36 - Representatividade por Material Base no Portfólio

Fonte: Elaborado pelo autor

A principal característica da composição de vendas no que diz respeito ao material de produção é a predominância das vendas de prata. Enquanto isso pode ser parcialmente explicado pela maior presença dessas joias no portfólio, outro fator importante é a diferença de preço, menor em produtos de prata, que favorece maior volume nas vendas diretas, atualmente responsável por grande parcela das vendas totais.

A maior predominância de itens com preços mais baratos é favorecida no canal de vendas diretas principalmente pelo seu caráter informal. Essas vendas são geradas em situações espontâneas, em momentos oportunos, ao invés de uma situação onde o cliente foi em busca da joia com intenção prévia de aquisição. Nesses casos é mais comum que seja gasto um valor menor e, portanto, seja comprada uma peça de prata.

6.1.8.3. Faixas de preço

A partir dos dados é possível também analisar os preços das peças vendidas, visando entender quais são as faixas de preço mais vendidas atualmente e, posteriormente, identificar os motivos disso.

Para essa análise, foram definidas faixas de preço das joias, com o intuito de classificá-las por grupos semelhantes de padrões de compra. Para isso, foi realizada uma reunião com a designer a fim de identificar as faixas que melhor representariam esses grupos, explicadas a seguir.

Até R\$400,00:

Pelo alto valor agregado das joias vendidas pela marca, apenas uma pequena parcela destas tem preço abaixo de R\$400,00 reais. Essas peças são exclusivamente de prata, em geral com pouco material e sem qualquer pedra preciosa. São também em sua maioria joias feitas pelo processo de fundição – mais barato em escala. Pode-se dizer que são exceções no portfólio.

De R\$400,00 a R\$600,00:

Nessa faixa de preço as joias são também exclusivamente de prata, e em geral sem nenhuma pedra preciosa. São as joias mais baratas do portfólio excluindo-se as exceções.

De R\$600,00 a R\$800,00:

As joias com preços entre R\$600,00 e R\$800,00 são também de prata, porém têm preço mais alto ou pela quantidade de material acima da média, ou pela presença de alguma pedra com baixo valor agregado.

De R\$800,00 a R\$2000,00:

Há alguns itens no portfólio na faixa entre R\$800,00 e R\$2.000,00. São poucos produtos, uma vez que de certa forma representam uma exceção. São normalmente itens de prata com pedra preciosa de alto valor agregado, ou itens de ouro com valor abaixo da média, por utilizar pouco material.

De R\$2000,00 a R\$5000,00:

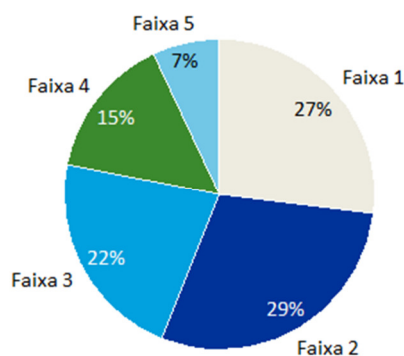
Na faixa de preço entre R\$2000,00 e R\$5000,00 estão as joias de ouro. Elas podem apresentar pedras preciosas ou não, mas de qualquer forma já têm seu valor indexado em um patamar alto pelo valor do ouro como material base.

Acima de R\$5000,00:

Os produtos acima de R\$5.000,00 são também raros no portfólio. São exclusivamente de ouro, e possuem duas características, a presença de muito material base e pedra de alto valor agregado.

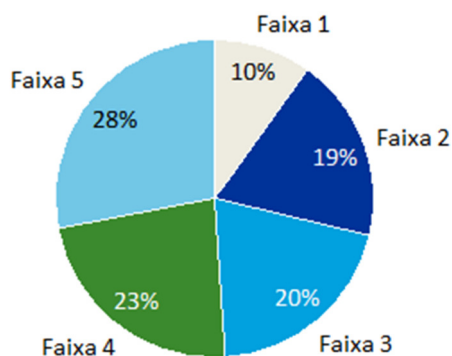
Tem-se abaixo a distribuição de vendas por faixa de preço:

Figura 37 - Representatividade de Vendas por Faixa de Preço (em Volume)



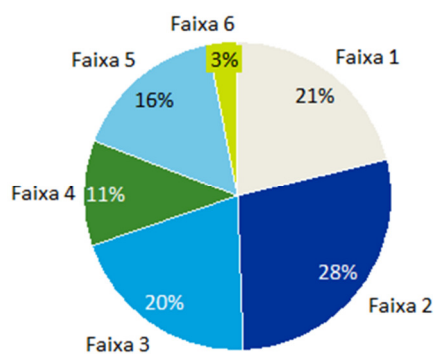
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 38 - Representatividade de Vendas por Faixa de Preço (em Receita)



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 39 - Representatividade por Faixa de Preço no Portfólio



Fonte: Elaborado pelo autor

A principal característica da distribuição de vendas pela precificação é o predomínio de vendas com ticket médio abaixo de R\$800,00, e uma consequente baixa representatividade de produtos das faixas 5 e 6 vendidos. Ainda que haja realmente um maior número de produtos mais baratos no portfólio, nota-se uma distorção, com joias acima de R\$2000,00 representando apenas 7% do volume de vendas, enquanto representam quase um quinto do portfólio.

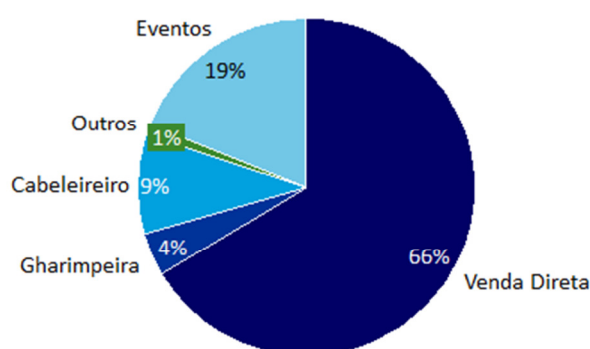
Além da questão natural de qualquer mercado, que itens mais baratos tendem a apresentar maior volume de vendas, essa situação pode ser explicada pelos mesmos motivos discutidos na composição de vendas por material.

Logicamente, essa situação é compensada quando analisada a receita, mas ela ainda representa uma distorção, geradora de um potencial aumento de vendas com maior valor agregado, principalmente adotando-se um modelo de vendas que preveja um canal mais formal, como uma loja de joias.

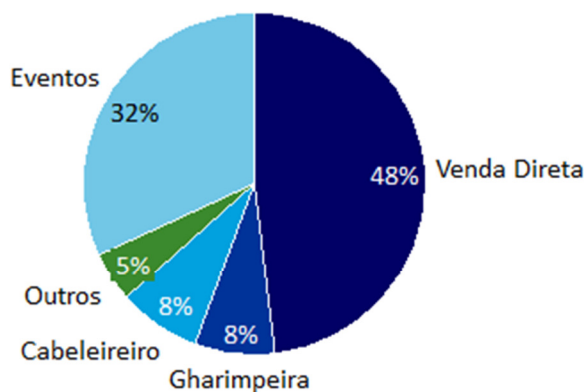
6.1.8.4. Canais

Como discutido, um grande problema do modelo de negócios atual é a ausência de canais de venda que permitam um volume considerável e consistente. Abaixo é analisada a representatividade de vendas de cada canal.

Figura 40 - Representatividade de Vendas por Canal (em Volume)



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 41 - Representatividade de Vendas por Canal (em Receita)

Fonte: Elaborado pelo autor

A característica mais notável da distribuição acima é a predominância das vendas diretas, representativas de 66% das vendas em volume. Esse resultado reflete o problema discutido, da ausência de canais estruturados, sendo a maior parcela das vendas feita em situações oportunas informais, pela própria designer.

A grande disparidade na representatividade em receita comparada com a representatividade em volume, por sua vez, evidencia o menor ticket médio praticado nessas vendas – R\$441,30 contra R\$605,11 da média geral – confirmando a hipótese levantada, de que as vendas nessas situações tendem a ser de itens mais baratos.

6.1.9. Estrutura de custos

No modelo de negócios atual, os custos de produção da peça se resumem basicamente a três: o design da joia, a matéria prima e o custo terceirizado de fabricação. Esses custos somados representam 53% da receita líquida, o que representa um lucro bruto de 47%.

O custo do design é diretamente o custo da mão-de-obra da empreendedora. O custo da matéria prima pode ser dividido em duas partes distintas. Primeiramente o custo do material base e depois a pedra preciosa. O material base em geral é comprado pelo próprio prestador do serviço de fabricação, e então o custo é repassado à designer. No caso da pedra, a designer a compra diretamente.

Quanto ao custo de fabricação, ele variará de acordo com o modelo de produção da joia, que pode ser de bancada ou fundição. Esses modelos e seus custos serão explicados mais à frente.

6.1.9.1. Custo de Design

Por não ser um desembolso efetivo, uma vez que o design é feito pela própria empreendedora, o custo de design nunca foi considerado. No entanto, para termos de análise financeira, ele não deve ser ignorado. Assim, esse custo foi estimado para cada peça, em conjunto com a designer, levando em conta o esforço demandado por cada uma e o resultado final do desenho. Naturalmente foi levado em conta durante o processo os custos de design do mercado, usando-os como benchmark.

Outro aspecto importante desse custo é que como o design é feito apenas uma vez por joia, no caso de uma mesma peça ter sido vendida, ou fabricada mais de uma vez, esse custo foi diluído pelo número de repetições. Assim, se uma joia foi vendida 4 vezes e, por fim, foi fabricada ainda mais uma peça para estoque, o seu custo de design é na realidade um quinto do efetivo total.

Esse custo, atualmente, representa 22% da receita líquida.

Uma opção a ser considerada no modelo de design, é a tendência crescente de design digital. O primeiro passo para iniciar a fabricação de peças no modelo de fundição é a digitalização do desenho.

Entretanto, há a possibilidade de o desenho ser feito já digitalmente. Dessa forma, o primeiro benefício claro é a economia do custo desse serviço. Existem, porém, diversos outros aspectos que tornam essa mudança vantajosa, como, por exemplo, a replicação e compartilhamento do design de forma mais fácil, e a apresentação do desenho digital, hoje útil para casos como exposições online.

6.1.9.2. Custo da Pedra

A pedra preciosa, como mencionado, é em geral comprada diretamente pela designer e entregue ao responsável pela fabricação da peça. Nesse caso, é cobrada uma taxa extra de fixação dessa peça. Esses custos (compra da pedra mais fixação), atualmente representam 5,7% da receita.

6.1.9.3. Custo de Fabricação

A fabricação da peça pode ser feita pelo modelo de bancada ou de fundição. Atualmente, 46% das peças vendidas são fundidas e 54% são produzidas em bancada. Os custos de fabricação, seja pelo modelo de bancada ou fundição, representam 26% da receita líquida.

6.1.9.3.1. Modelo de Bancada

O modelo de bancada é uma forma de produção artesanal, onde cada peça é feita individualmente, a partir do material bruto, que é modelado.

O processo se inicia com a compra do material bruto, em peso. Esse material primeiramente será fundido, para depois ser laminado, e então ser iniciado o processo de modelagem da joia.

Essa modelagem inclui alguns passos que podem variar dependendo do formato desejado da peça. Esses passos podem ser: martelo, tribolé; serra; lima; solda; furadeira; cravação. Por último, a peça final deve ser polida, dando o aspecto final a ela. O modelo de bancada é representado por meio de fotografias nas figuras 42:

Figura 42 - Bancada de Fabricação de Joias



Fonte: Elaborado pelo autor

Toda essa atividade é terceirizada por ourives, responsável, como mencionado, por todo o processo desde a compra do material base, entregando a peça pronta. Por ser um modelo artesanal, onde cada joia é feita individualmente, ele apresenta um alto custo unitário.

6.1.9.3.2. Modelo de Fundição

O modelo de fundição ocorre com a criação de um molde para a joia, que será usado na produção de novas peças iguais.

Nesse caso, a designer entrega o desenho da joia a uma empresa especializada em protótipos, para ser construído um em resina, a partir de uma impressão em 3D.

Para essa impressão, é necessário que o desenho físico seja primeiramente digitalizado com o auxílio de algum software especializado.

A partir desse ponto, o protótipo deve ser levado a uma fundição, para que seja criado um molde da joia, que pertencerá à designer. Uma vez pronto o molde, fica a critério da designer a quantidade de joias a ser produzida, pela própria fundição, com um custo marginal pequeno. Como no caso anterior, a compra do material base não é responsabilidade da designer.

Nesse modelo é necessário um investimento inicial por peça tanto na digitalização do desenho quanto na construção do protótipo 3D e do molde. No entanto, o custo marginal de se fazer novas peças é baixo. Sendo assim, esse modelo condiz com um volume de produção maior motivo pelo qual ele é menos utilizado pela designer.

6.2. ANÁLISE FINANCEIRA DO MODELO ATUAL

6.2.1. Análise dos investimentos na marca

Ao longo desses anos, a marca Vera Homsí esteve presente em diversos eventos, ligados diretamente ao setor de joias e moda, como o São Paulo Fashion Week, ou outros eventos de grande impacto, como a Mostra Black. Apesar de esses eventos terem sido importantes para a construção da marca, nunca tiveram grande retorno financeiro, havendo, na maioria dos casos, prejuízo – considerando simplesmente o lucro bruto da venda de joias no evento menos o custo de entrada. A tabela 1 apresenta a relação de eventos participados e o retorno relativo financeiro:

Tabela 1 - Análise Financeira dos Investimentos (indexado pelo valor do Investimento)

Exposicao	Ano	Investimento	Receita	Custo	Lucro Bruto	Lucro Bruto - Invest
Desfile ArteAParte	2007	100%	155%	47%	108%	8%
Daslu	2008	100%	125%	58%	67%	-33%
SP Fashion Week	2010	100%	332%	0%	332%	232%
Casa Cor 2010	2010	100%	110%	0%	110%	10%
Casa Cor 2011	2011	100%	89%	23%	66%	-34%
Mostra Black 2012	2012	100%	185%	58%	127%	27%
Mostra Black 2013	2013	100%	15%	0%	15%	-85%
Total		100%	114%	24%	90%	-10%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com exceção do São Paulo Fashion Week, nenhum outro evento pagou seu investimento, considerando apenas as vendas feitas neles. Como discutido, porém, o principal objetivo desses investimentos foi a construção da marca e presença no mercado. Dessa forma, certo prejuízo econômico direto não é necessariamente um resultado final negativo.

É possível dizer, seguindo a lógica apresentada, que um evento onde as peças vendidas “pagam” o custo de entrada foi por si só um bom investimento, já que toda a divulgação e construção da marca terá sido gratuita.

