

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ISABELLA FERREIRA DOS REIS

APLICAÇÃO PRÁTICA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A MODELAGEM
ESTRATÉGICA EM UM NEGÓCIO DE MODA INFANTIL

JUIZ DE FORA

2024

ISABELLA FERREIRA DOS REIS

APLICAÇÃO PRÁTICA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A MODELAGEM
ESTRATÉGICA EM UM NEGÓCIO DE MODA INFANTIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Reis, Isabella Ferreira dos.

Aplicação prática de ferramentas de gestão para a modelagem estratégica em um negócio de moda infantil / Isabella Ferreira dos Reis. -- 2024.

63 p. : il.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

1. Business Model Canvas. 2. Pesquisa de mercado. 3. Micro e pequenas empresas. I. Nunes, Roberta Cavalcanti Pereira, orient. II. Título.

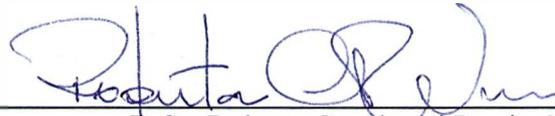
ISABELLA FERREIRA DOS REIS

APLICAÇÃO PRÁTICA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A
MODELAGEM ESTRATÉGICA EM UM NEGÓCIO DE MODA INFANTIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Aprovada em 03 de Setembro de 2024.

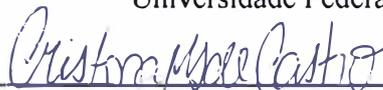
BANCA EXAMINADORA



D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora



D.Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora



D.Sc. Cristina Márcia Barros de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus por ter sido meu condutor e guia durante todo o processo da graduação e o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso. Foi com muita fé e perseverança que superei todos os desafios que cruzaram o meu caminho.

Agradeço à toda minha família pela confiança que depositaram em mim durante esta jornada, mas em especial à minha mãe, Lucia Elena, e ao meu irmão Gabriel que viveram este período junto comigo intensamente, o suporte dado por eles foi essencial para a conclusão desta etapa da minha vida.

Por fim, agradeço à Prof^a. DSc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes pela paciência e sabedoria ao longo da orientação deste trabalho. Sou grata por todo conhecimento compartilhado, que além de ter sido de extrema importância para a minha formação acadêmica, se tornaram essenciais para a minha formação como profissional e cidadã.

RESUMO

O presente trabalho realiza uma abordagem de natureza prática por meio do uso de ferramentas e metodologias como o *Business Model Canvas* e a pesquisa mercadológica. Ambas, visam atuar como plataformas de modelagem estratégica e análise de viabilidade para um negócio em desenvolvimento. O estudo também aborda os conceitos de micro e pequenas empresas, estratégia empresarial e vantagem competitiva, com o intuito de contextualizar e fundamentar as metodologias no desenvolvimento do trabalho.

Desta forma, o trabalho foi realizado em uma empresa em desenvolvimento do setor de moda e vestuário infantil, cujo objetivo foi estruturar seus aspectos chave e verificar se, de acordo com suas características, o negócio teria viabilidade. A empresa objeto de estudo, foi identificada por meio de uma iniciativa do projeto de extensão Avance. O projeto tem por objetivo desenvolver os estudantes do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio da aplicação dos conceitos abordados em curso em empresas de cunho social e do terceiro setor da economia.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*, pesquisa de mercado, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This paper takes a practical approach through the use of tools and methodologies such as the Business Model Canvas and market research. Both aim to act as platforms for strategic modeling and feasibility analysis for a developing business. The study also addresses the concepts of micro and small businesses, business strategy and competitive advantage, with the aim of contextualizing and supporting the methodologies in the development of the work.

Thus, the work was carried out in a developing company in the children's fashion and clothing sector, with the objective of structuring its key aspects and verifying whether, according to its characteristics, the business would be viable. The company that was the object of the study was identified through an initiative of the Avance extension project. The project aims to develop students of the Production Engineering course at the Federal University of Juiz de Fora through the application of the concepts covered in the course in companies with a social and third sector nature.

Keywords: Business Model Canvas, market research, micro and small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Estrutura-Condução-Desempenho.....	24
Figura 2 – Forças motrizes mais comuns.....	25
Figura 3 – Esquemático: Fases de elaboração do Canva.....	31
Figura 4 – Brasil: Evolução das Vendas do Comércio Eletrônico (em R\$ bi).....	37
Figura 5 – Brasil: Evolução dos Pedidos e de Ticket médio do Comércio Eletrônico.....	37
Figura 6 – Brasil: Evolução da Quantidade de Consumidores do <i>e-commerce</i> (em milhões)..	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nove blocos do modelo de negócio.....	21
Quadro 2 – Produto.....	32
Quadro 3 – Interface com o Cliente.....	32
Quadro 4 – Gestão de Infraestrutura.....	33
Quadro 5 – Aspectos Financeiros.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação por porte – LC 155/2016.....	17
Tabela 2 – Tabela comparativa de preços.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecções

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

COVID-19 – *coronavirus disease* 2019

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

LC – Lei Complementar

ME – Microempresa

MEI – Micro Empreendedor Individual

RBV – *Resource-Based View*

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIS – Sistema de Inteligência Setorial

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
1.2. JUSTIFICATIVA.....	12
1.3. ESCOPO DO TRABALHO.....	13
1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	13
1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	14
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2. MODELAGEM DE NEGÓCIO E PESQUISA DE MERCADO EM PEQUENAS EMPRESAS	16
2.1. EMPREENDEDORISMO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.2. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
2.3. MODELAGEM DE NEGÓCIO.....	20
2.4. PESQUISA DE MERCADO.....	22
2.4.1. Análise Setorial.....	22
2.4.1.1. <i>Análise Setorial – 5 Forças de Porter</i>	22
2.4.1.2. <i>Análise Setorial – Modelo Estrutura-Condução-Desempenho</i>	23
2.4.1.3. <i>Análise Setorial – Forças Motrizes</i>	24
2.4.1.4. <i>Análise do Ciclo de Vida do setor</i>	25
2.4.2. Análise da Concorrência.....	26
2.4.3. Segmentação de Mercado.....	27
3. DESENVOLVIMENTO.....	28
3.1. PROJETO DE EXTENSÃO AVANCE.....	28
3.2. PROPOSTA AVANCE.....	30
3.3. PROJETO QUIM.....	31
3.3.1. <i>Business Model Canvas</i>	31
3.3.2. Análise de mercado.....	34
3.3.2.1. <i>Setor</i>	35
3.3.2.2. <i>Mercado Alvo e Necessidades do Cliente</i>	39
3.3.2.3. <i>Concorrência</i>	40
4. RESULTADOS OBTIDOS.....	42
5. CONCLUSÕES.....	43
REFERÊNCIAS.....	45

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE.....	51
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A imprevisibilidade do mercado vem mostrando a necessidade de inovar nos mecanismos de gestão, através de estratégias competitivas consistentes e adaptáveis com o passar do tempo.

De acordo com Savagnago e Vizeu (2020) a formulação da estratégia se dá por meio da realização de um amplo diagnóstico situacional (análise do ambiente externo e interno), que fundamenta a proposição de um conjunto de metas e ações a serem seguidas. O monitoramento da eficácia das metas e eficiência das ações ocorre através do constante controle e da execução de correções caso necessário.

Sendo assim, a formulação de uma estratégia que gera vantagem competitiva é aquela em que os benefícios percebidos pelo cliente são maiores que o valor econômico do produto ou serviço ofertado. Essa vantagem se sustenta quando é uma vantagem prolongada e não momentânea e quando essa diferença entre valor percebido e valor econômico é maior que o da concorrência (BARNEY *et al.*, 2011).

Ao delinear os processos organizacionais estrategicamente, o modelo de negócio atesta se uma empresa é capaz de gerar lucros aceitáveis. E a longevidade da empresa está fortemente relacionada com esse fator, o negócio sendo capaz de gerar receitas para cobrir os custos e obter lucro, tem condições de sobreviver adequadamente (THOMPSON JR. *et al.*, 2011).

Dentro desse contexto, diversas ferramentas surgem como auxiliadoras no processo de modelagem e viabilidade de um negócio, um exemplo é o *Business Model Canvas*, que tem como objetivo implementar a estratégia de forma intrínseca a cada aspecto do empreendimento, e a pesquisa de mercado, que determina se o negócio é viável e sustentável.

Para tanto, este trabalho utiliza o *Canvas* como ferramenta de gestão para modelar estrategicamente uma empresa e propõe a elaboração de uma pesquisa de mercado. A empresa em questão está em fase de desenvolvimento tem como principal objetivo comercializar peças infantis e inclusivas que sejam reconhecidas por conforto e qualidade. Além disso, o negócio visa ser marcado pelo viés social ao obter parcerias com o Hospital Escola da UFRJ, clínicas de fisioterapia e demais instituições que promovem a inclusão entre os diversos corpos infantis.

1.2. JUSTIFICATIVA

Thompson Jr. *et al* (2011) afirmam que a sobrevivência das empresas é diretamente condicionada à viabilidade da estratégia estabelecida através do modelo de negócio, se a lucratividade não for capaz de ser mensurada, o negócio tem altas possibilidades de não ser sustentável a longo prazo. Muito além de sobreviver um empreendimento precisa se consolidar no mercado gerando vantagem competitiva, sendo capaz de sobressair diante à concorrência com soluções sólidas e originais.

De acordo com a divulgação do boletim do Mapa de Empresa realizado pelo Governo Federal (2022), o microempreendedor individual representa cerca de 57,6% dos negócios ativos do país, além de constituir 78,4% das empresas abertas no último quadrimestre de 2022 junto com o empresário individual. (Disponível em gov.br/mapadeempresas).

Já no terceiro quadrimestre de 2020 o Microempreendedor Individual (MEI) foi responsável por 56,2% dos negócios ativos, representando 73,6% das empresas abertas. Apesar da queda foi verificada a abertura de 2.887.788 novos MEIs o que significa um aumento de 0,6% em relação ao ano de 2022 (Disponível em gov.br/mapadeempresas).

Apesar da crise sanitária causada pela COVID-19, o Brasil manteve seu ímpeto empreendedor, a abertura de pequenas empresas cresceu cerca de 20% em relação a pré pandemia, totalizando mais de 3,6 milhões de novos empreendimentos em 2022. Sendo que é importante salientar que as Microempresas (MPE) são responsáveis pela renda que sustenta, direta ou indiretamente, 86 milhões de pessoas (40% da população) e gera 7 a cada 10 empregos no país (SEBRAE, 2023).