6.2.2. Viabilidade Econômica atual

Parte da análise financeira foi discutida nas seções de receita e de custos. Assim, nesta seção as despesas ainda não consideradas são analisadas, bem como alguns pontos específicos que merecem atenção são discutidos.

6.2.2.1. Despesas

Existem duas despesas principais no modelo de negócios atual. A primeira é a de parceria com a Gharimpeira. Os benefícios dessa parceria já foram discutidos anteriormente, e por esse serviço é cobrada uma taxa anual, considerada como uma despesa administrativa e de marketing. Essas taxas acumuladas representaram 40% da receita líquida até o momento.

Apesar de este número a princípio ser alto, é importante considerar dois pontos: (i) é natural que haja uma despesa de marketing significativa, principalmente no início, como um esforço financeiro para a inserção no mercado e construção de nome e (ii) essa alta representatividade, mais do que uma despesa desproporcionalmente alta, representa um volume de vendas desproporcionalmente baixo, assim, uma vez que o modelo de negócios

retornar volume de vendas maior, essa despesa deve cair, proporcionalmente, a níveis mais naturais.

Outra despesa é a de vendas. Para expor nos cabeleireiros, a designer paga uma comissão de 20% em cima do preço vendido aos estabelecimentos, enquanto para expor em uma loja de joias, a empresa paga uma taxa mensal. Pela baixa representatividade dessas vendas na receita total, e pelo pouco tempo exposto na loja mencionada até o momento, o impacto final dessas despesas é baixo, de 2% e 1% para as despesas variáveis e fixas, respectivamente.

6.2.2.2. Impostos sobre a Receita

A empreendedora é afiliada ao SUTACO, Superintendência do Trabalho Artesanal nas Comunidades, autarquia vinculada à Secretaria do Emprego e das Relações de Trabalho – SERT, que tem como responsabilidade oferecer oportunidades de geração de renda aos artesãos, de modo economicamente viável e ambientalmente sustentável.

Uma das atuações da SUTACO é na facilitação da comercialização dos produtos dos artesãos com a emissão de notas fiscais, isentas de ICMS. No caso de vendas e exportação, o valor da nota fiscal é de 5% do valor do produto. Sendo assim, esse é a única dedução na receita bruta.

6.2.2.3. Pontos-Chave

Há alguns pontos chave que devem ser considerados na construção da análise do resultado da empresa.

O primeiro deles é a questão do custo de design. Ainda que não seja um desembolso efetivo, já que o trabalho feito é pela própria empreendedora, esse custo foi considerado na análise, por ser algo intrínseco à produção do produto.

Um segundo ponto que foi discutido é o investimento em eventos no qual a marca esteve presente, sendo importante ressaltar que há duas maneiras de analisa-los, como uma despesa ou realmente como um investimento.

A partir da discussão com a empreendedora concluiu-se que esses esforços financeiros foram, mais do que uma iniciativa visando vendas, um investimento na própria marca, pela

visibilidade que os eventos teriam. Dessa forma, os montantes gastos não entraram no demonstrativo de resultados e não afetaram a análise de rentabilidade.

Se fosse escolhida a alternativa de considera-los como despesas da operação, eles entrariam como despesas administrativas, e essas despesas que antes representavam por volta de 1% da receita líquida, passariam a 30%.

Outro ponto importante discutido é o fato que, enquanto os custos de design foram considerados por serem intrínsecos ao desenvolvimento das peças e existir um razoável benchmark de mercado, o custo de oportunidade da empreendedora na realização de outras atividades no desenvolvimento da empresa não foi considerado e, assim, as despesas administrativas foram de certa forma subestimadas.

Como a atividade desenvolvida pela empreendedora para a marca Vera Homs engloba uma série complexa de funções, em períodos de tempo mal definidos, seria impossível consertar essa distorção a partir de um benchmark de mercado.

Uma alternativa para corrigir este problema seria considerar o custo de oportunidade da empreendedora. No entanto, seria necessário considerar a sua alternativa ocupacional ou algo similar, o que incluiria considerações extremamente exógenas ao modelo de negócios, poluindo os resultados.

Por esses motivos, e pelo fato de que, na visão da empreendedora, o resultado econômico da empresa reflete diretamente sua compensação financeira, foi decidido manter esse custo administrativo como inexistente.

6.2.2.4. Rentabilidade

A partir dos dados analisados acima, é possível obter a demonstração de resultados para esse período de seis anos de operação:

Tabela 2 - Análise Financeira Consolidada do Modelo Atual (2007-2013)

Conta	Em % da Receita
Receita Líquida	100,0%
(-) CPV	-52,8%
(-) Custo Design	-21,6%
(-) Custo Fundição (incl molde)	-12,5%
(-) Custo Ourives	-13,0%
(-) Custo Pedra (Incl Fixação)	-5,7%
Lucro Bruto	47,2%
(-) Despesas Administrativas	-39,6%
(-) Despesas de Vendas	-2,2%
Fixas	-0,6%
Variáveis	-1,6%
Resultado Líquido	5,4%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o demonstrativo acima, é possível ver que o modelo de negócios atual, mesmo com a não diluição das despesas fixas, apresenta uma rentabilidade razoável. Assim, pode-se concluir que se for possível resolver os problemas apresentados e aumentar os volumes vendidos, existe um grande potencial de retorno econômico.

Foi realizada também, para efeito de análise interna, a manutenção da lógica de retorno financeiro total à designer, ignorando o custo de design. Com isso, esse custo tornou-se zero e o custo do produto vendido passou a representar 29% da receita líquida, gerando uma margem líquida de 28,8%.

6.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS

Analisando o modelo de negócios atual é possível identificar claramente alguns pontos fracos. Além disso, ao verificar os processos atuais de gestão da marca, percebem-se outros erros e oportunidades de melhoria, que devem eventualmente ser reparados visando um crescimento estruturado.

O principal ponto fraco da marca, facilmente perceptível, é a ausência de um canal de vendas central com volume consistente, capaz de ancorar o crescimento da marca, oferecendo retorno financeiro para a empresa. Por esse motivo, esse é um dos pontos de maior foco na remodelagem do modelo, buscando-se alternativas economicamente viáveis.

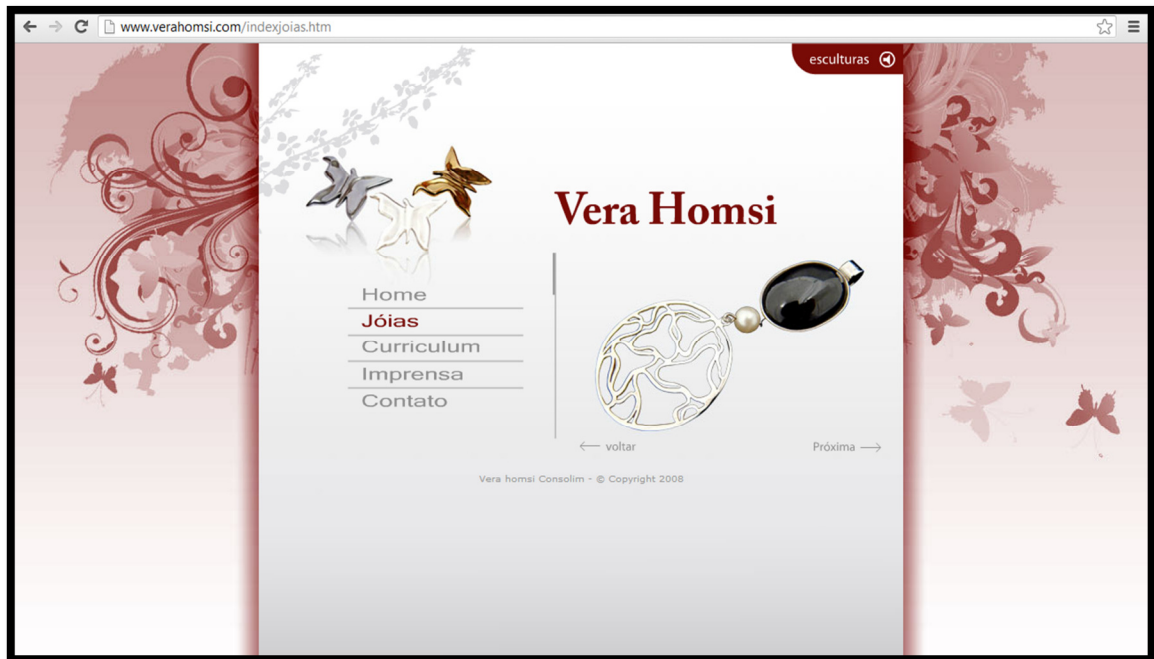
Na questão das atividades chave da empresa, é natural que a principal seja o design das joias, e que a situação ideal seja que a designer possa se concentrar nessa função. No entanto, há outras atividades necessárias para o crescimento da empresa e da marca, que por

enquanto devem ser feitas pela própria empreendedora, mas que, até o momento, têm sido negligenciadas. Dessa forma, atividades como gerenciamento do negócio como um todo, tomada de decisões, geração de novas oportunidades e divulgação (exceto a feita pela Gharimpeira), são feitas sem embasamento em dados, raramente refletindo o potencial real da marca, o que cria uma barreira a seu crescimento.

A principal solução para esse problema é a criação de uma ferramenta de acompanhamento financeiro, com a qual todo o processo de gestão e tomada de decisões se torna mais rápido e eficiente. Nesse sentido, uma nova estratégia de marketing deve ser desenvolvida para que a designer possa assumir também, em paralelo aos esforços da Gharimpeira, a divulgação da marca, potencializando seu crescimento e alavancando as vendas.

Exemplo dessa falha na divulgação da marca feita internamente, que constitui também uma falha de relacionamento com clientes, é o website da marca. Ainda que apresente alguns pontos positivos, o site verahomsi.com não é o ideal em termos de usabilidade, além de não ser atualizado com frequência. O principal problema é a dificuldade de visualização das joias. Ainda que haja uma seção dedicada a isso, ela não é visualmente eficiente nem compreende todo o portfólio, de modo que possa ser usada por potenciais clientes interessados em conhecer os produtos. Os principais exemplos dessa falta de eficiência visual e processual são o tamanho em que as joias são apresentadas e o fato de elas serem apresentadas como uma sequência desordenada de joias, sem a possibilidade de foco – há apenas as opções “Próxima” e “Anterior”. A figura 43 mostra a seção de visualização de joias do site e permite a visualização dos problemas mencionados.

Figura 43 - Imagem do Site Vera Homsí



Fonte: www.verahomsi.com (HOMSI, www.verahomsi.com)

Tendo em vista esses problemas, as soluções primariamente propostas e analisadas à empresa podem ser resumidas em: (i) a correção do modelo de negócios, focado em canais de vendas, o que inclui o estudo de viabilidade de alguns investimentos, (ii) a correção do modelo de negócios focada no relacionamento com o cliente, com a estruturação de um plano de marketing virtual, baseado em redes sociais, (iii) a criação de uma ferramenta de gestão para a empresa, visando a melhoria dos processos administrativos e de decisão, e (iv) a revisão do modelo de design e produção atual.

7. COMPREENSÃO DO PÚBLICO ALVO E DO MERCADO

7.1. PESQUISA DE MERCADO

7.1.1. Definição do problema e objetivos da pesquisa

Um passo importante antes de iniciar a coleta de dados e formulação de soluções para as falhas no modelo de negócios foi o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado, visando um maior entendimento de potenciais clientes da marca. Assim, ela focou em potenciais clientes de classes A e B, com poder aquisitivo coerente com a proposta de valor da marca.

A pesquisa abordou questões referentes às preferências gerais desses consumidores, mas o foco principal, dados os objetivos finais do estudo, foi compreender seus hábitos de compras.

A necessidade dessa compreensão vem principalmente da intenção de priorizar alternativas de investimento em canais de vendas. Torna-se evidente, já no início do projeto, a obtenção de respostas dos potenciais clientes quanto aos seus hábitos de compras e os locais e situações nos quais eles estão mais dispostos a comprar uma joia.

Além da questão de priorização de canais, há um segundo objetivo, que consista na exploração da hipótese do homem como um potencial consumidor.

Como discutido anteriormente, os clientes atuais da marca se limitam a mulheres. Contudo, joias são comumente adquiridas por homens como presentes às suas companheiras. Essa oportunidade, porém, nunca foi explorada pela empreendedora e, portanto, a pesquisa tenta validar e/ou quantificar essa hipótese e o potencial ganho com essa oportunidade.

Dessa forma, a pesquisa foi dividida em duas partes. A primeira referente aos hábitos de consumo de clientes mulheres e, a segunda, direcionada aos homens.

7.1.2. Desenvolvimento do Plano de Pesquisa

Tendo sido feita uma pesquisa secundária, que forneceu dados importantes referentes ao mercado como um todo, para o desenvolvimento do projeto, a intenção no momento é se aproximar mais dos consumidores e seus hábitos, com uma pesquisa primária.

Um problema ao se fazer uma pesquisa primária, é o consumo de esforço e recursos. Na tentativa de mitigar esse problema, optou-se por uma pesquisa online, que, apesar de ter

como ponto negativo a perda de alguns elementos mais perceptivos pessoalmente, possibilita um maior alcance de entrevistados, com esforço marginal pequeno.

Ainda visando uma maior abrangência, foi desenvolvida uma pesquisa majoritariamente composta por questões fechadas, uma vez que entrevistados tem mais tendência a responder esse tipo de pesquisa.

A pesquisa foi então veiculada nas mídias sociais, buscando um maior alcance por meio do seu poder de viralidade. Com isso, foi possível obter um total de 131 respostas, com boa representatividade para cada um dos segmentos desejados.

7.1.3. Análise de Informações e Apresentação dos Resultados

7.1.3.1. Mulheres

O primeiro passo para analisar os dados é a segmentação dos clientes de forma apropriada, buscando diferenciá-los por características relevantes.

Na primeira etapa da pesquisa, as clientes mulheres foram segmentadas dessa forma:

De 20 a 35 anos: Mulheres jovens que passam a possuir renda e se tornar consumidoras por conta própria, ao mesmo tempo em que mudam seus hábitos sociais e passam a usar e ganhar mais joias.

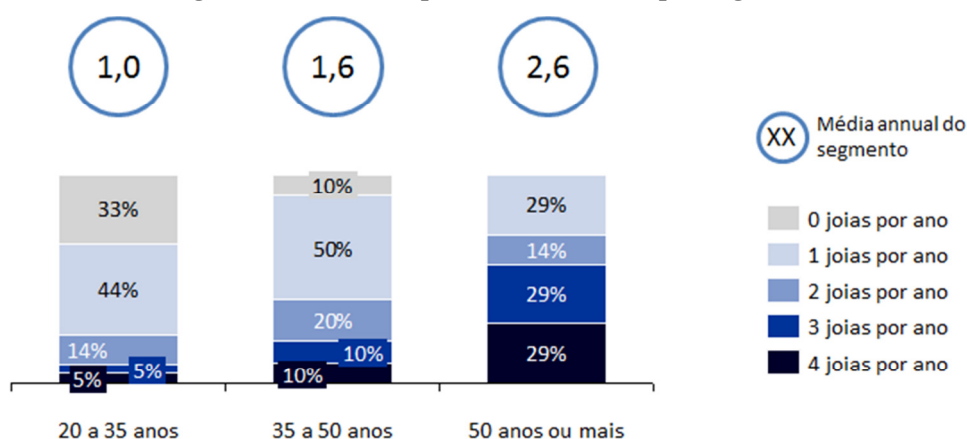
De 35 a 50 anos: Mulheres que em geral já possuem família e estabilidade econômica, têm grande potencial de consumo de joias, principalmente com maior valor agregado e preço médio.

Acima de 50 anos: Mulheres já estáveis economicamente e com maior tendência ao uso de joias. É possível, porém, que o acúmulo dessas, ao longo da vida, diminua o seu consumo anual.

Tendo segmentado o público consumidor, a primeira questão abordada pela pesquisa foi a quantidade de joias e dinheiro movimentado por cada consumidora. Para isso, foi questionada a quantidade de joias compradas por ano e sua média de preço.

No caso do número de joias comprado, a média anual cresce conforme a faixa etária, sendo que mulheres de 20 a 35 anos compram em média 1 joia por ano, enquanto mulheres acima de 50 anos compram em média 2,6 joias.

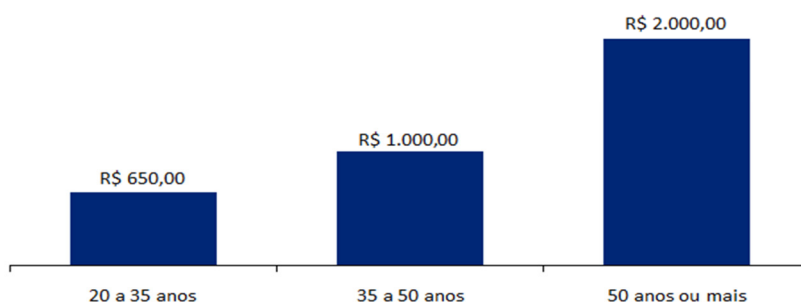
Figura 44 - Joias Compradas Anualmente por Segmento



Fonte: Elaborado pelo autor

A média de preço gasto foi calculada ponderando-se o preço pelo número de joias anuais, concluindo que enquanto a faixa etária de 20 a 35 anos gasta uma média de R\$650 por joia, a faixa entre 35 a 50 anos gasta R\$1.000 por joia e acima de 50 anos gasta R\$2.000.

Figura 45 - Média de Valor Gasto em Joias por Segmento

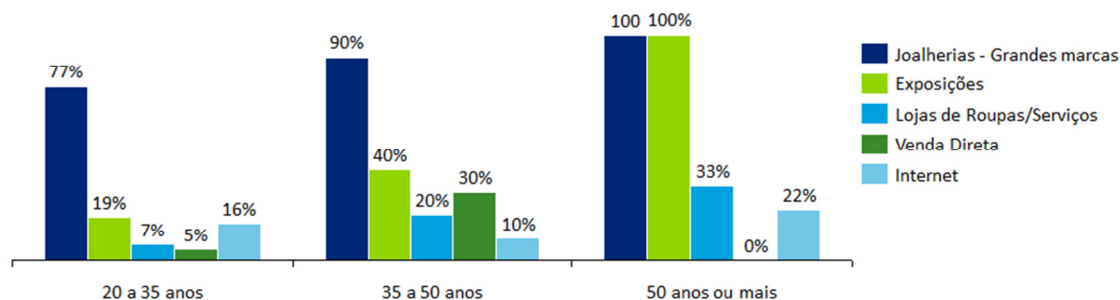


Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à preferência por canais de compra, é possível ver na Figura 45 que há uma grande predominância de lojas físicas, sendo o segundo canal mais procurado exposições, especialmente de joias e roupas.

Na questão de compras em lojas de outros produtos ou serviços, nota-se uma baixa relevância. Os principais motivos citados foram a falta de confiança e o descasamento de propósito, ou seja, as clientes não estão dispostas a comprar joias quando vão com à loja com outras intenções.

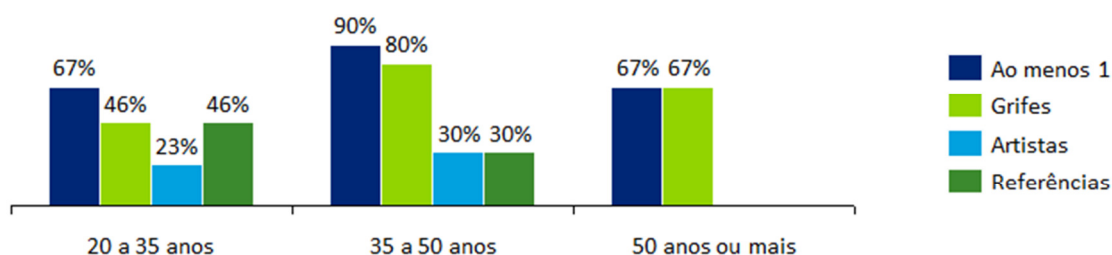
Já no caso de compras online, os dois principais motivos para não comprar joias foram falta de confiança e a necessidade de ter a peça em mãos antes da escolha. Apesar desses motivos e da baixa representatividade de compras, a ideia de compras online possui uma aceitação razoável que pode ser explorada, de 42% dentre todas as entrevistadas.

Figura 46 - Canais já utilizados para a compra de ao menos uma Joia, por segmento

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro assunto tratadona pesquisa foi a questão das mídias sociais. Questionou-se o costume das clientes de acompanhar ações de grifes, artistas e referências nas mídias, além da aceitação em receber notícias e atualizações de uma marca por meio dessas mídias.

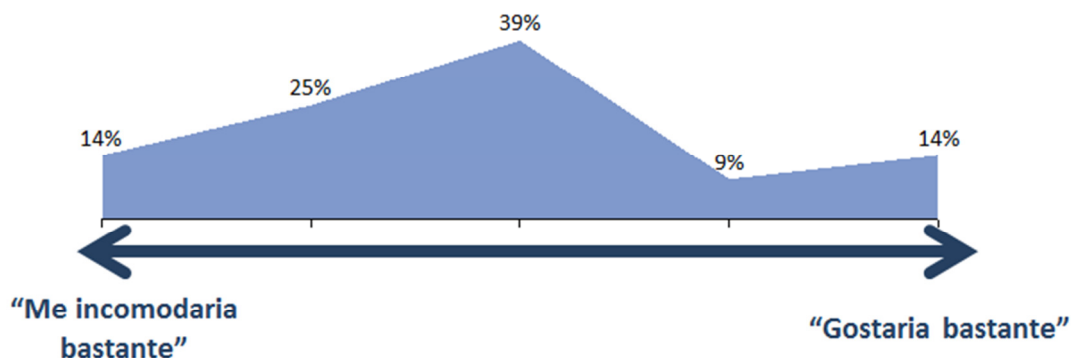
A figura 47 mostra que a prática de acompanhar páginas sociais buscando informações de moda é algo recorrente entre o público pesquisado, sendo que em todos os segmentos, 67% das clientes acompanham ao menos um tipo de página, sendo as mais frequentes as páginas das próprias marcas. Isso confirma a hipótese inicial de que a criação de uma página para a marca Vera Homsí é uma boa estratégia para divulgação e contato com potenciais e atuais clientes.

Figura 47 - Tipos de Perfis acompanhados em Redes Sociais, por segmento

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante estar atento, porém, à frequência desse contato, uma vez que 14% das entrevistadas disseram que se incomodariam muito com um contato frequente da marca pelas mídias sociais, enquanto outros 14% disseram que “Gostariam bastante” desse contato. Essas preferências analisadas foram razoavelmente uniformes dentre os diferentes segmentos, mantendo a tendência apresentada pelo público total.

Figura 48 - Reação das consumidoras ao contato constante por meio de redes sociais



Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.3.2. Homens

Já na segunda parte da pesquisa, respondida por homens, visou-se entender o seu potencial de consumo como forma de presentear uma mulher. Pelo alto valor de uma joia, a tendência à sua compra como presente está muito ligada à situação financeira do cliente que, por sua vez, tende a evoluir com a idade. Assim, uma maneira interessante de analisar esses clientes é segmentando-os por idade:

Até 25 anos: Os clientes até 25 anos em geral não têm, ou estão começando a ter, uma renda estável. Dessa forma, têm menor propensão a presentear sua companheira com uma peça muito cara. Assim, tornam-se no máximo consumidores de itens de prata.

25 a 35 anos: Os homens nessa faixa de idade passam a ter uma renda estável, com crescimento consistente e, por isso, seus hábitos de compras em geral se tornam maiores. Se essa tendência for verificada também para presentes, eles se tornam potenciais clientes.

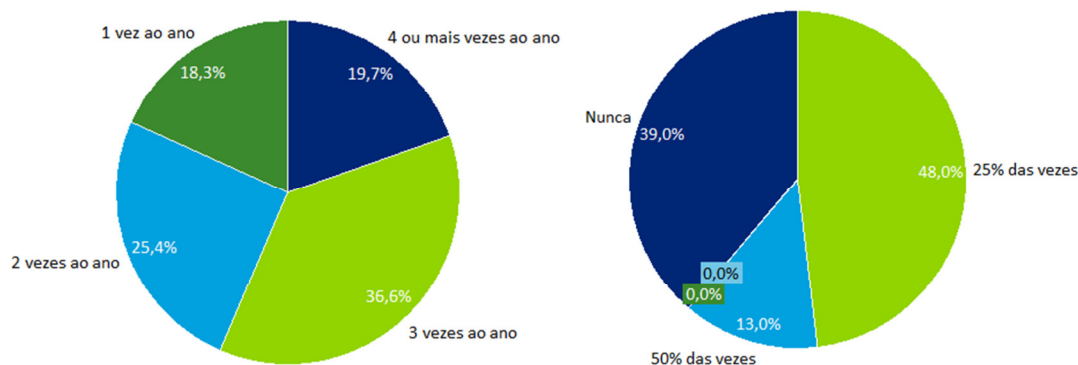
35 a 50 anos: Essa faixa etária representa a estabilidade financeira, momento no qual o homem tem gastos maiores consistentemente, o que aumenta seu potencial como consumidor.

Acima de 50 anos: Apesar de a tendência indicar que esse grupo de consumidores teria grande potencial, seus hábitos como uma tendência menor a usar a internet talvez os distanciem da marca, dependendo de como forem definidos os canais de venda.

Tendo definido os segmentos a serem analisados, a próxima etapa é tentar entender primeiramente a relevância atual da prática de presenteio com joias. Para isso foram criadas três perguntas: frequência dos presentes, frequência de joias e valor médio gasto nos presentes.

As duas primeiras questões, da frequência de presenteio e de joias, não revelaram muita discrepância entre os segmentos, e os resultados consolidados podem ser vistos abaixo:

Figura 49 - Frequência com que presenteia a companheira, e % de joias

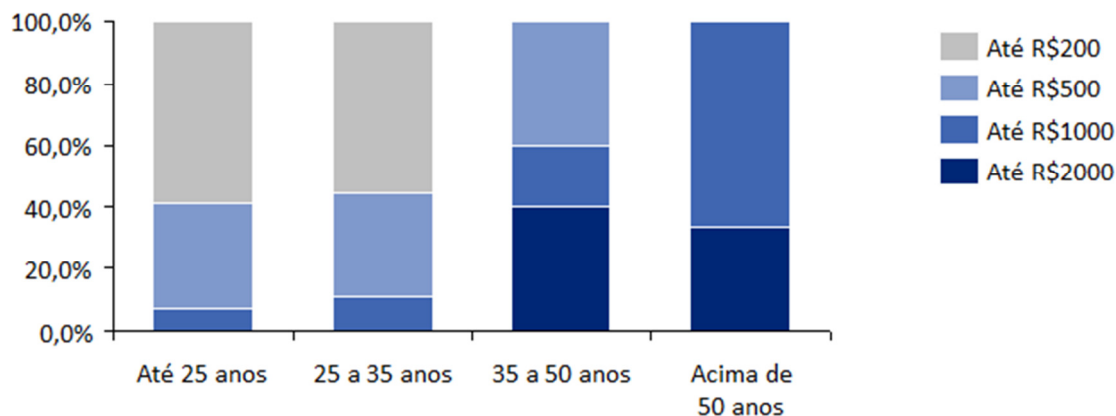


Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da representatividade das joias foi feita ponderada pela quantidade de presentes no ano, retornando uma média de 0,5 joias dadas por ano por pessoa.

Já o valor gasto nessas joias variou da forma esperada conforme o segmento. Quanto mais jovem, menor o valor gasto no presente:

Figura 50 - Valor gasto no presente, por segmento

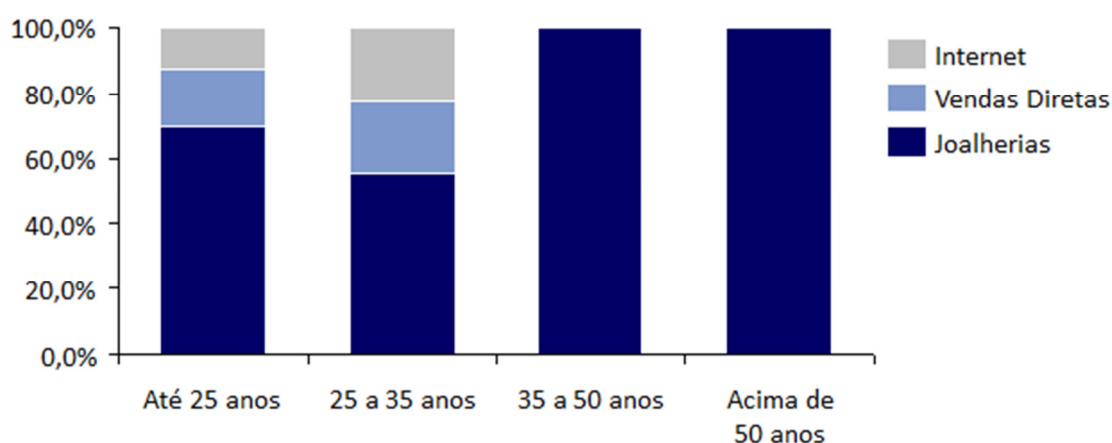


Fonte: Elaborado pelo autor

Após compreender a média de joias dadas e o valor médio atual gasto em presentes, foi testada a hipótese de que seria possível aumentar o número de joias dadas por pessoa por ano, caso houvesse um acesso mais fácil a elas. Foi então perguntado qual seria a representatividade de joias dentre os presentes anuais, caso houvesse um acesso mais fácil e prático a elas. Os resultados confirmaram a hipótese e, no caso de um acesso mais fácil, a média de joias dadas por ano subiu de 0,5 a 0,69, quase 40% de aumento, o que reflete um potencial ainda pouco explorado no mercado, de aumentar as vendas para homens a partir de uma facilidade de compra.