Vale ressaltar que estudos do Sebrae (2020) mostram que em 2020 os microempreendedores representam 29% dos negócios que encerram suas atividades após 5 anos, já as empresas de pequeno porte e as microempresas apresentam um percentual de mortalidade intermediária de 17% e 21,6% respectivamente.

A mortalidade das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, está diretamente relacionada com a falta de planejamento. Desta forma, a gestão empresarial se tornou um fator de base para que uma empresa inicie, ou mantenha, suas atividades. Porém o planejamento por si só não garante o sucesso da organização, é necessário que a estratégia seja incorporada à gestão através da modelagem do negócio (SEBRAE, 2020).

A aplicação prática apresentada nesse trabalho e o uso de ferramentas de amplo acesso, também devem mostrar que é possível aplicar os conceitos utilizados nas mais diversas empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, ou até mesmo em empresas

públicas/sem fins lucrativos, como é o caso deste trabalho, em que a aplicação das ferramentas ocorrem em uma empresa, ainda embrionária, de moda infantil e inclusiva.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

O desenvolvimento do trabalho se dividiu em duas etapas, a modelagem do negócio e a elaboração de uma pesquisa de mercado. Para modelar o negócio foi utilizado o modelo do *Business Model Canvas* proposto pelo Sebrae, por ser didático e com conceitos de fácil entendimento. Para a pesquisa de mercado foi feita a análise do setor, mercado alvo e necessidades do cliente e concorrência. Sendo o setor analisado por meio de pesquisas bibliográficas, o mercado alvo foi determinado através de entrevistas e a concorrência por meio dos dados abertos dos concorrentes.

Desta forma, o estudo foi pautado principalmente nos conceitos relacionados a gestão estratégica, vantagem competitiva e modelagem de negócio, que são os assuntos base para modelar um negócio estrategicamente. Os demais conceitos, gestão de projetos e desenvolvimento de produto, foram usados para delinear o desenvolvimento do projeto propriamente dito.

O trabalho de teor prático foi desenvolvido em uma microempresa de moda infantil e inclusiva situada na cidade do Rio de Janeiro, de julho de 2021 a setembro de 2022. Através de uma análise e entrevistas percebeu-se que a principal necessidade da empresa em concepção seria sua estruturação e direcionamento estratégico. Para tanto, o projeto foi desenvolvido no período de dois semestres letivos, cerca de um ano, no qual, etapas previamente estabelecidas foram seguidas aplicando-se a ferramenta e metodologia supracitadas.

1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral: Auxiliar o desenvolvimento de uma empresa de moda infantil e inclusiva por meio da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* e realização de uma pesquisa de mercado. A ferramenta e metodologia foram utilizadas com a finalidade de estruturar estrategicamente a QUIM, agregando valor ao produto a ser comercializado, bem como gerando vantagem competitiva.

Objetivos Específicos:

- Demonstrar a forma como o empreendimento estava organizado e a forma que seria possível se estruturar estrategicamente;
- Avaliar se, de acordo com as características apontadas, o negócio teria possibilidades de ser sustentável mercadologicamente.

1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo que contempla este trabalho surgiu a partir de uma demanda do projeto de extensão AVANCE apoiado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O Avance¹ visa desenvolver projetos de consultoria para instituições públicas e sem fins lucrativos e pequenas empresas de Juiz de Fora e região, cujo conceitos estudados em sala de aula são aplicados com a orientação de professores do Departamento de Engenharia de Produção e Mecânica.

A moda infantil e inclusiva é um conceito relativamente recente e vem ganhando espaço aos poucos. São peças pensadas para levar em conta as necessidades físicas e psicológicas de todos os corpos infantis, sem exceção. De forma a gerar mais conforto e identidade aos pequenos consumidores. De acordo com Krone *et al* (2020) a moda inclusiva permite identificar as necessidades e dificuldades das crianças com diferentes características de deficiência (motora, visual entre outras), em relação ao vestir, e, apresentar uma proposta de moda inclusiva desenvolvendo um traje completo, composto por peças superiores e inferiores, ou peças únicas, como um vestido ou macacão, por exemplo.

Portanto, os projetos desenvolvidos pelo Avance foram estruturados de forma que os beneficiários tenham processos críticos otimizados de forma direcionada e didática. Dessa forma, o projeto de consultoria inicia com o diagnóstico da situação atual da instituição/empresa e conhecimento das suas necessidades iniciais, as informações obtidas são analisadas e as ferramentas ou metodologias de trabalho são determinadas.

Para organização e acompanhamento das etapas um cronograma é desenvolvido e os parâmetros do projeto são validados junto do professor orientador, geralmente escolhido conforme as especificidades do projeto. Já a equipe de desenvolvimento é escolhida através de processo seletivo e os discentes que se interessam pelo tema do projeto, e tenham os requisitos necessários, são convidados a participar.

O desenvolvimento do projeto seguiu as etapas estabelecidas no cronograma validado, porém cada etapa foi precedida de um estudo bibliográfico aprofundado para que os requisitos

¹ Projeto Avance, registrado no SIGA (UFJF). Projeto nº 004.

técnicos do projeto sejam bem delimitados, permitindo que os discentes melhor internalizassem os conceitos e o “cliente” conheça um pouco sobre o tema científico em que o projeto está inserido.

A metodologia de pesquisa científica pode ser classificada quanto à natureza, aos objetivos e à abordagem. Para o desenvolvimento deste projeto a metodologia utilizada foi de natureza aplicada, pois a pesquisa foi voltada para a aplicação mesclada de conceitos técnicos que melhor se adequassem às necessidades percebidas da pequena empresa (NASCIMENTO, 2016).

Os objetivos são de caráter exploratório, já que o projeto teve a intenção de entender profundamente o problema da empresa em questão e a partir desse entendimento, buscar por soluções viáveis. E a abordagem de pesquisa, foi classificada como qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica, a fim de compreender o que já foi estudado sobre o tema e aplicá-lo se adequado (NASCIMENTO, 2016).

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo composto pelos aspectos introdutórios, tem-se uma breve introdução a respeito do tema objeto de estudo e a aplicabilidade desse tema, mostrando a relevância no contexto atual e as justificativas. O capítulo um também delimita o tema no tempo e espaço em que foi aplicado, e determina os objetivos a serem alcançados e metodologia aplicada para chegar até eles.

O capítulo dois corresponde ao referencial teórico, no qual os conceitos que permeiam o tema são expostos detalhadamente. As referências a respeito de gestão estratégica e modelagem de negócio são base e apoiam a utilização de ferramentas como *Business Model Canvas* e a metodologia de pesquisa de mercado para a modelagem estratégica de um novo empreendimento, e os conceitos das áreas de gestão de projetos e desenvolvimento de produto são abordados de forma a sustentar o projeto de aplicação prática.

Portanto, o capítulo três discorre sobre o desenvolvimento do projeto no qual a modelagem estratégica foi aplicada. Nele é apresentado como cada etapa do projeto foi realizada, desde o diagnóstico da necessidade do empreendedor até a entrega do produto final.

O capítulo quatro apresenta os resultados parciais obtidos com o projeto ainda em andamento, mostrando principalmente como a microempresa reagiu a cada etapa sendo implementada em tempo real.

Por fim o capítulo cinco é composto pelas principais conclusões obtidas no desenvolvimento do trabalho, bem como os benefícios e os desafios que podem surgir futuramente.

2. MODELAGEM DE NEGÓCIO E PESQUISA DE MERCADO EM PEQUENAS EMPRESAS

O capítulo de referencial teórico foi estruturado de forma a abordar os principais conceitos utilizados no desenvolvimento do projeto de estruturação de uma pequena empresa no setor de moda. Os conceitos abordados neste capítulo vão de encontro com o que foi desenvolvido no próprio projeto, ou seja, uma macro modelagem do negócio, de forma a proporcionar uma visão geral do empreendimento, seguido de uma pesquisa de mercado para compreender a viabilidade e as potenciais oportunidades.

Desta forma, o capítulo foi segmentado em quatro subcapítulos, empreendedorismo e pequenas empresas, estratégia e vantagem competitiva, modelagem de negócio e pesquisa de mercado. O subcapítulo de empreendedorismo e pequenas empresas tem como objetivo contextualizar o ambiente empreendedor em que o trabalho foi desenvolvido através da demonstração dos principais conceitos de empreendedorismo e as principais características dos pequenos negócios.

Já o subcapítulo de estratégia e vantagem competitiva visa conceituar o que é estratégia e como a vantagem competitiva pode ser estabelecida em uma organização. O terceiro subcapítulo, modelagem de negócio, e o quarto, pesquisa de mercado, abordam os conceitos aplicados no projeto, bem como as ferramentas utilizadas para que esses conceitos fossem aplicados de forma assertiva.

2.1. EMPREENDEDORISMO E PEQUENAS EMPRESAS

O empreendedor pode ser conceituado como aquele que deseja iniciar um novo negócio para obter retornos financeiros, mas que ao exercer uma nova atividade empresarial assume de forma consciente os riscos inerentes ao negócio. Para além de simplesmente abrir um novo empreendimento, o empreendedor através do aproveitamento de oportunidades mercadológicas busca atender demandas específicas e diferenciadas utilizando os recursos disponíveis de forma inovadora e diferente dos demais (LEMES JUNIOR; PISA, 2019).

De acordo com Affonso, Ruwer e Giacomelli (2019), o empreendedorismo vem se fortalecendo no Brasil e no mundo pois possui grande relevância na economia de um país dado que é um fator essencial para o crescimento e desenvolvimento econômico, ao gerar riqueza por meio de inovação e do aumento de produtividade, e social, ao criar novos empregos e consequentemente renda.

A importância econômica do empreendedorismo é percebida pela representatividade de microempresas individuais ou familiares. Em alguns países elas representam cerca de 50% de seu Produto Interno Bruto (PIB). Desta forma, a criação de empresas duradouras e com pequenas taxas de mortalidade, é essencial para o desenvolvimento sustentável do empreendedorismo (AFFONSO; RUWER; GIACOMELLI, 2019).

Segundo Lemes Junior e Pisa (2019), as microempresas surgiram no final dos anos 1970 após um processo de desburocratização, no qual tinha como principal objetivo estimular a abertura de pequenos negócios. No Brasil, os critérios do Simples Nacional estabelecidos por meio da Lei Complementar 123/2006, determinam as definições de microempresa e empresa de pequeno porte (EPP). Desta forma, a descrição a seguir classifica como microempresa ou EPP de acordo com a LC 123/2006, que tem como base a receita bruta anual.