No intuito de entender os canais de compra mais utilizados, foi perguntado aos que compravam joias, quais os canais utilizados. O gráfico 51 mostra que os resultados refletiram a hipótese anterior, que homens de segmentos com maior faixa etária têm hábitos mais conservadores, 100% deles comprando joias apenas em joalherias. É possível ver uma mudança nessa tendência conforme gerações mais novas têm maior aceitação por canais alternativos, como a internet.

Figura 51 - Canais já utilizados para a compra de joias



Fonte: Elaborado pelo autor

7.2. ENTREVISTAS

Além da pesquisa de mercado, que teve foco nos potenciais clientes, foram feitas entrevistas importantes com pessoas chave, dessa vez com foco diferente, nas próprias questões da empresa e da marca:

Gestora da parceira Gharimpeira: Pela proximidade da entrevistada com a marca, e profundo conhecimento de mercado, essa reunião foi considerada a mais importante. Nela, foram abordados pontos como o mercado de joias, o nicho ocupado pelos designers, potenciais canais de vendas e dificuldades enfrentadas até o momento pela marca.

Ex-professora de Design: A conversa com a ex-professora de design da empreendedora foi interessante pelo contato direto que ela possui com diversas outras designers. O fato de esse curso ser ministrado em uma escola de joalheria, com outros cursos e áreas de interesse potencializa essa imersão e contato com o mercado. Os tópicos abordados nessa conversa foram similares aos abordados com a Gharimpeira. Porém, houve também um foco na questão da evolução do design digital, mais abordado à frente.

Ourives: A reunião com o Ourives foi importante para compreender melhor o processo de produção de bancada e seus custos.

Donas de lojas: A designer possui contatos de pessoas que possuem ou já possuíram lojas físicas de joias. Foram então marcadas entrevistas visando compreender melhor essa alternativa, além de buscar dados para serem usados como base para a avaliação financeira.

Gestor do Website: Atualmente o website é administrado por parceiro terceiro, que quando há demanda, faz as modificações necessárias. Como havia tempo que esse ponto não era modificado, foi marcada uma reunião para definir as novas diretrizes do site. Nessa reunião, a vasta experiência do gestor em meios de comunicação online e canais de venda virtuais foi alavancada, tendo-se discutido com ele as alternativas para solução do canal de vendas online.

Entrevistas com potenciais clientes: Apesar de o foco das entrevistas ter sido as questões da marca, ao longo do processo, diversas vezes potenciais consumidores foram consultados, questionados quanto às suas preferências de compra, canais e comunicação de marcas. Essas consultas ajudaram a definir as diretrizes tomadas nas resoluções dos problemas.

8. ALTERAÇÕES NO MODELO DE NEGÓCIOS E GESTÃO

Como concluído, o redesenho do novo modelo de negócios deve se focar na reestruturação dos canais de vendas e do relacionamento com o cliente. É avaliada também a estrutura de custos, no sentido de entender o *trade-off* de fazer a transição para o design digital. Dessa forma, enquanto alguns pontos do modelo se mantêm essencialmente inalterados, outrossão afetados indiretamente, como forma de suporte para as mudanças desejadas. Essas mudanças diretas e indiretas são analisadas a seguir.

8.1. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Um problema identificado no modelo de negócios é a falha no relacionamento com clientes. Nos casos em que as vendas são feitas por meio de lojas ou eventos, é comum que não haja contato direto e aberto a partir da venda. Porém, nos casos em que as vendas são diretas, elas ocorreram por meio de um contato prévio, que pode ser alimentado a fim de gerar novas vendas. Assim, o estabelecimento de um contato mais próximo com clientes certamente contribui para um maior volume de vendas recorrentes.

Além de incentivar vendas recorrentes, um contato mais próximo com a clientela, estabelecido um canal de visualização, facilitaria a recomendação dos produtos a outros clientes, aumentando sua divulgação.

O que ocorre atualmente, é que em diversas situações em que um cliente ou pessoa próxima à empreendedora divulga a marca a outros potenciais clientes, eles se referem ao website, que pelos problemas discutidos anteriormente, cria uma barreira ao acesso.

Nesse sentido, torna-se necessária a reformulação dessa forma de contato, buscando dois objetivos principais. Primeiramente a nova formulação deve eliminar a barreira hoje imposta sobre os clientes interessados. É vital que todo potencial cliente que queira buscar informações a tenha, e que vendas não sejam mais perdidas por falta de visibilidade. Em segundo lugar, é importante aumentar a eficácia da divulgação, principalmente no que diz respeito à divulgação espontânea pelos próprios clientes. É inaceitável do ponto de vista empresarial que um cliente tente referenciar a marca a outro potencial consumidor e não consiga fazê-lo por falha de apresentação da empresa.

Um limitante para essa divulgação, porém, é a quantidade de recursos gastos com essa divulgação. Pelo tamanho e estágio atual da empresa, não há recursos para um trabalho de marketing tradicional, por rádio, televisão ou qualquer outro de grande porte.

Sendo assim, foi necessário encontrar uma alternativa acessível. Dado o momento atual, em que as mídias sociais estão no auge, o caminho natural para solucionar esses problemas foi sua exploração.

É importante, mencionar a diferença da divulgação feita pela parceira Gharimpeira e a que se propõe fazer neste ponto.

O trabalho desenvolvido pela Gharimpeira é focado principalmente na criação do nome da marca no setor, e não focado em propaganda com objetivo de vendas, não atingindo necessariamente os clientes finais.

Dessa forma, a divulgação especializada feita por assessoria foca na criação de oportunidades como participações em desfiles, exposições em eventos e publicações de mídia.

Assim, a divulgação proposta por mídias sociais deve ser desenvolvida paralelamente ao trabalho da Gharimpeira, visando objetivos distintos, porém complementares.

8.1.1. Desenvolvimento

Para o início do desenvolvimento das plataformas, foi consultada a profissional Martha Gabriel, autora de quatro livros sobre o assunto, como estudado no início do projeto. A partir desse ponto, o desenvolvimento prosseguiu em conjunto com a designer e acompanhado pela Gharimpeira.

8.1.1.1. Mídias Sociais

Pela maior abrangência e maiores opções de funcionalidades, optou-se por primeiramente criar uma página da marca na rede Facebook. A ideia é criar uma via principal de comunicação com o público, além de buscar a viralidade, como discutido por Martha Gabriel. A página tem como objetivo central ser um cartão de visitas da marca. Assim, a referência a qualquer novo potencial cliente será por meio dela e, a partir dela, será possível acessar o website e outras mídias auxiliares.

Posteriormente, foi criada, e atrelada à página do Facebook, uma página na rede Instagram. Sendo focada em fotos, a segunda rede tem principalmente a função de divulgação de peças, aumentando a frequência do contato com os clientes.

Algo muito comum atualmente são pessoas, principalmente mulheres, seguirem páginas de marcas e modelos no Instagram, para receber fotos de novos modelos de roupas e

acessórios. Possuindo uma conta no Instagram, então, é possível aproveitar essa tendência, aumentando a exposição da marca e estando mais presente no dia-a-dia das consumidoras.

A exploração de outras mídias como o Twitter, é um caminho possível no futuro. No entanto, a marca ainda é pouco conhecida e ganhará pouca visibilidade com essa iniciativa no momento e, portanto, ainda não foi explorada.

8.1.1.2. Website

O website, por sua vez, deve ter função informativa, contendo informações mais específicas e menos comerciais, que no contexto das mídias sociais apenas poluiriam a página. Entretanto, o atual website da marca apresenta deficiências e, portanto, foi repensado e remodelado.

O foco da estratégia de relacionamento não será o website, principalmente por motivos de dificuldade de manipulação pela empreendedora. Apesar disso, ele ainda será uma referência da marca, e os problemas identificados nele, como a área de visualização pequena no centro da tela, devem ser corrigidos.

Assim, decidiu-se realizar uma reformulação completa no website, mantendo o modelo de gestão do site terceirizado, porém.

Para tanto, foi realizada uma reunião com o atual responsável pela administração e design do site e, em conjunto foram estabelecidas as diretrizes para essa reformulação.

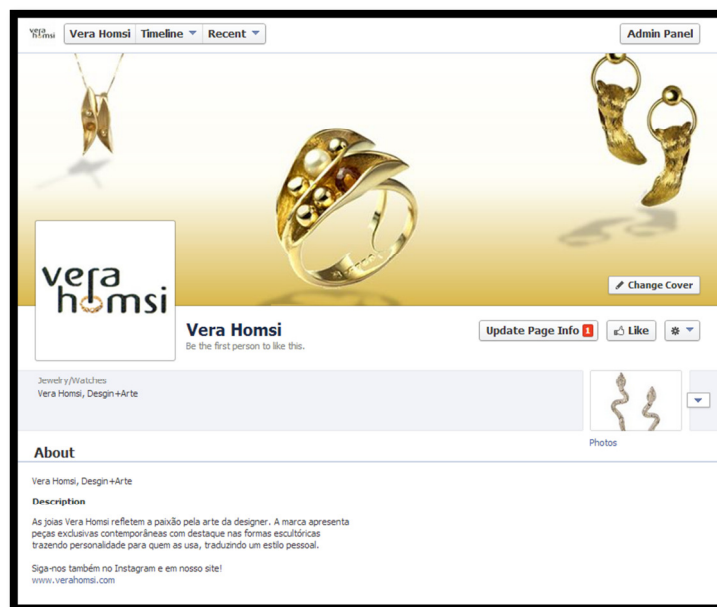
8.1.2. Conteúdo

8.1.2.1. Facebook

Os objetivos centrais da página no Facebook são a divulgação facilitada e o contato mais próximo com clientes. Assim, alguns conteúdos se tornaram indispensáveis, e foram criados com foco nesses objetivos. No caso do Facebook, os principais conteúdos são:

Apresentação da Marca: Muitas pessoas que ainda não conhecem a marca passarão a ter acesso à página e, portanto, uma breve descrição da marca é importante. Além disso, a foto de perfil da página apresenta o logo, e a foto de capa apresenta algumas peças.

Figura 52 - Página Inicial do Facebook "Vera Homsi"



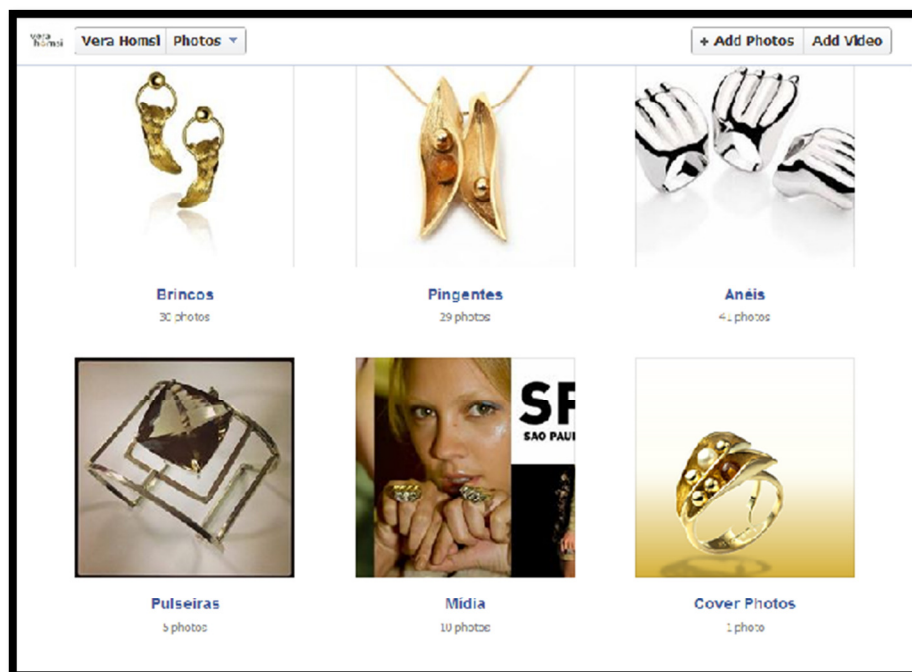
Fonte: www.facebook.com

Apresentação das joias: Para se alcançar o objetivo de divulgação, é necessário que as pessoas se interessem pela marca ao entrarem na página. Um dos pré-requisitos para isso é que elas gostem das joias criadas pela designer. Assim, é importante que esses produtos sejam apresentados facilmente.

Por ter também um objetivo secundário de geração de vendas, decidiu-se por apresentar essas joias organizadas por categorias de produtos (anel, pingente, brinco ou pulseira), facilitando sua busca. A forma como essa geração de vendas é explorada é discutida em Canais de Venda.

Informações de Mídias: Algo que serve como referência de qualidade no setor e estimula o interesse das pessoas é a presença da marca na mídia especializada. O trabalho desenvolvido pela Gharimpeira têm sido eficaz nesse sentido e as joias Vera Homsi estiveram presentes em revistas como Vogue, Claudia e Marie Claire, além de participar de eventos como o SPFW. Assim, e foi desenvolvido um álbum de fotos focado nessa divulgação, uma vez que é importante que os clientes estejam cientes dessas participações.

Figura 53 - Página de Fotos do Facebook "Vera Homsi"



Fonte: www.facebook.com

Referências às outras plataformas: Visando a maior divulgação da marca como um todo, a página do Facebook faz referência tanto ao website quanto ao Instagram, aumentando a visualização da marca e facilitando a busca de informações pelos clientes interessados.

Atualizações periódicas: Uma característica do Facebook, e um dos motivos da sua escolha, é a possibilidade de estar presente diariamente na vida das pessoas por meio de posts que são mostrados nas páginas iniciais individuais. Assim, uma ferramenta importante de contato com o cliente é a constante divulgação de material através de posts, que poderão incluir tanto fotos de joias específicas, como informações sobre novas coleções, aparições em mídias e exposições.