I. No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e (Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (efeitos: a partir de 01/01/2012).

II. No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016) (efeitos: a partir de 01/01/2018). (Fonte: Brasil, LC 123/2006).

Entretanto após a criação do microempreendedor individual (MEI), o empreendedor para ser considerado MEI precisa ter uma receita bruta no ano-calendário anterior de até R\$ 81 mil (Tabela 1), que equivale a uma média de R\$ 6,75 mil por mês (LEMES JUNIOR; PISA, 2019).

Tabela 1 – Classificação por porte – LC 155/2016

Classificação	Faturamento Anual
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
MEI	Até R\$ 81 mil

Fonte: Lemes Junior; Pisa (2019)

De acordo com Nogueira (2018), não somente aspectos estruturais e financeiros podem diferenciar uma pequena empresa e uma empresa de grande porte, essa diferenciação também é percebida através de aspectos comportamentais dos gestores. Geralmente os gestores dos pequenos negócios não tomam decisões baseadas em estratégias claras, o geralmente ele é mais intuitivo, decide empiricamente e se limita a acompanhar a concorrência.

Além disso, como o proprietário tem uma visão sistêmica do empreendimento, ele consegue compreender todos os setores simultaneamente, o que faz com que o gestor desempenhe múltiplas funções (NOGUEIRA, 2018).

Apesar dessa visão de gestão muitas das vezes pautada em motivações e aspirações pessoais, é importante que o proprietário tenha uma boa perspectiva do setor, mercado e concorrência a fim de tornar o negócio viável e sustentável a longo prazo.

2.2. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com a classificação proposta por Mintzberg *et al* (2011), a estratégia pode ser definida sob cinco perspectivas diferentes, estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- Estratégia como plano: um conjunto de ações previamente estabelecidas. Esse plano determina as escolhas que serão feitas para cada situação possível.
- Estratégia como pretexto: nesse aspecto a estratégia é definida como uma manobra para conquistar um objetivo, sendo uma ameaça para desencorajar e superar um potencial concorrente.
- Estratégia como padrão: rotula a estratégia como um padrão de comportamento. Ter um plano não é o suficiente, é necessário padronizar as ações de forma consistente.
- Estratégia como posição: define o local em que uma organização se encontra. Posiciona uma empresa em um determinado ambiente, seja ele interno ou externo.
- Estratégia como perspectiva: nesse aspecto a estratégia é a identidade da empresa, é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, representando as intenções e ações coletivas.

Uma estratégia empresarial é um conjunto de ações que visam conduzir as operações de uma organização. As escolhas estratégicas de uma empresa visam conduzir o negócio

rumo a uma direção almejada por meio de um conjunto específico de métodos que vão ao mesmo tempo melhorar o desempenho, fortalecer a posição no mercado sendo mais competitivo, além de suplantar a concorrência e fidelizar clientes (THOMPSON JR. *et. al*, 2013).

De acordo com Hill (2013), a seleção da estratégia mais adequada para uma organização passa pela análise do ambiente competitivo em que a empresa está inserida, possibilitando que oportunidades e ameaças sejam identificadas. De forma similar, a análise do ambiente interno por meio da identificação de pontos fortes e fracos, é essencial. O processo desde a análise interna e externa que culmina na seleção da estratégia ideal é denominado formulação da estratégia. Por outro lado, a implementação da estratégia consiste na execução dos planos definidos na formulação.

A escolha de uma estratégia pode proporcionar vantagem competitiva para uma organização. Essa vantagem é medida por meio da lucratividade, sendo o lucro o retorno sobre o capital investido no negócio. Desta forma, quando a lucratividade de uma empresa é maior que a média de lucratividade dentre outras empresas do mesmo setor, obtém-se um desempenho superior sobre a concorrência. Além disso, quando essa vantagem é duradora, ou seja, é possível manter a lucratividade acima da média por vários anos, a vantagem competitiva é sustentada (HILL, 2013).

Uma estratégia bem elaborada visa conquistar vantagens sólidas em um ambiente mercadológico inconstante por meio da configuração de recursos e competências. Essa vantagem competitiva tende a diferenciar o produto ou serviço desenvolvido por uma empresa gerando assim, maior valor tanto para os consumidores como para as demais partes interessadas (WHITTINGTON *et al.*, 2009).

A diferenciação a ser alcançada por meio de estratégia pode ser introduzida de várias maneiras. Sob a perspectiva dos objetivos de desempenho, uma organização pode se tornar mais competitiva ao priorizar o objetivo que melhor se adequa ao seu mercado consumidor. Um desses objetivos (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade ou custo), a depender do perfil do consumidor, contribui diretamente para uma venda (SLACK *et al.*, 2018).

De acordo com Porter (1999) as atividades chaves também são fonte de diferenciação quando desempenhadas de forma mais eficiente que os concorrentes, sendo elas compatíveis com os objetivos organizacionais ao mesmo tempo em que se reforcem mutuamente. A sustentabilidade desta vantagem, entretanto, é alcançada por meio do empenho contínuo por novos sistemas de atividades cada vez mais eficientes.

Da Silva (2020) também pontua que uma vantagem superior é alcançada explorando as competências dos recursos básicos, como prevê a teoria baseada em recursos (RBV). A teoria determina que para que um recurso seja distintivo ele precisa ser valioso, ou seja, precisa levar o valor que o cliente busca, o recurso precisa ser raro, no qual um seleto grupo de organizações o possuem. E os recursos precisam ser difíceis de imitar, seja em termos de capacidade, conhecimento, inovação, tecnologia ou afins.

2.3. MODELAGEM DE NEGÓCIO

O modelo de negócio pode ser considerado uma maneira de entender um empreendimento, visto que os principais objetivos do modelo é favorecer o crescimento sustentável e obter lucros. E a produtividade do modelo é definida como o quão perto uma organização pode chegar de seus objetivos, sendo que o atingimento é medido pelo valor criado (ROMÃO, 2010).

De acordo com Amit e Zott (2001) *apud* Calixto e Fleury (2015) modelo de negócio, amplamente conhecido como *business model*, consiste na maneira como uma organização cria valor através de oportunidades mercadológicas. Ainda de acordo com Teece (2010) *apud* Calixto e Fleury (2015), a definição de *business model* pode ser complementada ao propor que a finalidade do modelo é gerar lucro a partir da atratividade que a entrega de valor proporciona aos seus clientes.

Entretanto, para Thompson Jr. (2013), o conceito de *business model* não pode ser confundido com o conceito de estratégia. A estratégia, como exposto anteriormente, pode ser vista como um padrão, um plano, uma posição ou uma perspectiva, sendo todas essas visões voltadas para a realização de escolhas. Por outro lado, o modelo de negócio deve ser usado para auxiliar na análise e comunicação de escolhas estratégicas.

As escolhas estratégicas têm o objetivo primordial de criar e capturar valor para determinado grupo de consumidores, desta forma a testagem dessas escolhas por meio de um modelo de negócio sistemático é essencial para que elas sejam internamente coerentes e mutuamente sustentadoras. Diminuindo assim, as incertezas inerentes ao processo (THOMPSON JR. *et al.*, 2013).

A modelagem do negócio pode ser realizada através de algumas ferramentas de gestão como o *Business Model Canvas*. De acordo com Gava (2014), Alexander Osterwalder e Yves Pigneur conceberam a ferramenta a partir da ideia de que as empresas atuais demandam

mais flexibilidade e adaptabilidade na forma de conduzir os negócios, sendo a modelagem de negócio um processo que deve ser ágil e eficiente.

O *Business Model Canvas* visa ser uma demonstração lógica interconectada que se baseia em quatro pilares (produto, interface com o cliente, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros) cujos blocos de construção devem delinear a forma como o valor deve ser proposto e criado para o cliente (GAVA, 2014).

De acordo com Gava (2014) Osterwalder e Pigneur conceberam essa demonstração lógica tendo como base a abordagem do *Balanced Scorecard*, cujo blocos são determinados por inovação do produto, no qual a proposta de valor é descrita, relacionamento com o cliente, onde o segmento de mercado é compreendido e se estabelece a relação com o consumidor. Os demais blocos são gerenciamento da infraestrutura, no qual é descrito as atividades, recursos e parcerias, e o bloco de aspectos financeiros com a descrição do fluxo de receita e afins

Desta forma, a ontologia proposta por Osterwalder e Pigneur, desdobra os quatro pilares em nove bloco de construção (Quadro 1), proposição de valor, *target* do cliente, canais de distribuição, relacionamento, configuração de valor, competência, parcerias, estrutura de custos e modelo de receita. A construção do modelo de negócio se dá por meio do detalhamento de cada um desses blocos conforme seu descritivo (GAVA, 2014).

Quadro 1 – Nove blocos do modelo de negócio

Pilar	Bloco de Construção	Descritivo
Produto	Proposição de Valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente.
Interface com o Cliente	Target do Cliente (Público-alvo)	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.
	Canais de Distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes.
Gestão de Infraestrutura	Configuração de Valor (Atividades chave)	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.
	Competência (Recursos chave)	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes.
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes.
Aspectos Financeiros	Estrutura de Custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados modelo de negócio.
	Modelo de Receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder (2004)

2.4. PESQUISA DE MERCADO

A elaboração de uma estratégia que possua uma perfeita adequação com relação a situação de uma organização passa, necessariamente, pelo profundo entendimento do ambiente setorial em que a empresa está inserida. Essa análise conduz a empresa para a obtenção de vantagens competitivas consistentes e é determinante para a melhora de seu desempenho (THOMPSON JR. *et al.*, 2013).

Ainda de acordo com Thompson Jr. *et al.* (2013), existem diversos fatores que influenciam a dinâmica de um ambiente mercadológico, porém aqueles relacionados ao setor e a concorrência são os que mais geram impactos na formulação de uma estratégia. Desta forma neste trabalho abordaremos três blocos de estudo que devem auxiliar no entendimento de como esses atores dinamizam e constroem uma visão do mercado de interesse. Os blocos são análise setorial, descrição do segmento de mercado e análise da concorrência:

2.4.1. Análise Setorial

O estudo do setor pode ser realizado sob diversas perspectivas, dentre os principais modelos de análise setorial destacam-se as 5 Forças de Porter, o modelo Estrutura-Condução-Desempenho, as Forças Motrizes e a análise por meio do ciclo de vida do setor. Cada um deles é detalhado a seguir.

2.4.1.1. Análise Setorial – 5 Forças de Porter

De acordo com Besanko (2018), uma análise industrial tem como objetivo identificar o potencial de lucratividade oferecido pelo setor por meio da identificação de como o setor está se desenvolvendo no período de interesse, além de permitir avaliar como as mudanças ambientais afetam esse desempenho. Através das cinco forças de Porter o setor é analisado de forma a identificar tendências, ou seja, mudanças mercadológicas que podem influenciar no aumento ou diminuição da lucratividade:

- Rivalidade interna: através dessa força é possível compreender como as empresas atuam para obter maior faixa de mercado e quão forte são para influenciar preços e custos.

- Ameaça à entrada: essa força auxilia na avaliação da facilidade em ingressar no mercado. Novos entrantes aumentam a rivalidade interna ao diminuir a concentração de mercado, além de dividir a demanda.
- Produtos substitutos e complementos: os substitutos diminuem os lucros por intensificar a rivalidade, em contraponto, os complementos aumentam as possibilidades de lucro ao aumentar a demanda por aquele produto.
- Compradores: mostra o quanto os compradores são capazes de negociar os preços de compra, influenciando, ou não, nos lucros das empresas que compõem o setor.
- Fornecedores: mostra o quanto os fornecedores são capazes de negociar preços, influenciando, ou não, nos lucros das empresas que compõem o setor.

A rivalidade interna quando muito intensa pode fazer com que preços se aproximem de custos. A ameaça à entrada é alta quando é fácil entrar no mercado para adquirir uma faixa de mercado, além de rivalizar preços. Os substitutos podem capturar vendas e aumentam a rivalidade dos preços. Por fim, os compradores e fornecedores demonstram força ao serem capazes de exercer influência na renegociação de contratos e nos preços de venda. (BESANKO, *et al.*, 2018).

2.4.1.2. *Análise Setorial – Modelo Estrutura-Condução-Desempenho*

De acordo com Barney (2011), além das 5 forças de Porter outro modelo que permite compreender o comportamento de um setor é o modelo de estrutura-conduta-desempenho (Figura 1). O objetivo inicial deste modelo era identificar sob quais condições a competição não se desenvolveria para que leis de incentivo à concorrência fossem implementadas.

Figura 1 – Modelo Estrutura-Condução-Desempenho



Fonte: Barney (2011)

A estrutura de um setor é dimensionada por meio de variáveis como número de concorrentes, heterogeneidade dos produtos, custo de entrada e saída. As estratégias implementadas pelas empresas são descritas no aspecto da conduta, e o desempenho abrange tanto o desempenho das organizações como o desempenho econômico (BARNEY, *et al.*, 2011).

Esses tópicos se relacionam a partir do momento em que a estrutura do setor permite entender as opções e restrições a serem enfrentadas, o que determina qual a conduta mais adequada e o desempenho no longo prazo. Caso uma empresa tenha poucas opções e muitas restrições ela só consegue obter paridade competitiva, porém em um cenário menos competitivo com poucas restrições é possível obter vantagens competitivas (BARNEY, *et al.*, 2011).

2.4.1.3. Análise Setorial – Forças Motrizes

Thompson Jr (2013) aponta que alguns acontecimentos influenciam um setor intensamente, esses acontecimentos são denominados forças motrizes e são divididos em quatorze categorias (Figura 2).

Figura 2 – Forças motrizes mais comuns

1. Capacidade e aplicativos novos que surgem na internet.
2. Globalização crescente.
3. Alterações na taxa de crescimento de longo prazo de um setor.
4. Mudanças relacionadas a quem compra o produto e como utiliza.
5. Inovação do produto.
6. Mudança tecnológica e inovação do processo de fabricação.
7. Inovação no marketing.
8. Entrada e saída no mercado de empresas importantes.
9. Difusão de *know-how* técnico por mais empresas e mais países.
10. Mudanças no custo e na eficiência.
11. Preferência crescente do compradores por produtos diferentes em vez de *commodities* (ou por um produto mais padronizado em vez de produtos grandemente diferenciados).
12. Diminuição da incerteza e do risco empresarial.
13. Influências regulatórias e mudanças na política do governo.
14. Mudanças relacionadas a preocupações, atitudes e estilos de vida existentes na sociedade.

Fonte: Thompson Jr. (2013)

Somente identificar as forças motrizes que atuam no setor de interesse não é o suficiente, é necessário compreender como essas forças agem para tornar o setor mais ou menos atrativo. É preciso identificar a influência que as forças têm sobre a demanda, fazendo com que ela diminua ou cresça. Qual é o impacto dessas forças no aumento ou diminuição da intensidade da concorrência. E por fim, de que forma impactam na lucratividade do setor (THOMPSON JR. *et al.*, 2013).

2.4.1.4. *Análise do Ciclo de Vida do setor*

Tão importante quanto compreender as especificidades de um setor e o seu potencial de crescimento, é entender em que fase evolutiva esse setor está e como ele se comportará com o passar do tempo, já que as oportunidades mercadológicas tendem a se alterar com o passar do tempo. Os efeitos evolutivos do setor podem ser determinados a partir do modelo de ciclo de vida, que identifica cinco fases que levam a cinco tipos de ambientes distintos, a fase embrionária, em crescimento, em consolidação, madura e a fase em declínio (HILL, 2013).

- Setor embrionário: o crescimento é lento dado a pouca familiaridade com os produtos e dos altos preços, porém é uma grande oportunidade de se consolidar pela falta de concorrentes sólidos.

- Setor em crescimento: nessa etapa o setor cresce rapidamente já que os consumidores estão se familiarizando com os produtos, fazendo com que os preços caem ao gerar economias de escala. Empresas atentas estrategicamente começam a se preparar para a fase de consolidação.
- Setor em consolidação: nesta fase o crescimento diminui e a demanda começa a saturar. Esta fase pode levar empresas ineficientes à falência.
- Setor maduro: o crescimento é lento ou zero e mercado está totalmente saturado. A estabilidade de um setor maduro está sempre ameaçada por guerras de preço.
- Setor em declínio: esta etapa é caracterizada por crescimento negativo por uma série de fatores. A queda na demanda leva a um excesso de capacidade, o que significa uma guerra de preços muito baixos.

As quatro esferas abordadas para análise de um setor, análise segundo as Forças de Porter, análise por meio do modelo E-C-D, análise dos impactos das forças motrizes e análise do ciclo de vida do setor, permitem compreender os aspectos chave que envolvem um setor econômico e através das informações obtidas, trazem mais clareza das oportunidades encontradas e desafios a serem enfrentados.

Com as variáveis e complexidades do setor bem compreendidas se torna necessário realizar uma análise da concorrência, é através dela que pretende-se compreender o comportamento estratégico do concorrente frente ao mercado competitivo permitindo traçar os diferenciais oferecidos ao público de interesse.

2.4.2. Análise da Concorrência

De acordo com Hitt (2019) a análise do concorrente deve ser pautada em quatro aspectos básicos, os objetivos futuros, estratégia atual, premissas e capacidades.

- Objetivos Futuros: visa identificar o que direciona o concorrente, comparar em qual medida as metas podem ser comparadas com as da concorrência e compreender as atitudes em relação aos riscos que o setor oferece.
- Estratégia Atual: busca determinar o comportamento competitivo atual e ter a compreensão se as estratégias utilizadas conseguem comportar uma mudança na estrutura.

- Premissas: reflete sobre a volatilidade do futuro e a linha de raciocínio que a organização está operando diante a competitividade do mercado. Além disso, pondera a respeito das hipóteses que os concorrentes fazem do setor.
- Capacidades: vão esclarecer, e comparar, os pontos fortes e fracos dentre os concorrentes, bem como a empresa se classifica em comparação a eles.

A análise de cada um dos tópicos vai permitir interpretar as ações e reações dos concorrentes, bem como as implicações estratégicas. Além de compreender o posicionamento da concorrência, essa análise também tem como objetivo entender as políticas públicas vigentes em outros países, de forma a dimensionar a postura de concorrentes estrangeiros. Por meio destas informações uma organização compete com seus concorrentes diretos de forma mais assertiva (HITT *et al.*,2019).

De acordo com Oliveira (2023) a análise da concorrência também visa deixar claro a vantagem competitiva que o concorrente pretende oferecer aos seus clientes, identificando os produtos ou serviços que geram esses benefícios, bem como os mercados para o qual esse diferencial foi estabelecido. Esse estudo torna possível realizar um comparativo dos benefícios proporcionados dentre os diversos atores que compõem o mercado.

Dados os estudos do setor e da concorrência, que vão dar o panorama da competitividade no setor demonstrando de que forma os concorrentes atuam diante dela e proporcionam vantagens, a segmentação de mercado e o estudo do público-alvo se tornam essenciais para compreender o comportamento do consumidor em relação as movimentações do mercado, além de determinar o segmento mais condizente com a proposta de valor da empresa.

2.4.3. Segmentação de Mercado

A segmentação do mercado conforme Hawkins e Mothersbaugh (2018), consiste em selecionar uma fatia do setor, ou poucas fatias, para concentrar os esforços e atender as necessidades desse segmento, sendo grande o bastante para ser lucrativo. E para isso é necessário identificar e agrupar consumidores com necessidades semelhantes, descrever cada grupo e escolher de fato o segmento mais atraente de acordo com a proposta da organização.

Para um mercado seja segmentado de uma maneira assertiva é preciso traçar o perfil do consumidor e compreender seus hábitos de consumo. A divisão do consumidor em segmentos pode ser realizada conforme critérios específicos tais como a segmentação demográfica, geográfica, psicográfico e de benefício. Através desses quatro segmentos o

possível determinar como o consumidor se comporta e conseqüentemente, como o produto ou serviço será divulgado e apresentado (ROCHA, 2016).

- Segmentação demográfica: os consumidores são divididos de acordo com características de sexo, faixa etária e renda.
- Segmentação geográfica: a divisão ocorre conforme o local em que o consumidor reside. Os mercados potenciais podem mudar de acordo com a localização geográfica.
- Segmentação psicográfico: nesse aspecto a segmentação acontece por meio do estilo de vida do consumidor. Deve-se levar em conta as atividades diárias, os interesses e as opiniões políticas, sociais e de negócio.
- Segmentação de benefício: essa segmentação é pautada nos benefícios que o consumidor deseja obter com relação ao produto ou serviço. Nesse aspecto é medido as percepções de valor sobre as marcas.