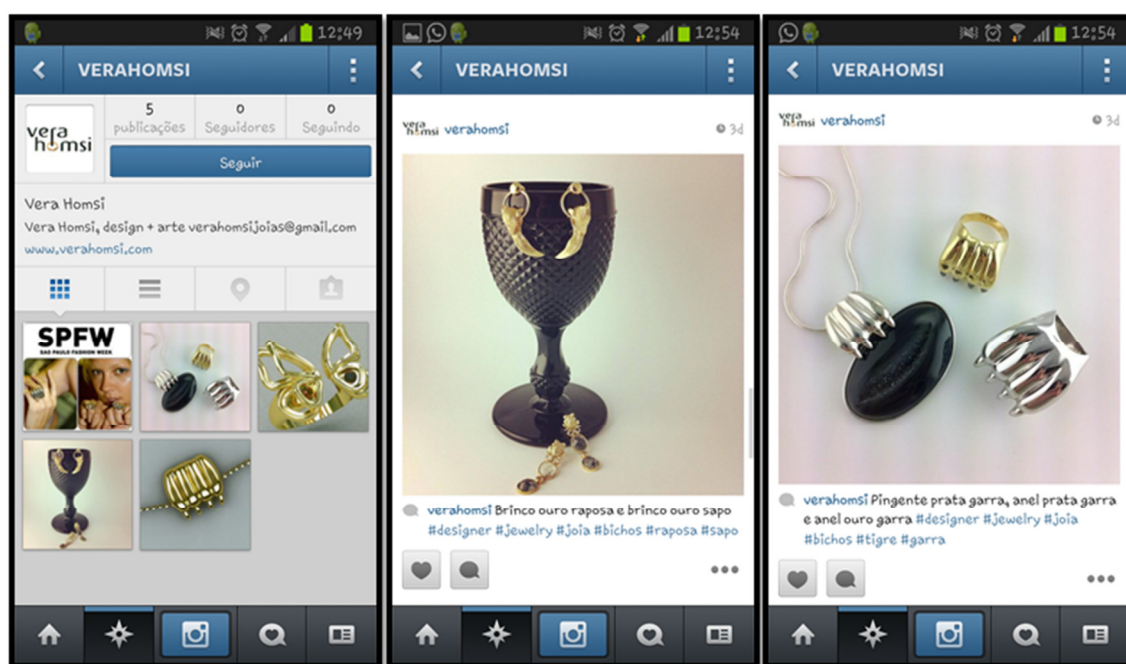
8.1.2.2. Instagram

No caso do Instagram, o objetivo central é a atração de pessoas, e a exposição periódica da marca às clientes. Assim, seu conteúdo é mais simplificado, contendo, principalmente:

Breve apresentação e referência às outras plataformas: No caso do Instagram uma descrição muito mais sucinta da marca é apresentada, e então são referenciadas as outras plataformas para quem busca mais informação.

Fotos periódicas: Dado o foco da mídia social em fotografias, a exposição da marca será feita pela publicação periódica de fotos, principalmente de joias e eventos no qual a marca participou. É interessante nesse caso também, a publicação de imagens não necessariamente relacionadas diretamente com a marca, mas que traduzam seus valores.

Figura 54 - Página Inicial e Fotos no perfil "Vera Homsí" da mídia Instagram



Fonte: Instagram

8.1.2.3. Website

Como discutido anteriormente, o site da marca apresenta dois problemas centrais: a dificuldade de visualização e a apresentação limitada dos produtos da marca.

Nesse sentido, feitas essas duas mudanças, o conteúdo do website não se alterou significativamente. Ele ainda é uma base informativa para a marca, apenas mais estruturada, contendo os seguintes conteúdos:

Informações gerais sobre a marca: Apresentação e histórico da marca são mais bem desenvolvidos nessa plataforma, uma vez que uma pessoa que entra no website está, em geral, buscando informações mais detalhadas.

Apresentação das joias: Da mesma forma como no Facebook, as joias são apresentadas estruturadamente para os clientes interessados em conhecer mais os produtos.

Informações sobre mídia: Assim como no Facebook, é importante que haja informações no website sobre as aparições da marca na mídia especializada.

Pontos de Vendas: Atualmente, a marca tem joias expostas para vendas em alguns locais, e é importante que o cliente tenha acesso a essas informações.

8.2. CANAIS DE VENDAS

A falta de estrutura dos canais de vendas atuais e o consequente baixo acesso aos consumidores foi identificado como o maior problema da marca e, nessa seção, são exploradas alternativas para solução desse problema.

Essas alternativas surgiram de diferentes formas. Algumas delas já tinham sido pensadas pela empreendedora, mas nunca postas em prática por falta de um estudo de viabilidade que desse segurança ao investimento, outras surgiram no desenvolvimento do projeto, a partir de conversas com a empreendedora e/ou com pessoas entrevistadas.

8.2.1. Abertura de loja

A abertura de uma loja da marca sempre esteve presente nos planos da empreendedora, mas como uma possibilidade futura, para médio e longo prazo. O principal motivo sempre foi a falta de uma análise de viabilidade, e a consequente aversão ao risco, e não motivos baseados em questões mercadológicas e estratégicas.

Assim, com a proposta do projeto de remodelagem do modelo de negócios, o tópico voltou a ser discutido e analisado.

8.2.1.1. Modelo da Loja

A principal questão discutida para essa abertura é o seu modelo. Existem basicamente duas opções: a abertura de uma loja da marca Vera Homsí e de uma loja multi-marcas, cujas vitrines seriam alugadas a outros designers interessados em expor suas joias.

O principal *trade-off* entre esses dois modelos é que enquanto uma loja com a marca Vera Homsí daria muito mais exposição à marca e traria um lucro bruto maior, uma vez que todos os itens vendidos seriam próprios, ela apresenta risco muito maior, pois a única fonte

dereceita seria da venda de joias. Já em uma loja multi-marcas haveria a receita do aluguel de vitrines, que por si só compensaria parte das despesas fixas da loja. Outro ponto positivo de uma loja multi-marcas é que, por funcionar no modelo de consignação, há um investimento consideravelmente menor em estoque.

Para a análise de viabilidade econômica de ambos os modelos, foi construído um modelo em Excel que, a partir de alguns inputs de dados e premissas, retorna o valor presente líquido do projeto. Sendo flexível, o modelo é capaz de calcular ambos os formatos alterando o input “% de vitrines próprias”.

Outra escolha importante considerada foi se a loja seria dentro de um shopping ou na rua. Foi determinado que seria na rua pois, no caso de uma loja de shopping, pelo público alvo pretendido e imagem da marca, o ideal seria em um shopping de público A, como o Cidade Jardim, JK Iguatemi e Iguatemi. Os valores de investimento e manutenção do ponto nesses casos tornam o investimento extremamente alto e não atraente para a designer, independente da viabilidade econômica. Assim, foi definida a localização como sendo na rua. Pelos objetivos apresentados acima, o local alvo para a loja foi o bairro Jardins e, portanto, foram exploradas opções seguindo esse objetivo.

8.2.1.2. Dados e premissas

Seguindo a abordagem proposta por (ROSA, 2007), o investimento foi analisado com base nos três passos: mensuração do investimento inicial, estimativa de despesas e custos e estimativa das receitas.

Algumas definições em relação às características da loja foram feitas, e são apresentadas a seguir:

8.2.1.2.1. Dados da Loja

Tamanho da loja e % de estoque próprio: Esses dados são uma questão de opção para a empreendedora na hora de abrir a loja. Assim, são ajustáveis no painel de controle do modelo, que se alinha a eles retornando o resultado. O dado de % de estoque próprio definirá se a loja será apenas própria ou multi-marcas.

- **Taxa de exposição:15%**
- **Joiapor vitrine:15**

- **Número de funcionários:2**
- **Tamanho da vitrine: 0,18m²**

Essas premissas foram obtidas a partir de benchmark de lojas similares ao projeto, inclusive lojas que a designer expõe ou já expôs suas peças. No caso do tamanho da vitrine, foi feito um esboço de projeto por um arquiteto, para posteriormente ser orçado o custo de reforma.

8.2.1.2.2. Mensuração do Investimento

Para mensurar o investimento, alguns dados foram necessários e são apresentados a seguir:

- **Pintura: R\$3.000,00**
- **Piso: R\$5.000,00**
- **Iluminação: R\$4.000,00**
- **Fachada: R\$3.000,00**
- **Vitrine Frontal: 10.000,00**
- **Marcenaria: R\$1.000,00/vitrine**
- **Custo Abertura de Firma: R\$1.300,00**
- **Preço do Ponto:Inexistente**

Para a obtenção desses dados, foram contatados um arquiteto, um empreiteiro e um marceneiro, que fizeram orçamentos para esses custos tendo como base uma loja de 40m². No caso de optar-se por uma loja de outro tamanho, o modelo criado ajusta os custos proporcionalmente. Os dados de necessidade de reformas ao longo do tempo também foram obtidos a partir desses profissionais. No caso do custo de abertura de firma, foi contatado um escritório de contabilidade, que também forneceu outros dados tributários, enquanto a informação sobre o preço do ponto foi obtida a partir do contato com uma imobiliária.

8.2.1.2.3. Estimativa de Custos/Despesas Operacionais

Dados de Custos

- **MargemBrutaantiga: 47,2%**

Para calcular o custo do produto vendido, é primeiro necessário dividi-lo entre o custo das peças próprias e das peças de outros designers. Foi considerado que as vendas seriam proporcionais à “% de vitrines próprias” e, portanto, os custos também. No caso dos produtos de outros designers, o custo é simplesmente o custo de sell-in, que é igual à receita desajustada pelo mark-up. Já no caso do custo da joia própria, é justo utilizar a margem bruta média das peças vendidas atualmente, de 47,2%. É necessário considerar apenas que essa margem é calculada a partir do preço da joia antigo. Como na loja será aplicado o mesmo mark-up nas peças próprias, essa margem deve ser ajustada também.

Dados de Despesas

- **Salário de vendedora: R\$ 1.000,00/mês**
- **Taxa de contratação: 1,78**
- **Comissão dos vendedores: 2%**
- **% sobre o estoque (Seguro): 8%/ano**
- **Despesas Gerais: R\$300,00/mês**
- **Segurança**

Na obtenção desses dados, foi utilizado basicamente benchmark de mercado. O salário dos vendedores e o custo com contas foram estimados para valores atuais, e então projetados a partir da inflação. O salário dos vendedores ainda é ajustado pela taxa de contratação, para considerar benefícios e encargos. No caso do seguro, a estimativa foi feita a partir do contato com uma empresa de seguros, que estimou um custo de seguro baseado no valor do estoque. Já para o custo de segurança, foi contatada uma empresa de segurança, que cotou o valor.

Dados Imobiliários

- **Aluguel + IPTU: R\$100,00/mês*m²**

Como mencionado, a localização da loja foi definida como no bairro Jardins, e foi então contatada uma imobiliária para analisar algumas opções, com os valores acima.

Dados Tributários

- **Alíquota do Simples**
- **Custo mensal escritório de Contabilidade: Um salário mínimo**

Para conseguir alguns dados tributários conversou-se com um escritório de contabilidade sobre o projeto de abertura de lojas, que forneceu uma estimativa para esses dados, assim como um orçamento para seu serviço caso fosse contratado.

8.2.1.2.4. Estimativa de Receita

Receita Base e taxa de maturidade: O dado de receita base representa a receita que seria esperada da loja caso estivesse funcionando em condições normais hoje. Essa receita é projetada a partir da inflação (IPCA) e ajustada por uma taxa de maturidade, uma vez que uma loja tende a demorar certo tempo para atingir seu potencial. Tanto a receita quanto a taxa de maturidade foram obtidas a partir de benchmark de outras lojas e conversas com parceiros com experiência no varejo de joias.

- **Preço por vitrine: R\$400,00/mês**
- **Mark-up: 2x**

Esses dados foram obtidos através de mark-up de lojas similares. O preço por vitrine é o aluguel cobrado de designers interessados em expor joias nas lojas.

8.2.1.3. Análise Financeira

8.2.1.3.1. Fluxo de Caixa Descontado

A análise financeira foi feita utilizando o método do fluxo de caixa descontado. Esse método calcula o fluxo de caixa livre para a empresa a partir do resultado dos períodos e do dinheiro investido. Uma vez calculado o fluxo de caixa em cada período, esses fluxos são descontados utilizando uma taxa de custo de capital, para atingir-se o valor presente líquido do investimento. Se esse valor for positivo, o investimento é viável. A taxa a ser utilizada foi discutida com a empreendedora que disse esperar ao menos o dobro da taxa de retorno que obtém atualmente com seus investimentos.

A partir dos dados imputados no modelo descritos acima, o modelo calcula o fluxo de caixa, retornando o valor presente líquido.

O modelo foi então rodado para os dois formatos de lojas, própria e multi-marcas, obtendo-se os seguintes fluxos de caixa e valor presente líquido:

Tabela 3 - Fluxo de Caixa para Loja Própria

Período			2014	2015	2016	2017	2018
Fluxo de Caixa	R\$	-	399.679	113.464	113.231	123.644	134.579
Do exercício	R\$	-	39.205	120.814	120.948	131.748	143.087
Investimento	R\$	-	360.474 -	7.350 -	7.718 -	8.103 -	8.509
Fluxo de Caixa a VP	R\$	-	400.542	94.266	83.005	79.508	75.912
Perpetuidade							
R\$			812.064,37				
VPL	R\$		744.212,63				

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 3 é possível ver que para o modelo de loja própria, o investimento inicial seria de aproximadamente R\$360 mil, sendo a maior parte disso em estoque (R\$300 mil). Foram considerados ainda investimentos periódicos em reforma.

O fluxo de caixa da loja se inicia negativo, principalmente pela taxa de maturidade da loja. É esperado que no início ela não esteja desempenhando 100%, estando sua receita ainda aquém do esperado. Com o tempo, porém, o fluxo de caixa do exercício se estabiliza próxima a R\$30 mil a R\$40 mil por trimestre, passando a apresentar crescimento moderado.

Considerando a taxa de desconto mencionada, e um crescimento anual igual a inflação na perpetuidade, o valor presente líquido do investimento é de aproximadamente R\$745 mil.

Tabela 4 - Fluxo de Caixa para a Loja Multi-marcas

Período			2014	2015	2016	2017	2018
Fluxo de Caixa	R\$	-	117.368	47.528	34.175	40.635	47.419
Do exercício	R\$	-	34.883	54.878	41.892	48.739	55.928
Investimento	R\$	-	82.485 -	7.350 -	7.718 -	8.103 -	8.509
Fluxo de Caixa a VP	R\$	-	117.084	39.459	25.052	26.130	26.748
Perpetuidade							
R\$			286.132,75				
VPL	R\$		286.438,38				

Fonte: Elaborado pelo autor

Já no caso da loja multi-marcas, o investimento é muito menor, uma vez que a grande parcela dele, de estoque, é diminuída para R\$18 mil, já que a grande maioria desse estoque será em consignação. Assim, tem-se um investimento inicial de R\$82 mil no primeiro ano.

Utilizando o mesmo custo de capital, o modelo retorna fluxos de caixa do exercício, uma vez estabilizado, da ordem de R\$15 mil por trimestre, passando a apresentar crescimento moderado.

Considerando ainda a mesma taxa de crescimento, o modelo retorna um valor presente líquido de por volta de R\$285 mil.

O valor presente líquido do investimento na loja multi-marcas é naturalmente menor, uma vez que a margem bruta será muito menor. Essa diferença, porém, é aceitável devido ao valor consideravelmente menor investido.