De acordo com Hawkins e Mothersbaugh (2018), o comportamento do consumidor é influenciado por fatores internos e externos. As influências externas consistem nos valores culturais que são específicos de cada região, bem como características demográficas. Já as influências internas são determinadas pela forma como uma pessoa pensa, sente e age diante de situações do ambiente em que vive. Construindo assim a autoimagem e estilo de vida do consumidor refletidos nos hábitos de consumo.

3. DESENVOLVIMENTO

Como exposto anteriormente, este trabalho teve como objetivo estruturar estrategicamente um empreendimento voltado para a moda infantil e inclusiva. Através da ferramenta de gestão, *Business Model Canvas* e da metodologia de pesquisa de mercado, o negócio foi delimitado de forma que vantagens competitivas consistentes fossem alcançadas. O *Canvas* foi utilizado para obter uma visão geral do negócio, podendo assim encontrar oportunidades de melhoria, e a pesquisa de mercado foi necessária para compreender a viabilidade do empreendimento.

3.1. PROJETO DE EXTENSÃO AVANCE

O Avance é um projeto de extensão do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora idealizado pelos discentes com o suporte técnico dos professores, tendo como objetivo disseminar os conceitos aprendidos ao longo do curso. Os

integrantes do Avance prestam consultoria para órgãos públicos, sem fins lucrativos e empresas do terceiro setor da economia a fim de proporcionar a esse público o suporte necessário na otimização de seus processos.

O planejamento e desenvolvimento dos projetos elaborados por meio do Avance, visa um atendimento personalizado às pequenas e microempresas que se interessam na consultoria, desta forma, a metodologia de trabalho contempla sete etapas básicas:

- Seleção da Instituição: a seleção da instituição tem como pré-requisito o interesse das micro, pequenas empresas ou instituições sem fins lucrativos.
- Estudo Institucional: esta etapa tem como objetivo estudar a instituição, a fim de compreender suas principais atividades, sua atuação no mercado e a sua cultura organizacional.
- Diagnóstico: após uma compreensão mais profunda da empresa, é necessário entender, de forma macro, suas principais dores e necessidades tendo como objetivo determinar estrategicamente qual necessidade era mais latente e como o Avance poderia atuar para solucionar o problema em questão.
- Escopo do Projeto: após identificação do problema mais latente por meio do diagnóstico, o projeto a ser desenvolvido é definido por meio de planos de ação. Nesta etapa também é definido o professor orientador do projeto de acordo com o tema, para que o mesmo valide o escopo elaborado e oriente os alunos nas demais etapas. Em paralelo o escopo é validado junto da instituição.
- Seleção da Equipe: após validação do projeto junto do docente responsável, o projeto é divulgado nas redes sociais do Avance para que os alunos interessados no tema se inscrevam no processo seletivo. Sendo que os participantes precisam cursar a partir do 5º período do curso devido à maturidade já adquirida até então.
- Desenvolvimento: com as etapas anteriores concluídas, o projeto começa a ser desenvolvido por meio da elaboração de um cronograma no qual, etapas específicas são determinadas através do detalhamento do projeto. As etapas de execução são desenvolvidas conforme cronograma e ao final de cada uma delas há uma validação junto do professor orientador, seguido de apresentação para a empresa contemplada.

- Conclusão do Projeto: o projeto é concluído com a finalização das etapas propostas e elaboração de um relatório final consolidado e demonstração dos resultados obtidos para a instituição.
- Artigo Acadêmico: por fim a última etapa do projeto é a elaboração do artigo acadêmico, que com as devidas autorizações das instituições, mostra como os conceitos aprendidos ao longo do curso podem ser aplicados externamente.

3.2. PROPOSTA AVANCE

A instituição selecionada para o desenvolvimento de um novo projeto, de acordo com a metodologia proposta pelo Avance, foi uma empresa em processo de desenvolvimento. Ao ser escolhido para a realização do projeto o negócio era apenas uma ideia da empresária, que surgiu a partir de necessidades pessoais.

A empresa denominada QUIM é um projeto proposto pela sua idealizadora para disponibilizar peças infantis inclusivas que proporcionassem conforto, praticidade e autonomia para todos os corpos infantis. A necessidade surgiu quando seu filho primogênito foi diagnosticado com mielomeningocele e ao buscar no mercado roupas confortáveis e práticas, poucas opções foram encontradas. Além disso, a empresária sempre teve como valor o uso de tecidos de sustentáveis e a busca por parcerias com instituições públicas e sem fins lucrativos a fim de disseminar a acessibilidade.

O diagnóstico foi feito por meio de reuniões virtuais nas quais foi possível mensurar como a empresária visualizava o seu negócio, bem como as motivações para a criação de uma nova empresa e os objetivos pretendidos. Através das informações obtidas foi possível observar que a maioria dos aspectos do negócio ainda estava no campo das ideias, não havia nada de muito concreto, exceto a parte operacional (confecção das peças) em que estudos mais profundos já haviam sido realizados.

Desta forma, o escopo de projeto proposto foi o de modelar o negócio trazendo o detalhamento de cada aspecto chave do negócio de forma clara visual. Por meio desse mapeamento seria possível compreender o que de fato estava bem determinado e o que deveria ser melhor explorado. Além disso, a proposta contemplava direcionar estrategicamente a empresa a fim de que o negócio fosse capaz de competir, sendo sustentável no médio e longo prazo.

Dado a validação do escopo e a escolha das principais ferramentas, a equipe de desenvolvimento de projeto foi selecionada considerando a proposta pretendida. Sendo de

extrema importância o interesse dos alunos nos temas de modelagem de negócio, estratégia e plano de negócio. O cronograma do projeto foi elaborado considerando a sequência de etapas que o Canvas e o plano de negócios propõem, bem como pensando na necessidade de envolvimento da empresária para construir e detalhar cada aspecto do negócio.

3.3. PROJETO QUIM

O *Business Model Canvas* foi a ferramenta escolhida para estruturar o negócio e fazer com que todos os seus aspectos fossem bem visualizados, devido a sua objetividade e fácil entendimento. E para direcionar estrategicamente a empresa foi realizada uma análise de mercado para que fosse possível compreender e explorar o mercado atual e suas tendências e o posicionamento que poderia ser alcançado frente aos principais competidores.

3.3.1. *Business Model Canvas*

A elaboração do *Canvas* como proposta para a empresa foi dividida em quatro fases (Figura 3).



Fonte: Elaboração própria (2024)

Para contextualizar cada fase, um e-mail era enviado para a empresária, explicando brevemente os conceitos que seriam abordados com um espaço para a anotação de possíveis dúvidas ou observações. Ademais, a empreendedora também teve contato com um *Canvas* de uma empresa real preenchido, cujo negócio era do mesmo segmento de mercado. Esse tipo de abordagem foi proposto para que os conceitos fossem introduzidos aos poucos e para que fossem entendidos de forma prática.

Cada fase foi executada através de três reuniões *online*, que duraram entre 1h e 1:30h cada. As reuniões se assemelhavam a *benchmarkings*, e para introduzir havia um momento de discussão das dúvidas e observações, e em seguida os tópicos eram preenchidos com discussões em conjunto.

A ferramenta utilizada para armazenar os dados foi o Sebrae Canvas², uma ferramenta *online* que permite o *download* no formato de lista ou de forma tradicional. Nos quadros 2,3,4 e 5 segue os resultados obtidos com o desenvolvimento de cada fase:

Quadro 2 – Produto

Proposição de Valor	Impacto Social
	Confecção e doação de peças destinadas à instituições que atendem crianças carentes com deficiência
	Confecção de roupas representativas e inclusivas, que promovam a identificação com os nossos valores e ideais
	Roupas práticas e confortáveis, que possibilitam a autonomia infantil
	Roupas inclusivas, com suas adaptações e modelagens voltadas para o bem-estar das crianças
	Confecção e doação de peças destinadas à crianças internadas em UTI's neonatais
	Roupas de fácil vestimenta em crianças com deficiência ou não
	Roupas com tecidos ecológicos e antialérgicos

Fonte: Elaboração própria (2024)

Quadro 3 – Interface com o Cliente

Público Alvo	Classes B e C
	Crianças de 1 a 4 anos
	Pais e Responsáveis de crianças de 1 a 4 anos
Canais de Distribuição	Distribuição via transportadora e motoboy (Rio de Janeiro)
	Divulgação por meio de parcerias com digital influencers
	Venda e divulgação via redes sociais (WhatsApp e Instagram)
	Venda física em clínicas de fisioterapia
	Venda e divulgação via site próprio
Relacionamento	Formulário de avaliação via redes sociais
	Mensagens via Instagram (pré e pós venda)
	Interação via repostagens e curtidas no Instagram
	Espaço para fornecimento de feedbacks através de comentários no site
	Contato via WhatsApp
	Interação via caixas de pergunta

Fonte: Elaboração própria (2024)

² <https://canvas-apps.pr.sebrae.com.br/>

Quadro 4 – Gestão de Infraestrutura

Atividades Chave	Criação e modelagem
	Atendimento ao cliente – SAC
	Marketing e Vendas
	Pilotagem
	Embalagem/Envio
	Produção
	Pesquisa de Mercado e Produto
Recursos Chave	Insumos de fabricação
	Investimento de capital próprio
	Design de moda
	Mídias sociais próprias para a marca
Parcerias	Fotógrafo Ciro - Catalogação das peças
	Marketing terceirizado
	Design de criação da Logo, identidade visual e alimentação das redes sociais
	Clínica Espaço Habilitar
	Maternidade Escola da UFRJ
	Fornecedor de tecido e aviamento
	Fornecedor de imã – Super Magtec
	Confecção de roupas do Complexo do Alemão
	Designer de moda inclusiva
	Adaptare (loja de sapato ortopédico e botinhas (prótese)) - Estabelecimento de acordo de divulgação
	Fornecedor de embalagens plásticas

Fonte: Elaboração própria (2024)

Quadro 5 – Aspectos Financeiros

Estrutura de Custos	Identidade Visual
	Taxas e Impostos – MEI
	Registro de Marca – MEI
	Frete de fornecedor e terceirizadas
	Tecido
	Aviamento (zíper, velcro, linha, botão)
	Mídias Sociais
	Criação e manutenção do site
	Ensaio fotográfico – Fotos do produto e fotos de campanha
	Embalagens plásticas
	Etiqueta plana (estampa)
	Modelagem
	Confecção – Pilotagem
	Modelo de Receita
Venda via mídias sociais	

Fonte: Elaboração própria (2024)

No geral a elaboração do modelo ocorreu de forma bem dinâmica e construtiva, utilizando as informações do negócio que empresária tinha disponível. A organização

sistemática proporcionada, permitiu obter uma macro visão do empreendimento, possibilitando ainda compreender quais aspectos chave estavam mais bem definidos e aqueles que precisavam de mais atenção.

Dentro do macro tema produto (Quadro 2) foi determinado a proposta de valor do negócio, nesse tópico ficou claro de que maneira a empresária pretendia impactar o seu público alvo e quais seriam as principais características do empreendimento. Gerar impacto social por meio da promoção de conforto e acessibilidade a todos os corpos infantis era principal valor.

No aspecto de interface com o cliente (Quadro 3) o público para o qual se pretendia propor valor foi determinado, os meios em que as peças chegariam nos consumidores foram estabelecidos através dos canais de distribuição e a interação entre empresa e consumidor foi proposta no tópico de relacionamento com o cliente. Sendo um negócio exclusivamente *online*, foi de extrema importância delinear cada um desses tópicos para que o relacionamento fosse aproximado e duradouro.

Com relação a gestão da infraestrutura (Quadro 4) as principais atividades, recursos e parcerias foram descritos de forma bastante completa e detalhada pois eram os tópicos mais estudados pela empresária antes de se inserir no projeto Avance. Tanto as atividades chave como os recursos chave já eram bem estabelecidos e as principais parcerias, confecções de comunidades do Rio de Janeiro e a Maternidade Escola da UFRJ, já eram claras, o que de certa forma reforça o viés de impacto social descrito na proposta de valor.

Por fim, os aspectos financeiros (Quadro 5) permitiram a visualização dos principais custos que o negócio teria, o que em conjunto com a análise dos demais aspectos fez refletir como seria a sustentabilidade financeira da empresa e quais estratégias poderiam ser traçadas para manter os preços condizentes com o segmento de mercado. Essa etapa foi a que exigiu maior atenção dado a importância, o pouco conhecimento e pela dificuldade em obter informações a partir de terceiros.

3.3.2. Análise de mercado

A análise de mercado proposta para QUIM foi dividida em três etapas, a análise do setor, mercado alvo e necessidades do cliente e análise da concorrência.

A análise do setor consistiu em um estudo cujo objetivo era obter informações do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor que a organização está inserida. Para tanto, a coleta de informações é pautada em consultas em *sites* de agências reguladoras,

associações setoriais, dentre outras. Podendo assim compreender o potencial de mercado, impacto na economia, normas e legislações para embasar o planejamento operacional da empresa.

O mercado alvo e as necessidades do cliente foram estabelecidas conhecendo profundamente o público-alvo, identificando questões comportamentais como hábitos de consumo e estilo de vida e levando em consideração fatores como idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade, dentre outros.

A análise de competidores foi a etapa da pesquisa de mercado que buscou analisar, comparar e acompanhar os concorrentes em relação aos produtos/serviços e à sua organização. Nesse sentido foi necessário compreender os pontos fortes e fracos desses produtos, tendo como objetivo diminuir a distância entre a QUIM e a concorrência, possibilitando explorar *gaps* de oportunidade para gerar vantagens competitivas.

3.3.2.1. *Setor*

A indústria estudada foi a de Moda e Vestuário dado as características do negócio da QUIM, mas foi importante também elaborar o levantamento de dados a respeito do *e-commerce*, sendo o principal meio de comunicação, venda e distribuição dos produtos comercializados pelo negócio.

- Moda Infantil e Inclusiva

A QUIM está inserida dentro do setor de moda e vestuário, cujo segmento de mercado é o de moda infantil e o nicho é moda acessível e inclusiva. Desta forma cada aspecto será detalhado de forma a compreender como o mercado, em sua totalidade, está se movimentando.

De acordo com dados extraídos do *site* IEMI³ (2022), o mercado de vestuário cresceu quase 14% sobre 2020 em 2021, após impactos sofridos com a pandemia. Em 2021 o consumo de peças por habitante foi em torno de 28 unidades, o que representa 6 bilhões de peças adquiridas.

De acordo com o SEBRAE⁴ (2022) dados da Abit (Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção) apontam que o segmento de roupas infantis apresenta um crescimento médio anual de 6%. A moda infantil equivale a 16% do setor de vestuário, o que é bastante representativo já que o Brasil é o quinto maior produtor têxtil do mundo. Esses dados

³ <https://iemi.com.br/mes-do-consumidor-e-perspectivas-para-o-varejo-de-vestuario/>

⁴ <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-grande-e-lucrativo-mercado-de-moda-infantil-para-os-pequenos,9854dc49be5b1810VgnVCM100000d701210aRCRD>

apontam a vasta gama de oportunidades que podem ser exploradas por novos entrantes, principalmente as micro e pequenas empresas.

Ao aprofundar a análise para contemplar a moda inclusiva, é possível perceber que o nicho é pouco explorado devido à carência de dados estatísticos. A falta de mão de obra especializada e marcas que queiram investir nesse nicho de mercado são alguns dos motivos para essa escassez. Entretanto, a representatividade da moda inclusiva é bastante expressiva, a mais recente pesquisa a respeito de pessoas com deficiência aponta que 23,9% da população brasileira possui alguma deficiência, o que significa cerca de 45,6 milhões de pessoas (Santos; Oliveira, 2021).

Esse segmento por ser menos concorrido e por ter um público mais específico, tem muitas oportunidades para os empreendedores que queiram investir na indústria têxtil. Segundo a *Coresight Research*, em 2018 tinham uma previsão de faturamento global de US\$278,2 bilhões em roupas adaptáveis, e inclusivas. Essa projeção se estende para 2022 estimando um crescimento de 17,1% tendo um faturamento de US\$325,8 bilhões.

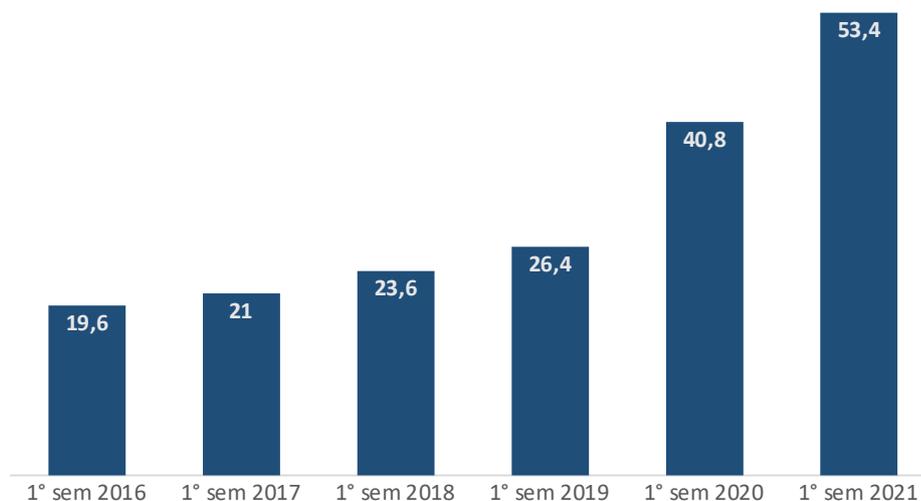
- E-Commerce

Em 2021 o acesso à internet no Brasil atingiu 90% dos domicílios, um salto de 6% com relação a 2019. Esse aumento é refletido em todas as regiões do Brasil, tanto em domicílios urbanos como em domicílios rurais. Em contrapartida o percentual de domicílios com TV caiu de 96,2% para 95,5% entre 2019 e 2021, a queda também é percebida em todas as regiões do país (Nery; Britto, 2022).

Com o crescimento do acesso à internet e o avanço da pandemia da Covid-19 no país, a economia brasileira foi impactada pela mudança de hábitos do consumidor brasileiro e, com ele, do perfil do varejo nacional. O comércio eletrônico, que já vinha crescendo e conquistando espaço no gosto do consumidor, consolida-se e chega a um novo patamar.

Desde 2016 o Brasil vem crescendo nas vendas por comércio eletrônico como demonstra a figura 4. Porém em 2021 é possível perceber um crescimento de 31% em relação ao semestre anterior, atingindo assim o maior patamar histórico (Pereira, 2021).

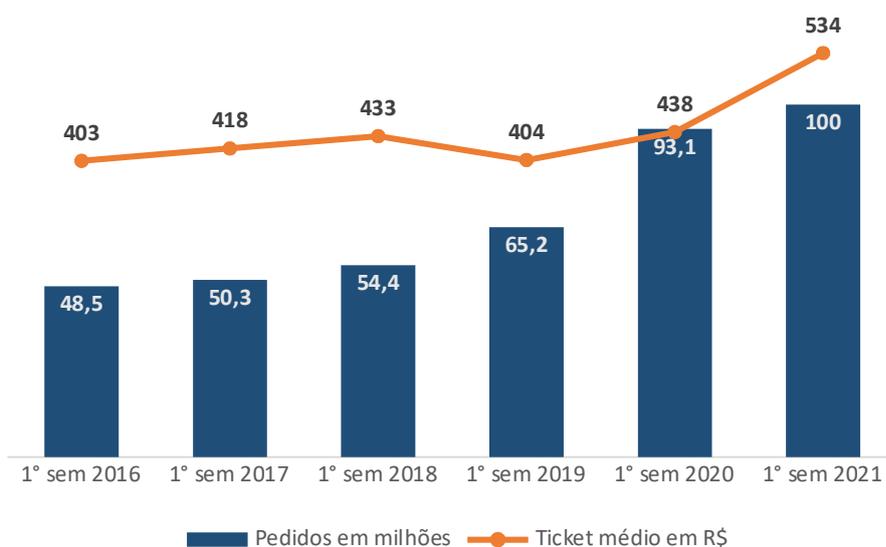
Figura 4 – Brasil: Evolução das Vendas do Comércio Eletrônico (em R\$ bi)



Fonte: ebit. 44ª Edição Webshoppers, ago/21

Com relação aos pedidos realizados em 2021 por meios digitais, o aumento foi de 7% se comparado com 2020. O crescimento também é refletido no ticket médio, que chegou ao patamar de R\$ 534,00 em 2021 (Figura 5). Esses números crescentes podem ser explicados pelas medidas restritivas causadas pela pandemia (Pereira, 2021).