8.2.1.3.2. Período de Payback

O período de Payback é o tempo em que um o investimento leva para retornar o valor investido inicialmente.

Analisando os fluxos de caixas para os casos da loja própria e multi-marcas, é possível ver que os períodos de payback são, respectivamente, quatro anos e meio e quatro anos.

8.2.1.3.3. Taxa Interna de Retorno

O método da Taxa interna de retorno calcula o rendimento do investimento considerando seus fluxos de caixa. Ele tem a vantagem de não ser necessária a adoção de uma taxa de custo de capital, que no método do fluxo de caixa descontado pode distorcer muito o resultado.

Pelo método da taxa interna de retorno, então, conclui-se que, no caso da loja própria, o retorno sobre o investimento é de 30,3% ao ano. Já no caso da loja multi-marcas, o retorno sobre o investimento é de 35,5% ao ano.

8.2.1.3.4. Demonstrativo de Resultados

Outra forma de analisar economicamente o investimento é a análise do Demonstrativo de Resultados. Para essa análise foi feita a aplicação do custo de capital como uma despesa financeira do exercício. Assim, ao invés de confrontar o fluxo de caixa do exercício com o investimento pelo método do Fluxo de Caixa Descontado, foi avaliado quanto haveria de lucro após a despesa financeira. Dessa forma se tornou mais fácil a consideração do retorno e risco.

Após essa alteração no método, o modelo retornou os seguintes demonstrativos para os dois modelos de loja:

Tabela 5 - DRE para loja Própria - 2014-2018 (em R\$)

Período	2014	2015	2016	2017	2018
Receita Bruta de Vendas	572.400	873.180	952.560	1.000.188	1.050.197
(-) Deduções	- 40.573 -	- 69.446 -	- 78.872 -	- 82.816 -	- 86.956
Receita Líquida de Vendas	531.827	803.734	873.688	917.372	963.241
Receita de Aluguel	-	-	-	-	-
Receita Líquida Total	531.827	803.734	873.688	917.372	963.241
(-) CPV	- 152.688 -	- 234.802 -	- 256.923 -	- 269.770 -	- 283.258
Lucro Bruto	379.139	568.931	616.765	647.603	679.983
<i>Margem Bruta</i>	71%	71%	71%	71%	71%
(-) Despesas	- 418.344 -	- 448.117 -	- 495.816 -	- 515.855 -	- 536.896
Lucro Operacional	- 39.205	120.814	120.948	131.748	143.087
<i>Margem Operacional</i>	-7%	15%	14%	14%	15%
(-) Despesas Financeiras	- 24.866 -	- 24.866 -	- 24.866 -	- 24.866 -	- 24.866
Lucro Líquido	- 64.071	95.949	96.083	106.882	118.221
<i>Margem Líquida</i>	-12%	12%	11%	12%	12%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 - DRE para loja Multi-marcas - 2014-2018 (em R\$)

Período	2014	2015	2016	2017	2018
Receita Bruta de Vendas	572.400	873.180	952.560	1.000.188	1.050.197
(-) Deduções	- 40.573 -	- 69.446 -	- 78.872 -	- 82.816 -	- 86.956
Receita Líquida de Vendas	531.827	803.734	873.688	917.372	963.241
Receita de Aluguel	148.800	156.240	164.052	172.255	180.867
Receita Líquida Total	680.627	959.974	1.037.740	1.089.627	1.144.108
(-) CPV	- 297.166 -	- 456.979 -	- 500.032 -	- 525.033 -	- 551.285
Lucro Bruto	383.461	502.995	537.708	564.594	592.824
<i>Margem Bruta</i>	56%	52%	52%	52%	52%
(-) Despesas	- 418.344 -	- 448.117 -	- 495.816 -	- 515.855 -	- 536.896
Lucro Operacional	- 34.883	54.878	41.892	48.739	55.928
<i>Margem Operacional</i>	-5%	6%	4%	4%	5%
(-) Despesas Financeiras	- 5.406 -	- 5.406 -	- 5.406 -	- 5.406 -	- 5.406
Lucro Líquido	- 40.289	49.471	36.486	43.332	50.521
<i>Margem Líquida</i>	-6%	5%	4%	4%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das tabelas 5 e 6, nota-se que ambos os modelos são viáveis economicamente, pois retornam lucro já a partir do segundo ano, já descontando a despesa financeira.

8.2.1.4. Conclusões

A Tabela 7 mostra os resultados consolidados das óticas de análise para as duas lojas:

Tabela 7 - Análises Financeiras Consolidada

		VPL	Payback	TIR
Loja Própria	R\$	744.213	4,5	30,2%
Loja Multi-marcas	R\$	286.438	4	35,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analizando os resultados financeiros obtidos a partir da simulação dos dois modelos de lojas, é fácil notar que o modelo de loja própria apresenta maior potencial de ganhos. No entanto, isso se explica basicamente pelo maior investimento inicial e pelo maior risco. Se consideradas então outras métricas de avaliação, é possível ver que o retorno sobre o investimento e o período de payback são mais favoráveis no caso da loja multi-marcas.

Em relação ao risco, para efeito de análise, no caso de a loja não vender nenhuma peça no primeiro ano, a loja própria não teria nenhuma entrada de dinheiro, dando um prejuízo de R\$405mil. Já a loja multi-marcas, por contar com o aluguel de vitrines, teria R\$149mil de receita, apresentando prejuízo de R\$237mil.

Dessa forma, pelo retorno maior no investimento e pelo menor risco, a opção de abertura de uma loja multi-marcas foi mais bem aceita pela designer.

Entretanto, há uma dificuldade maior na abertura desse modelo de lojas, que é a necessidade de buscar designers interessados em alugar as vitrines. Com base nas conversas realizadas com a designer, sua parceira e outros contatos, e pela experiência desses com a existência de outras lojas nesse modelo, existe uma demanda grande por isso, e não haveria dificuldade em conseguir um número suficiente de designers.

De qualquer forma, a abertura de uma loja, tendo se mostrado financeiramente viável, será um bom complemento à estrutura de canais da marca, pois ajudará a divulgar e dar credibilidade aos outros canais, ao mesmo tempo em que esses, por sua vez, ajudarão a divulgar a loja, alavancando suas vendas.

8.2.2. Vendas Online

O canal de vendas pela internet é sempre uma possibilidade para negócios em desenvolvimento, pela facilidade e baixo custo inicial. No entanto, a simples criação de um website onde se permita ao cliente fazer a compra direta não garante um volume de vendas significativo. Além disso, existe uma logística de pagamento e entrega por trás da venda que não é tão simples quanto a criação do site.

Em discussão com a designer, foi levantada ainda outra preocupação de que mesmo que se resolvessem os problemas de divulgação e logística, as vendas seriam prejudicadas pela dificuldade de visualização das peças por meio da internet.

Essa última hipótese foi testada na pesquisa com potenciais consumidoras e de fato concluiu-se que parte das clientes teriam restrições quanto a vendas online. Porém, quase metade das consumidoras se disse disposta a esse tipo de compra, o que torna a oportunidade atraente, principalmente levando em conta o baixo custo.

Dessa forma, decidiu-se explorar esse canal, ao menos como uma alternativa aos clientes interessados em comprar, que muitas vezes esbarram na ausência completa de canais atual.

Como discutido no desenvolvimento da estratégia de relacionamento com os clientes, o canal principal de acesso a eles é o Facebook, onde todas as joias estão expostas por meio de fotos. Nesse sentido, é interessante que a compra possa ser efetuada a partir desse ponto.

8.2.2.1. Cobrança –PagSeguro

Visando a confiabilidade e segurança tanto da empresa quanto dos clientes, foi buscada uma alternativa com grande credibilidade, o Pagseguro.

Com esse serviço, é possível enviar cobranças aos clientes de maneira fácil e segura. Além disso, o serviço tem uma vantagem que é a inexistência de custos fixos. São cobradas apenas taxas em cima das vendas, de 5% mais R\$0,40 por venda. Pelas análises financeiras feitas anteriormente, é possível notar que essa taxa é razoável e não cria empecilhos à viabilidade econômica do canal, uma vez que não haveria outras despesas de vendas e que a margem de contribuição das joias é razoavelmente alta.

8.2.2.2. Plataforma de Vendas –Facíleme

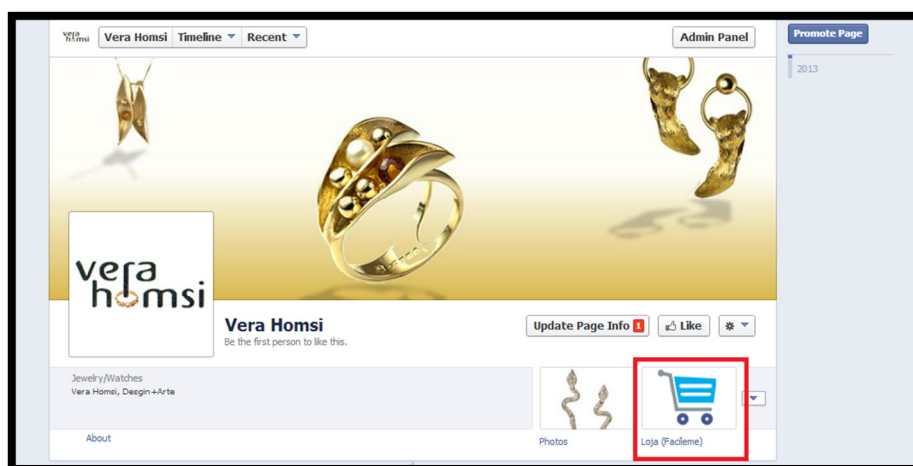
No entanto, para se montar a plataforma de e-commerce no Facebook, foi necessária a utilização de outra ferramenta, além do Pagseguro. Para isso, foi utilizada a plataforma Facíleme, que permite a criação e gerenciamento do e-commerce dentro da própria página do Facebook.

A escolha por essa plataforma integrada teve base em dois motivos principais, a facilidade de gerenciamento por parte da designer e a integração com a página no Facebook, permitindo que a estratégia de relacionamento com clientes alavanque diretamente a loja.

8.2.2.2.1. Funcionamento

A plataforma Fácilme permite que seja criada uma loja virtual na própria página da marca no Facebook. Assim, uma das opções na página é a loja online, ao lado dos álbuns, como visto na Figura 55:

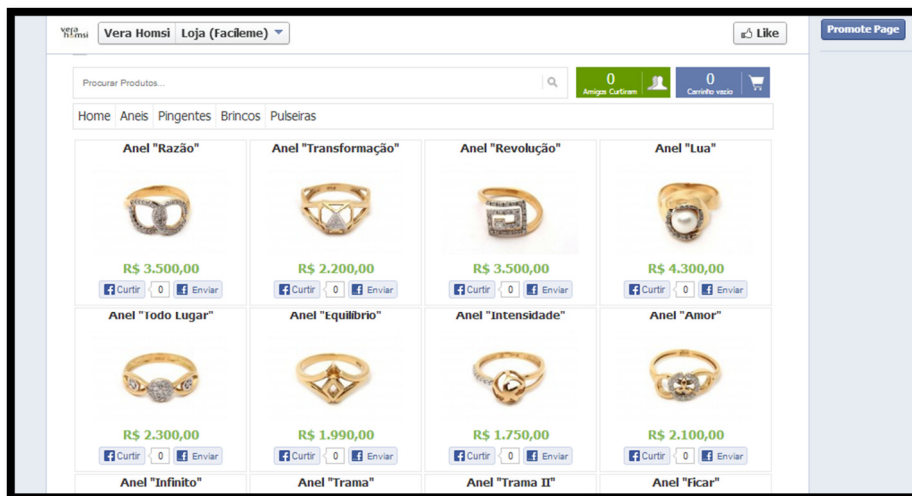
Figura 55 - Link para a loja virtual dentro do Perfil da marca



Fonte: www.facebook.com

Uma vez dentro da loja virtual, é possível então selecionar as categorias de produtos para consultar os produtos disponíveis e seus preços. É também possível pesquisar produtos diretamente pelo nome também.

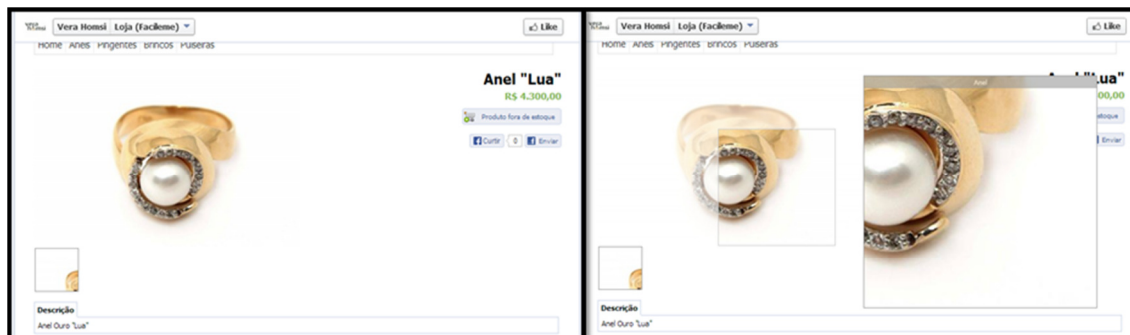
Figura 56 - Loja virtual "Vera Homs" - Visualização de Produtos



Fonte: www.facebook.com

Uma vez escolhida a joia, é possível então consultar a disponibilidade de estoque e ampliar a visualização da foto da joia:

Figura 57 - Loja virtual "Vera Homs" - Visualização de Produto Específico



Fonte: www.facebook.com

8.2.2.2.2. Outras funcionalidades

A plataforma Fácilme ainda propicia outras funcionalidades interessantes que facilitaram a gestão e divulgação da loja.

- **Gestão de Estoque:** É possível atualizar o estoque de peças conforme essas forem sendo produzidas. Em caso de vendas, a plataforma atualiza o estoque automaticamente.
- **Gestão de Vendas:** A plataforma armazena organizadamente as informações de todas as vendas realizadas

- **Gestão de Clientes:** Ao realizar uma venda, a plataforma requiere alguns dados do comprador e armazena de forma organizada para ser consultada e posteriormente utilizada.
- **Envio de Emails:** É possível configurar e-mails que serão enviados aos clientes conforme a compra for efetuada. Ex: confirmação de compra, de envio, de pagamento.
- **Descontos:** É possível configurar preços diferenciados para clientes que segurem a página do Facebook da marca, facilitando a divulgação e retenção.
- **Cupons:** A plataforma permite a criação e distribuição de cupons de descontos personalizados aos clientes.

8.2.2.3. Entrega

A entrega dos produtos será feita por meio dos serviços de correios. As opções oferecidas ao cliente são PAC e Sedex. No caso de compras realizadas dentro do estado de São Paulo, foi decidido, por motivos de apelo ao consumidor, manter-se o frete gratuito para o serviço de PAC.