Figura 5 – Brasil: Evolução dos Pedidos e de Ticket médio do Comércio Eletrônico

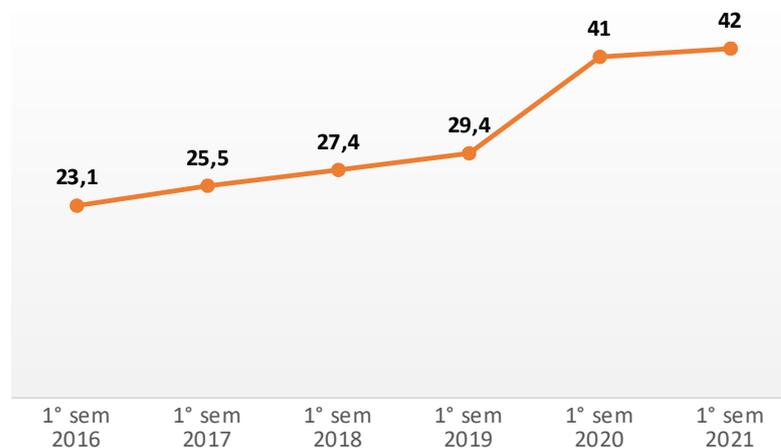


Fonte: ebit. 44ª Edição Webshoppers, ago/21

De acordo com Pereira (2021), a quantidade de consumidores do *e-commerce*, houve um salto de 40% do primeiro semestre de 2019 para o semestre de 2020, muito influenciado pela pandemia de Covid-19. Mas ao comparar 2020 e 2021, é possível perceber uma

estabilidade com a entrada de 6,2 milhões de novos consumidores no mercado *online* (Figura 6).

Figura 6 – Brasil: Evolução da Quantidade de Consumidores do *e-commerce* (em milhões)



Fonte: ebit. 44ª Edição Webshoppers, ago/21

Portanto, o crescimento do *e-commerce* é perceptível conforme o acesso à internet atinge novos patamares no mundo e se torna cada vez mais parte essencial da vida da população. Além da difusão do acesso à internet, o uso massivo de *smartphones* e a pandemia contribuíram para o sucesso do comércio eletrônico no período (Pereira, 2021). Sendo que as projeções para 2022 são de um crescimento de 9%, a estimativa é de um faturamento recorde de R\$ 174 bilhões (Buss, 2022).

Desta forma, foi possível perceber que o mercado realmente passou por uma grande transformação, com vendas de categorias de produtos de consumo diário e entrada de novos consumidores no varejo digital. A pandemia apenas acelerou um processo cuja previsão sempre foi de que o *e-commerce* tomaria cada vez mais espaço no cotidiano das vendas. Nesse sentido, o ideal é se atentar para as necessidades dos clientes, as dificuldades que eles encontram para realizar compras online e os critérios que favorecem a busca por soluções digitais.

Por meio da análise setorial percebe-se que o nicho de moda infantil e inclusiva ainda é pouco explorado dentro do setor de vestuário, possibilitando ingressar no mercado sem sofrer tanta resistência pelos demais concorrentes. Além disso, recentemente o *e-commerce* se tornou uma importante plataforma de divulgação e vendas, sendo positivo pela facilidade que a internet proporciona e ao mesmo tempo desafiador por exigir certa profissionalização para alcançar os clientes desejados.

3.3.2.2. Mercado Alvo e Necessidades do Cliente

O perfil do consumidor foi traçado através de uma pesquisa de mercado no formato de formulário *online*, o *Google Forms*. O questionário contou com a participação de 11 pessoas sendo mães, pais e parentes de crianças com alguma deficiência. Os dados obtidos nos ajudaram a identificar as características primárias das crianças e seus responsáveis, além de captar como o público-alvo se comporta e quais são as principais necessidades.

A grande maioria das entrevistadas foram as mães com 94% das respostas, e a faixa etária observada se concentrou em crianças de 1 a 4 anos com 38%, e crianças de 5 anos ou mais, com 50% das respostas obtidas. Outro dado relevante foi com relação à patologia, 61,8% das crianças apresentam Mielomenigocele e 14,7% delas são Autistas, ambas Pessoas com Deficiência (PCDs).

De forma a mensurar as principais dificuldades no uso das roupas, 58,8% dos entrevistados alegaram dificuldades nos movimentos da articulação e 50% afirmaram haver desconforto com o contato com a pele da criança. Dentre as motivações foram explicitadas a falta de flexibilidade e conforto através de roupas pesadas, apertadas ou com as golas muito ajustadas à cabeça.

As entrevistadas contribuíram com sugestões, como propostas de peças adaptadas para a utilização com a órtese e fraldas, uso de tecidos antialérgicos e/ou 100% algodão, roupas com aberturas maiores na cabeça e modificações relacionadas ao aviamento. Além do mais, 100% dos entrevistados confirmaram que aberturas maiores nas laterais da peça, na frente e entre as pernas facilitariam no momento de vestir, e 61,8% afirmaram que amarrações facilitariam a vestimenta.

Por meio do questionário foi observado que as mães são as principais acompanhantes dos filhos em seu processo de desenvolvimento e nos cuidados médicos. São elas que presam pelo conforto e praticidade na hora de vestir, e pelos resultados a adaptabilidade das peças é essencial para isso.

Os dados obtidos com a faixa etária permite concluir que o intervalo de idades estabelecido pela QUIM – Moda Infantil e Inclusiva (1 a 4 anos), abrange uma parte considerável dos entrevistados, porém há uma margem de crescimento com a inclusão das crianças de 5 anos ou mais.

Além disso, é notório o quanto as mães prezam pelo conforto, através de peças personalizadas, práticas e com tecidos leves, e que permitem aos seus filhos ampla mobilidade para se desenvolverem da forma mais agradável possível.

3.3.2.3. Concorrência

A análise de competidores dos principais concorrentes sugeridas pela empresa QUIM se iniciou elencando as duas principais marcas que competem com a empresa em desenvolvimento, uma vez que atendem a um nicho de mercado similar e compartilham características do produto entre si. As principais características foram determinadas por meio de dados divulgados publicamente por ambas as empresas. Com essas informações também foi possível elaborar uma tabela de preços para comparar a média de preço praticada nos principais produtos. A análise foi concluída com um comparativo entre as concorrentes e a QUIM, que demonstrou o posicionamento da empresa perante as demais e as oportunidades que poderiam ser exploradas.

Foram consideradas as seguintes empresas: Iguall Moda Inclusiva e Caiçarinhas.

- Iguall⁵ Moda Inclusiva

A Iguall Moda Inclusiva é uma marca que tem como objetivo tornar a moda acessível a crianças com deficiência, por meio de produtos de fácil utilização e por se adaptarem a diferentes realidades. Além disso, a empresa é focada na conscientização sobre inclusão.

A marca foi criada a partir da necessidade observada por duas mães em ter roupas adaptadas aos filhos. E, apesar de ter o público restringido a crianças com deficiência, a abrangência das peças envolve desde bebês até adolescentes de 14 anos.

A empresa foca em peças 100% algodão, porém com poucas estampas, variedade de cores e modelos. Não apresentam diferentes categorias, tais como moda praia, inverno e verão. Por último, com relação às redes sociais foi observado uma não padronização das publicações, bem como a falta de uma periodicidade de posts.

- Caiçarinhas⁶

Em relação a Caiçarinhas, esta marca foi criada por um casal com o intuito de produzir uma moda infantil mais sustentável e com um design mais urbano, porém a empresa não apresenta produtos focados para crianças com deficiência. As redes sociais da marca sugerem que as peças vestem crianças de 0 a 12 anos mas não deixar claro a faixa etária que a empresa atende.

Um destaque desta marca é a busca pela sustentabilidade, utilizando-se de parcerias com outras empresas no uso do algodão, sendo certificada como uma marca sustentável, além de prezar por uma produção *slow fashion*, ou seja, preocupada com o meio ambiente e as pessoas.

⁵ Iguall Moda Inclusiva. Rede Social: @iguall

⁶ Caiçarinhas. Rede Social: @caicarinhasbaby

Os produtos apresentam uma variedade e utilizam de estampas mais lúdicas e divertidas, bem como têm diferentes categorias de produtos, por exemplo moda praia, verão e inverno.

Em relação aos canais de comunicação com cliente são diversas as opções, tais como Youtube, Instagram, blog. Cada canal tem um foco diferente, porém se relacionam satisfatoriamente com a divulgação da marca e entre eles. Entretanto, as redes sociais não têm identidade visual e não utilizam imagens profissionais.

- Tabela de Preços

A tabela abaixo teve o intuito de comparar os preços entre a QUIM e seus concorrentes. Para esta análise foram definidos três produtos que todas as empresas fabricam e que a QUIM pretende adicionar em seu portfólio. Uma observação quanto aos dados é que a empresa Iguall Moda Inclusiva, atualmente, não produz jardineira e macacão, os preços usados na tabela eram os comercializados em 2019, quando essas peças ainda eram produzidas (Tabela 2).

Tabela 2 – Tabela comparativa de preços

Produto/Empresa	Iguall Moda Inclusiva	Caiçarinhas	QUIM
Jardineira	R\$80,00	R\$ 110,00	R\$ 80,00
Body	R\$ 60,00	R\$ 37,00	R\$ 50,00
Macacão	R\$ 80,00	R\$ 85,00	R\$ 70,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

- Análise comparativa

Realizando uma breve comparação entre as duas empresas analisadas e discutidas acima, pode-se dizer que cada uma apresenta suas particularidades, identidade visual e vantagens. Isso permite determinar, pelo que o público de cada uma é atraído e como a QUIM pode usar estas informações para definir a personalidade de sua empresa.

Usando como ponto inicial o objetivo da empresa, pode-se dizer que a Iguall possui uma maior proximidade com a QUIM que a Caiçarinhas, sendo especializada em produtos para crianças e adolescentes com deficiência.

Com relação a variedade, Iguall não oferece uma gama grande de produtos, estampas e cores, nesse ponto se destaca a Caiçarinhas, por ter produtos desde moda praia até acessórios, com uma diversidade grande de estampas e cores. A Caiçarinhas também se destaca no

aspecto da sustentabilidade, sendo uma empresa certificada. O negócio usa da sustentabilidade, *slow fashion* e humanização da produção para atrair e sensibilizar seus clientes.