8.2.2.4. Considerações

Ao menos até o desenvolvimento e abertura da loja física, a plataforma de vendas online será o canal principal de vendas da marca. A sua integração com a página no Facebook lhe garantirá grande visibilidade e movimento, facilitando sua divulgação e volume de vendas.

Outra característica positiva do canal é a sua fácil manipulação e baixo custo. Pelo estágio inicial da estratégia de relacionamento com consumidores e divulgação da marca, é importante que haja uma etapa de adaptação e avaliação, de preferência a baixo custo.

Com a abertura do canal físico de vendas, após esse período, haverá uma sinergia interessante entre os canais, de forma que o canal online facilitará a divulgação da loja física, que por sua vez, atrairá os consumidores à página online da marca, aumentando sua eficácia e possivelmente alavancando o volume de vendas desse canal.

Outra sinergia interessante é com o canal de vendas diretas. Muitas vezes havia o interesse de consumidoras pelas joias, mas as dificuldades logísticas da venda direta

bloqueavam algumas vendas. Dessa forma, o canal online poderá ser uma alternativa complementar a essas vendas.

Outro aspecto importante desse canal de vendas é a mais fácil penetração no segmento de consumidores masculino. Como revelado pela pesquisa, alguns homens não consideram os atuais canais de vendas de joias práticos o suficiente, e estariam dispostos a comprar mais joias caso esse problema fosse solucionado. Assim, espera-se que com o canal online de vendas, esse público seja mais atingido, gerando um volume significativo de vendas.

8.2.3. Vendas Diretas

Como analisado anteriormente, as vendas diretas da forma como elas são hoje (feitas pela própria designer) representam a maior parte das vendas no momento. No entanto, é um canal classificado como “oportunista”, uma vez que as vendas não são regulares, e ocorrem em situações pontuais oportunas. Assim, não pode ser explorado como um canal estruturado responsável por vendas.

Dessa forma, com o desenvolvimento dos outros canais vistos acima, as vendas diretas serão geradoras de receita marginal, de forma que a empresa não deverá considerar esse canal como um gerador relevante de vendas.

Uma opção seria a contratação de representantes de venda, de forma a estruturar esse canal e alavancar um crescimento consistente. No entanto, por motivos de segurança e confiabilidade, a empreendedora vetou tal alternativa, ao menos neste momento.

O canal de vendas diretas será então mantido da forma como é hoje, não sendo exploradas alternativas para seu crescimento.

8.2.4. Consignação em lojas de Varejo e Serviço

A consignação em lojas de varejo e serviços atualmente representa 10% das vendas em volume. Ainda que esse número pareça baixo, há dois pontos que devem ser levados em consideração: até o momento existiram poucas lojas que expuseram as joias da marca, e muitas por tempo muito limitado, e o fato de que, em geral, não há custo fixo nessa iniciativa. O modelo desenvolvido em quase todos os pontos expostos foi de comissão.

Os melhores exemplos dessa alternativa são os dois cabeleireiros nos quais a designer expôs suas joias. Em um deles as peças ficaram expostas por 6 meses, enquanto no outro elas

estão expostas há 2 anos. Esses dois canais, somente, representaram 9% das vendas em volume, evidenciando seu grande potencial.

O problema, nesse caso, é a falta de mais pontos onde se possa explorar essa alternativa. Até o momento, só foram estabelecidas essas parcerias em situações espontâneas. Nunca houve um esforço direcionado da empreendedora para expandir essa rede.

Outro problema que foi levantado é a falta de definição quanto ao modelo de pagamento que será adotado. Questões como quanto de comissão será mantido pelo estabelecimento, como e quando o dinheiro da venda será repassado à empreendedora, o que ocorre no caso de roubo das joias.

A última questão levantada, inclusive, foi o motivo pelo qual a parceria com o segundo estabelecimento foi desfeita. Houve um problema do cabeleireiro com outro fornecedor que expunha seus produtos, e o medo de mais casos de roubo fizeram com que eles parassem com essa prática.

Dessa forma, o que se propõe como solução nesse caso é o aumento do esforço de abordagem aos estabelecimentos. Ao invés de aguardar que oportunidades surjam, a designer deve passar a ir atrás dessas oportunidades, tentando expandir ao máximo seus pontos de exposição, pela ausência de custo fixo.

8.3. ESTRUTURA DE CUSTOS

Como discutido anteriormente, existe a possibilidade de transição para o modelo digital de design. Os investimentos e benefícios dessa mudança são analisados a seguir.

8.3.1. Investimentos

Para fazer essa transição, há dois grandes investimentos necessários por parte da empresa e designer. Seria necessário que a designer frequentasse um curso especializado e, após o curso, haveria a necessidade da compra do software utilizado.

O curso de design digital seria realizado em uma escola de design, e teria duração de 90 horas, e um custo de R\$1950. Esse curso utiliza o software Rhinocerus, que seria comprado posteriormente, por intermédio da própria escola, por R\$3.000.

Assim, o investimento total para a empresa é de R\$4.950.

8.3.2. Benefícios

Existem duas questões a se considerar como benefícios da transição do modelo de design. Primeiramente existe a questão econômica. Uma vez que o design digital seria feito pela própria empresa, não seria necessário contratar esse serviço de terceiros. Em segundo lugar, existe a questão dos benefícios práticos de possuir o desenho de todas as peças digitalmente, como foi mencionado na estrutura de custos.

8.3.3. Análise Econômica

A análise econômica foi feita confrontando os investimentos necessários com o benefício econômico da transição (economia no custo de digitalização).

Para a consideração dos benefícios foi utilizado o custo atual de digitalização a partir de terceiros e uma média anual de peças produzidas e, portanto, digitalizadas. É importante notar que ainda que todas as peças não tenham a obrigatoriedade de ser digitalizadas, pois nem todas são produzidas por fundição, o desenho digital é cada vez mais necessário e começará a ser necessário possuir o desenho de todas. Assim, foi utilizado o número total de joias desenhadas anualmente.

Com isso, foi possível concluir que seria necessário menos de um ano para o pagamento do investimento. Assim, em termos estritamente econômicos, o investimento já é favorável, como visto na tabela 8:

Tabela 8 - Análise Financeira do Investimento em Design Digital (em R\$)

Conta	Valor
Investimento	4950
Curso	1950
Software	3000
Economia Anual	7500
Economia/desenho	250
Joias Produzidas Anualmente	30
Anos necessários para recuperação do investimento	0,66

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3.4. Considerações mercadológicas

Atualmente o design digital é uma tendência crescente. Tal dinâmica pode ser observada em outros campos, como a fotografia, em que a fotografia não digital está praticamente extinta, ou como o caso dos livros, que experimentam uma transição para os e-books mais lenta, porém certa.

Dessa forma, a transição para o design digital no campo das joias é algo cada vez mais certo e concreto. Atualmente, os novos designers são todos educados dessa forma, colocando o design em papel em risco de extinção cada vez maior.

Atualmente o setor ainda não está completamente direcionado ao modelo digital, mas é esperado que cada vez mais esteja.

8.3.5. Conclusão

Analisando as informações coletadas, principalmente a tendência do mercado, pode-se dizer que a transição para o modelo digital deixa de ser uma escolha, e passa a ser uma necessidade, que eventualmente será obrigatória para a sobrevivência no setor. Nesse sentido, adiantar-se à tendência inevitável fará com que a empresa esteja mais adaptada ao setor, além de permitir que os benefícios econômicos sejam colhidos mais cedo.

8.4. PONTOS ESSENCIALMENTE INALTERADOS

Ainda que o projeto tenha se focado em melhorar alguns pontos deficitários do modelo de negócios, outros aspectos do modelo serão impactados e sofrerão mudanças indiretas.

- **Proposta de valor:** A proposta de valor do produto se manterá essencialmente igual após as alterações. No entanto, a empresa agora oferece um valor complementar aos seus clientes, principalmente ao segmento dos homens, que é a praticidade da compra.
- **Fontes de receitas:** As fontes de receita se mantêm essencialmente as mesmas no que diz respeito aos produtos. Entretanto, agora essas receitas virão de canais diferentes, uma vez que o modelo de canais foi alterado.
- **Atividades chave:** As atividades chave antigas se mantêm inalteradas. Porém, agora existe uma nova gama de atividades que deverá ser desenvolvida para manter o novo modelo de negócios. As principais delas sendo a manutenção do relacionamento com clientes através das redes sociais e a gestão da loja online.

- **Recursos chave:** Assim como as atividades chave, os recursos chave antigos da empresa se manterão. Contudo, será necessária também a capacidade de gestão da loja online, o que inclui um gerenciamento da produção e das fotos de exposição.
- **Parceiros chave:** Os parceiros chave a princípio não sofrerão mudanças. Entretanto, conforme o esforço em conseguir novas lojas onde expor os produtos em consignação for aumentado, a tendência é que se criem novos parceiros.

8.5. FERRAMENTA DE GESTÃO

Um problema secundário identificado na empresa foi a ineficiência de gestão de informações. Ainda que a empreendedoramantenha dados atualizados de custos e vendas, esses dados são desorganizados e não são acompanhados e utilizados na tomada de decisões.

O primeiro passo para solucionar esse problema foi, então, a criação de uma ferramenta que facilitasse esse acompanhamento. A principal condição de contorno era a facilidade e praticidade da ferramenta, para que ela pudesse ser atualizada e gerasse resultados facilmente.

Assim, a primeira decisão tomada foi a de criá-la em Excel, software de fácil utilização pela empreendedora no futuro.

Os principais objetivos dessa ferramentação o acompanhamento das vendas e a manutenção de um cadastro das joias criadas. Como objetivo secundário, mas que foi incorporado à ferramenta pela unificação das informações, há o acompanhamento dos investimentos feitos.

Visando a melhor visualização e acompanhamento dos dados, alavancando sua futura utilização, foram desenvolvidas abas de acompanhamento, que resumem e apresentam os resultados automaticamente.

Nesse contexto, a ferramenta foi constituída da seguinte forma:

Aba Central / Painel de Controle

A principal aba da ferramenta, o painel de controle, reúne todas as informações de vendas e investimentos. Apresenta, inclusive graficamente:

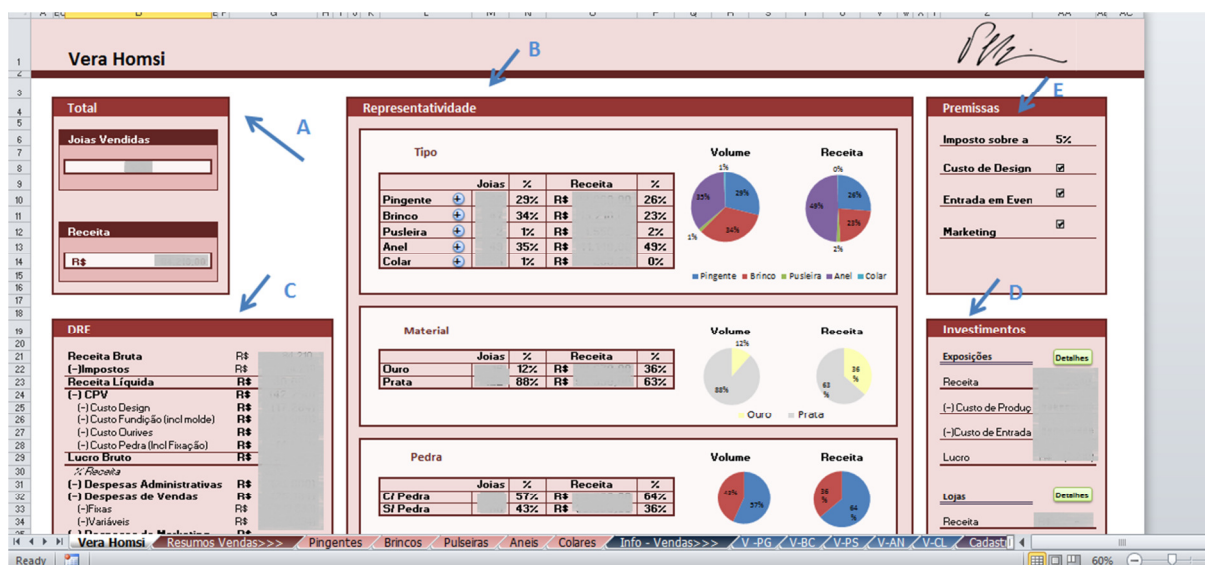
- A. Total de joias vendidas e receita acumulada
- B. *Breakdown* de volume e receita por tipo, material, presença de pedra e canal
- C. DRE consolidada

D. Informações gerais sobre investimentos

E. Controle de Premissas (Custo de design, investimento em exposições)

É possível, também, a partir do painel de controle, ir direto para a informação desejada a partir dos links criados (botões “+” em azul e “Detalhes” e verde. É possível ver a aba central, com as informações citadas na Figura 58.

Figura 58 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Painel de Controle"

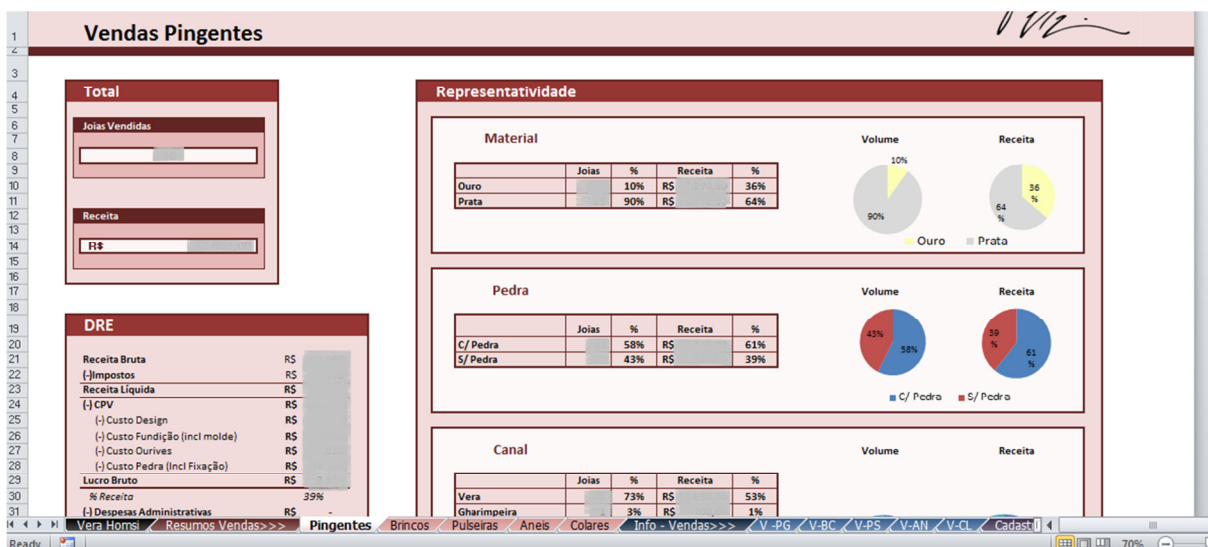


Fonte: Elaborado pelo autor

Abas Resumos de Vendas

As abas de resumo de vendas são similares à anterior. Apresentam informações consolidadas de vendas, porém apenas para o tipo de joia de interesse. Assim, apresentam essencialmente os números totais para aquele tipo, as quebras desses números e a DRE específica.

Figura 59 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Resumo de Vendas"



Fonte: Elaborado pelo autor

Abas cadastro de vendas

As abas cadastros de vendas reúnem as informações completas sobre as vendas realizadas. Quais jóias foram vendidas, suas características, preços, custos e canais.

Sua utilização foi pensada para facilitar a atualização. A designer deve apenas preencher as informações referentes a vendas, como preço, canal e data, enquanto as informações referentes à joia como custo e código são buscadas automaticamente do cadastro de produtos, a partir do nome da peça.

Figura 60 - - Ferramenta de Gestão - Aba "Cadastro de Vendas"

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A	B	C	I	J	O	P	X	Y
1	Itens Vendidos								
2	Pingentes								
3	Nome			\$ Vendido		Custo total			
4	1	PG estrelinha		R\$	150,00	R\$	150,00		
5	2	PG Smiles		R\$	150,00	R\$	130,00		
6	3	PG Anjo		R\$	200,00	R\$	130,00		
7	4	PG 1/2 Artesanal		R\$	200,00	R\$	120,00		
8	5	PG Bolinha Golfe		R\$	200,00	R\$	100,00		
9	6	PG Coração		R\$	220,00	R\$	150,00		
10									
11	1	Itens Vendidos							
12	2	Pingentes							
13	3	Nome		\$ Vendido	Data	Canal	Observações	Custo total	
14	4	1 PG estrelinha		R\$ 150,00		Vera		R\$ 150,00	
15	5	2 PG Smiles		R\$ 150,00		Vera		R\$ 130,00	
16	6	3 PG Anjo		R\$ 200,00		Vera		R\$ 130,00	
17	7	4 PG 1/2 Artesanal		R\$ 200,00		Vera		R\$ 120,00	
18	8	5 PG Bolinha Golfe		R\$ 200,00		Gharimpeira		R\$ 100,00	
19	9	6 PG Coração		R\$ 220,00		Cabeleireiro		R\$ 150,00	
20	10	7 PG Infinito		R\$ 250,00		Cabeleireiro		R\$ 180,00	
21	11	8 PG Ank		R\$ 250,00		Vera		R\$ 200,00	
22	12	9 PG "S" Agatha		R\$ 250,00		Vera		R\$ 210,00	
23	13	10 PG Borboleta		R\$ 300,00		Vera		R\$ 200,00	
24	14	11 PG Mandala Libra		R\$ 300,00		Vera		R\$ 200,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Abas cadastro de Produtos

As abas de cadastro de produtos são similares às de cadastro de vendas. No entanto, ao invés de armazenar informações sobre cada venda, armazena sobre cada peça criada. Deve, então, ser atualizada no momento da criação de uma nova coleção, e não conforme as vendas forem feitas.

Figura 61 - Ferramenta de Gestão - Aba "Cadastro de Produtos"

1								
2								
1	A	B	C	D	K	L	S	T
1	Cadastro							
2	Aneis							
3	Nome			Preço		Custo total		
5	1	AN Acessor	R\$	150,00	R\$	70,50		
6	2	Anel Agata Druza	R\$	200,00	R\$	94,00		
7	3	Anel Rosa 2	R\$	250,00	R\$	117,50		
8	4	AN Julia	R\$	270,00	R\$	126,90		
9	5	Anel Desespero	R\$	300,00	R\$	141,00		
10	6	Anel Folha Zirc	R\$	300,00	R\$	141,00		
11	7	Anel Campo Golf	R\$	350,00	R\$	164,50		

1														
2														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	S	T
1	Cadastro													
2	Aneis													
3	Nome		Preço	Cod	Mat	Material	Pedra	Qual	Observações	Custo total				
5	1	AN Acessor	R\$	150,00	AN 39 Acess	Metal	Ouro	N		R\$ 70,50				
6	2	Anel Agata Druza	R\$	200,00	AN 09 Druza	Agat Druza	Prata	S		R\$ 94,00				
7	3	Anel Rosa 2	R\$	250,00	AN 13 RS 2	AG	Prata	N		R\$ 117,50				
8	4	AN Julia	R\$	270,00	AN 43 Julia	AG	Prata	N		R\$ 126,90				
9	5	Anel Desespero	R\$	300,00	AN 14 Desesp	AG	Prata	N		R\$ 141,00				
10	6	Anel Folha Zirc	R\$	300,00	AN 11 fol	AG/Zirc	Prata	S		R\$ 141,00				
11	7	Anel Campo Golf	R\$	350,00	AN 12 cpo golf	AG/Zirc	Prata	S		R\$ 164,50				
12	8	AN Recanto	R\$	350,00	AN 08 REC	AG	Prata	N		R\$ 164,50				
13	9	AN MDPB RET	R\$	350,00	AN 22 MDPB	AG MDPB	Prata	S		R\$ 164,50				
14	10	AN 23 Triangulo	R\$	350,00	AN 23 Triang	AG ROD	Prata	S		R\$ 164,50				
15	11	AN Elos	R\$	350,00	AN 41 Elos	AG	Prata	N		R\$ 164,50				
16	12	AN tecnocris	R\$	400,00	AN 33 tecnocris	AG Cristal	Prata	S		R\$ 188,00				
17	13	AN 29 laço do amor	R\$	400,00	AN 29 laço amor	AG	Prata	N		R\$ 188,00				

Fonte: Elaborado pelo autor

Abas Investimentos

Existem três abas de controle de investimentos. O intuito principal delas é o controle de quais investimentos têm sido feito pela empresa. A primeira controla os investimentos feitos em exposições, considerando o custo de entrada, receita e custo de produção gerado. A segunda analisa as lojas nas quais a empresa expõe joias. Já a terceira mantém uma conta sobre quanto foi investido em assessoria e mídia.

Figura 62 - Ferramenta de Gestão - Abas "Investimentos"

Exposições										
Exposicao	Ano	Investimento	Receita	Custo	Lucro Bruto	Lucro Bruto - Invest				
Desfile ArteAParte	2007	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Darlu	2008	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
SP Fashion Week	2010	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Casa Cor 2010	2010	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Casa Cor 2011	2011	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Mostra Black 2012	2012	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Mostra Black 2013	2013	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Total		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$				
Desfile ArteAParte	2007	100%	155%	47%	108%	8%				
Darlu	2008	100%	125%	58%	67%	-33%				
SP Fashion Week	2010	100%	332%	0%	332%	232%				
Casa Cor 2010	2010	100%	110%	0%	110%	10%				
Casa Cor 2011	2011	100%	89%	23%	66%	-34%				
Mostra Black 2012	2012	100%	185%	58%	127%	27%				
Mostra Black 2013	2013	100%	19%	0%	19%	-85%				
Total		100%	114%	24%	90%	-10%				

Lojas										
Total										
Total		R\$	560,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$ (560,00)

Central de Designer										
Loja	Data	Investimento	Receita	Custo	Lucro Bruto	Lucro Bruto - Invest				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Central de Designers	2013	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (80,00)				
Total		R\$ 560,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (560,00)				

Assessoria										
Assessoria										
Origem	Ano	Investimento								
Gharimpeira	2009	R\$								
Gharimpeira	2010	R\$								
Gharimpeira	2011	R\$								
Gharimpeira	2012	R\$								
Gharimpeira	2013	R\$								
Total		R\$								

Midia										
Origem	Ano	Investimento								
Marie Claire	2010									
Vogue	2010									
Vogue	2011									
Claudia	2012									
Hunt Magazine										
Total		R\$ -								

Fonte: Elaborado pelo autor

9. CONCLUSÃO

O presente trabalho inicialmente se propôs a solucionar o entrave comercial encontrado pela marca de joias Vera Homsí. Apesar dos produtos atraentes e estrutura de custos que gerava preços competitivos, a empresa apresentava dificuldades comerciais e não possuía volume significativo de vendas.

Dessa forma, o projeto tinha como principal objetivo identificar as falhas no modelo de negócios da empresa, propondo soluções a elas, de forma a alavancar as vendas consistentemente, transformando a empresa em um negócio lucrativo.

Baseado na estrutura de Modelo de Negócios Canvas foi possível identificar que as principais partes deficitárias desse modelo eram o relacionamento com os clientes e a estrutura de canais de vendas, ambas praticamente inexistentes até então.

Uma vez identificadas as falhas, hipóteses relativas aos motivos e soluções de cada problema foram levantadas juntamente com a designer. Por meio de revisões teóricas, entrevistas com profissionais relevantes, pesquisa mercadológica com os potenciais clientes e análises de dados, concluíram-se as principais diretrizes a serem seguidas para a solução dos problemas:

1. Desenvolvimento de relacionamento com clientes baseado em mídias sociais
2. Desenvolvimento de canal de vendas online no curto prazo e abertura de canal físico no médio prazo

A partir do desenvolvimento do relacionamento com clientes baseado em mídias sociais, espera-se difundir a marca, valendo-se entre outros da característica viral das redes sociais, possibilitando uma abrangência maior de clientes. Além do maior alcance de clientes, no entanto, busca-se com esse relacionamento uma maior retenção desses clientes, possibilitando vendas recorrentes, hoje quase inexistentes.

Esse maior alcance, porém, não teria efeito caso não fosse solucionada a outra grandelacuna no modelo de negócios anterior, que era a falta de um canal acessível e estruturado de vendas.

Visando então uma grande abrangência a baixo custo inicial, foi desenvolvido o canal de vendas online da marca, integrado à página da mesma na rede social, possibilitando aos novos clientes potenciais consultas e compras diretas, além de criar uma alternativa aos clientes antigos, que muitas vezes deixavam de realizar compras por falta de acesso.

Apesar de solucionar os problemas de curto prazo, o canal online, além de não ser alicerce suficiente para um crescimento robusto da marca e financeiro da empresa, apresenta alguns problemas identificados na pesquisa mercadológica, como a baixa confiabilidade e falta de experiência de compra. Assim, foi analisada e comprovada a viabilidade financeira da abertura de um ponto físico de vendas que, sendo desenvolvida em médio prazo, deve solucionar os problemas mencionados, gerando grande sinergia com o canal virtual.

Uma vez que as soluções propostas comecem a se reverter em maior volume de vendas e abrangência da marca, os processos de gestão de produtos e vendas se tornarão mais complexos e importantes. Os antigos processos da empresa, entretanto, não eram estruturados e não suportariam tais mudanças. Assim, o desenvolvimento de novo processo, baseado em uma nova ferramenta de gestão se tornou crucial, e deve suportar o crescimento esperado.

Por fim, visando maior suporte ao crescimento do volume de vendas, uma reavaliação da estrutura de custos e processo de produção foi desenvolvida, culminando na transição a um modelo de design digital, que favorece a produção por fundição, facilitando e diminuindo os custos da produção em grandes volumes.

Considerando a análise do modelo de negócios anterior e as mudanças desenvolvidas, torna-se evidente a urgência que a empresa apresentava por uma reformulação.

É importante notar que os resultados efetivos só poderão ser verificados com o tempo, após as novas estratégias de relacionamento e de canais estarem maduras e o volume de vendas ter sido levado a outros níveis.

O que se torna claro, no primeiro momento, é o quão mais preparada a empresa está para buscar um crescimento consistente em direção a um negócio lucrativo. É possível concluir que, sem esse estudo a empresa não teria condições de buscar esse desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLÉRÈS, D. (2000). *Luxo... Estratégias Marketing*. FGV Editora.
- AMIT, R., & ZOTT, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- ASSAF NETO, A. (2008). *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas.
- Bain&Co. (2013). *Worldwide Luxury Markets Monitor*.
- Bloomberg. (n.d.).
- BORDIEU, P. (1979). *A distinção*.
- Business Source Complete*. (n.d.). Retrieved from EBSCOhost database, January 1975–December 2009.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2005). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2006). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2007). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2008). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2009). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2010). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2011). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2012). *World Wealth Report*.
- Capgemini, & RBC, R. W. (2013). *World Wealth Report*.
- CARVALHO, M. M., & LAURINDO, F. J. (2007). *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Atlas.
- CHARLES, K., HURST, E., & ROUSSANOV, N. (2009). Conspicuous consumption and race. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Exact Target*. (2010, Setembro). Retrieved from Exact Target: www.exacttarget.com
- FGV, F. G. (2011).
- GABRIEL, M. (2010). *Marketing na Era Digital*. São Paulo: Novatec Editora.
- GAZUREK, M.-O. (2011). Consumo de Luxo em São Paulo: um Estudo sobre o Shopping Cidade Jardim. *Puntifícia Universidade Católica de São Paulo*.

GFMS, G. F. (2013). *Gold 2013*.

Gharimpeira, A. (n.d.). *A Gharimpeira*. Retrieved 2013, from A Gharimpeira: www.gharimpeira.com

HAYES, G. (2009). Top 16 Augmented Reality Business Model.

HENDERSON, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 139-144.

HOMSI, V. (n.d.). *Vera Homs*. Retrieved October 2013, from Facebook: www.facebook.com/verahomsi

HOMSI, V. (n.d.). *www.verahomsi.com*. Retrieved August 2013, from www.verahomsi.com: www.verahomsi.com

IBGE. (n.d.).

IBGM. (2013).

Instagram. (n.d.). *Instagram*. Retrieved 2013, from Instagram: www.instagram.com

IUDÍCIBUS, S. e. (2007). *Contabilidade Introdutória*. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson.

MALHORTA, N. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.

MARKIDES, C. (1999). Six Principles of Breakthrough Strategy. *Business Strategy Review*.

MILGRAM, P., & KISHINO, F. (1994). *A taxonomy of Mixed Reality Visual Display*. IEICE.

OSTERWALDER Alexander, P. Y. (2010). Business Model Generations : a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.

PERKMANN, M., & SPICER, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representation. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 265-275). Emerald Group Publishing Limited.

PORTER, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

PORTER, M. E. (1986). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da.

PORTER, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*.

PRAHALAD, C. K., & HART, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26: 2-14.

ROSA, C. A. (2007). *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE.

- SEELOS, C., & MAIR, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21: 49-63.
- THOMPSON, J. D., & MACMILLAN, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43: 291-307.
- VEBLEN, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. Macmillan.
- ZARELLA, D. (2010). The 8 Elements of Contagious Ideas.
- ZARELLA, D. (2010-2011). How to Use Combined Relevance to Go Viral.
- ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.