Com relação ao preço das peças, a Iguall possui um valor mais elevado, possivelmente devido ao investimento na especialização da produção de suas peças, por atender crianças com deficiência. A Caiçarinhas por outro lado, apresenta promoções, vendas em atacado, que ajuda a deixar o preço das peças em conta.

4. RESULTADOS OBTIDOS

O uso do *Business Model Canvas* para modelar o negócio permitiu a compreensão de como o negócio estava estruturado dentro de cada aspecto proposto pelo modelo. Foi possível visualizar quais aspectos precisariam de estudos mais aprofundados e aqueles que era necessário ajustes pontuais.

O macrotema de gestão da infraestrutura era o tópico melhor desenvolvido pela empresária até a execução do trabalho, o processo de criação do produto foi estudado com profundidade. Os demais temas, produto, interface com o cliente e aspectos financeiros precisaram ser determinados desde o princípio.

Além disso, o uso da ferramenta serviu de ponto de partida e guia para o detalhamento que um plano de negócio permitiria. Através do *Canvas* foi possível entender a ideia de negócio as propostas iniciais de viabilidade e geração de valor para o consumidor.

Por meio das informações determinadas no *Canvas* uma pesquisa de mercado foi elaborada, por meio dos dados mercadológicos obtidos foi possível assegurar a viabilidade do negócio. A pesquisa demonstrou informações de que o mercado estava propício para a moda inclusiva já que é pouco explorado. E devido ao cenário de restrições imposto pela pandemia, o comércio eletrônico era um caminho seguro de venda e distribuição do produto.

A pesquisa de mercado mostrou como o nicho é carente de concorrentes com propostas de valor parecidas com a QUIM, o que demonstra a facilidade em inserir no mercado. Por meio da pesquisa também foi possível capturar as necessidades do mercado consumidor, permitindo cruzar essas necessidades com o produto ofertado.

A ferramenta utilizada para modelagem e a metodologia de pesquisa reforçou a necessidade na continuação do trabalho por meio de um plano de negócio. O desenvolvimento de ambas demonstrou a importância de detalhar profundamente cada aspecto de um negócio conforme propõe o plano.

Por fim, as informações qualitativas fornecidas contribuíram para que a marca fosse selecionada para programas de capacitação empreendedora, sendo o mais relevante deles o programa Shell Iniciativa Jovem⁷ no ano de 2021, que visa capacitar negócios sustentáveis e de impacto social. Os dados do trabalho permitiram construir uma estruturação, dentro do programa, sólida, tornando a marca um destaque e a grande vencedora do prêmio de voto popular.

5. CONCLUSÕES

Por meio do desenvolvimento do projeto foi notório a percepção de que a modelar estrategicamente um negócio é um requisito importante para proporcionar vantagem competitiva. A esquematização detalhada de cada aspecto do empreendimento proporciona organização e permite que cada processo esteja estrategicamente moldado de acordo com a proposta de valor determinada.

O uso de ferramentas simplificadas e objetivas proporcionam maior fluidez e praticidade ao processo de modelagem, o que é essencial para empresas de pequeno porte, já que muitos dos microempreendedores não possuem a *expertise* necessária para utilizar de ferramentas complexas.

Desta forma, o preenchimento do *Canvas* traduz, de forma sistêmica, a forma como o empreendedor visualiza o seu negócio. Além disso, é notório como o empreendimento reflete a personalidade do proprietário, sendo fortemente pautado em suas aspirações pessoais. Muito pelo fato de que todos os aspectos chave do negócio são dominados pelo empresário.

Por outro lado, a pesquisa de mercado é essencial para analisar a viabilidade do negócio, a busca de dados mercadológicos atualizados é de extrema importância para garantir se um empreendimento deve prosseguir ou não.

O estudo de como o concorrente atua nesse mercado é crucial para compreender como a concorrência atua diante os desafios que o setor oferece. E o conhecimento de como o público alvo se comporta dentro desse contexto também é essencial para compreender se a empresa é capaz de atendê-lo.

Entretanto, a pesquisa de mercado exige dados detalhados extraídos por meio de fontes confiáveis. O quanto mais completo e abrangente for o estudo, mais garantias se tem de que o negócio pode obter vantagens duradouras.

⁷ <https://www.iniciativajovem.org.br/site/>

A macro modelagem e a pesquisa de mercado são os primeiros passos para construir uma empresa estratégica e consistente, é por meio dessas etapas que é possível compreender se o negócio é capaz de gerar vantagens de longo prazo, quando o valor percebido e o valor econômico são maiores do que a concorrência. A continuidade desse processo pode ser realizada por meio de um plano de negócios, que tem como característica consolidar a estratégia em todos os âmbitos da organização.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; RUWER, Léia Maria Erlich; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 234 p. ISBN 9788595028326. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595028326/pageid/25>. Acesso em: 2 dez. 2023.

BARNEY, JAY B. *et al.* **Administração Estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. [S. l.]: Person, 2011. 406 p. v. 1. ISBN 9788576059257. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2630/epub/0?code=HbBkfCHXzL/6Km+/Hvk6xMMmspVR9GAUFcSFWvmJHp3aGhWplpAuTbhaF+aKw04N4Vjs/D+Wa7uGuAX4CWliA==>. Acesso em: 30 abr. 2023.

BERTO, Rosa Maria Villares de Souza; NAKANO, Davi Noboro. METODOLOGIA DA PESQUISA E A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **ENECEP**, São Paulo, p. 2-2, 1 jan. 1998. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART174.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5. ed. [S. l.]: Bookman, 2018. 592 p. v. 1. ISBN 9788540700581. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/A_Economia_da_Estrat%C3%A9gia_5_ed/32BjDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 23 abr. 2023.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 3. ed. atual. e aum. Barueri: Manole, 2018. 442 p. v. 1. ISBN 9786555760897. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555760897/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3DCover\]!/4/2\[cover\]/2%4030:60](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555760897/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3DCover]!/4/2[cover]/2%4030:60). Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional, 2022. Disponível em: < <https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-pequenos-negocios-em-2022-supera-os-numeros-do-periodo-pre-pandemia/> > Acesso em 30 abr. 2023.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional, 2022. Disponível em: < [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$File/30586.pdf) > Acesso em 30 abr. 2023.

BUENO, Ademir Moreira. **Corporações e contexto empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Contenus, 2021. 118 p. ISBN 9786559351978. Disponível em: http://pergamum.ufjf.br/pergamum/biblioteca/index.php#sobe_paginacao. Acesso em: 2 dez. 2023.

BUSS, Gabriel. **E-commerce cresceu 27% em 2021 e faturou R\$ 161 bi, diz levantamento**: Faturamento é recorde para o comércio online; dados são da Neotrust. PODER 360, 6 fev. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/e-commerce-cresceu-27-em-2021-e-faturou-r-161-bi-diz-levantamento/>. Acesso em: 17 ago. 2024.

CALIXTO, Cyntia Vilasboas; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Business model: Desvendando o construto**. **Internext**, São Paulo, v. 10, n. 2, 3 ago. 2015. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, p. 13. DOI 1980-4865. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/business_model.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2016. 240 p. ISBN 9788597006438. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597006438/epubcfi/6/4\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml02\]!/4/2/4%4050:94](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597006438/epubcfi/6/4[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml02]!/4/2/4%4050:94). Acesso em: 6 maio 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 378 p. v. 1. ISBN 9786559773305. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/epubcfi/6/38\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter06\]!/4/208/8/6/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/epubcfi/6/38[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter06]!/4/208/8/6/2). Acesso em: 12 jun. 2023.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 480 p. v. 1. ISBN 9786559773268. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773268/epubcfi/6/62\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml31\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773268/epubcfi/6/62[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml31]!/4). Acesso em: 17 jun. 2023.

CRAWFORD, Merle; DI BENEDETTO, Anthony. **Gestão de Novos Produtos**. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 586 p. ISBN 9788580555424. Disponível em: http://pergamum.ufjf.br/pergamum/biblioteca/index.php#sobe_paginacao. Acesso em: 6 maio 2023.

DA SILVA, Caio Augusto Camargo. **Ambidestralidade e RBV**. 1. ed. Curitiba, PR: Contentus, 2020. 88 p. v. 1. ISBN 9786557451151. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184693/pdf/0?code=QIEVWlkQr718ZsVOGQY6qfly6VlfDFRgKvNDehYbqU8tOBmyEzp32j5UR3nH2XKhOxn0F4u9SkaN71KZPEy/dg==>. Acesso em: 01 abr. 2023.

DE CAMPOS, Alexandre; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: Guia Prático**. 3. ed. São Paulo: Erica, 2020. 120 p. v. 1. ISBN 9788536533728. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533728/epubcfi/6/28\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-5.xhtml\]!/4/2/550/1:305\[org%2Cani\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533728/epubcfi/6/28[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-5.xhtml]!/4/2/550/1:305[org%2Cani]). Acesso em: 12 jun. 2023.

DE SOUSA, Almir Ferreira *et al.* **Manual de Gestão Empresarial: Teoria e Prática**. 1. ed. Barueri: Manole, 2021. 402 p. v. 1. ISBN 9786555764499. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555764499/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4051:16](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555764499/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4051:16). Acesso em: 11 jun. 2023.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios seu guia definitivo: O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Empreende Editora, 2016. ISBN 9788566103090. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Plano_de_neg%C3%B3cios_seu_guia_definitivo_2/ZktgEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 23 jun. 2023.

DORNELAS, José *et al.* **Plano de negócios com o modelo Canvas**: Guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 222 p. v. 1. ISBN 978-85-216-2963-4. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2965-8/epubcfi/6/6\[%3Bvnd.vst.idref%3Dgen\]!/4/2/4%4050:40](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2965-8/epubcfi/6/6[%3Bvnd.vst.idref%3Dgen]!/4/2/4%4050:40). Acesso em: 20 mai. 2023.

DORNELAS, José. **Plano de negócios exemplos práticos**. 2. ed. São Paulo: Fazendo Acontecer, 2018. 121 p. v. 1. ISBN 9788566103144. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788566103144/pageid/24>. Acesso em: 20 mai. 2023.

GAVA, Éverton Maragoni. **Concepção e análise de modelo de negócios por meio do Business Model Canvas**. Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza. 2014. 80 p. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2014. Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2457/1/%c3%89verton%20Marangoni%20Gava.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2023.

GUERRINI, Fabio Müller *et al.* **Modelagem da Organização**: Uma visão integrada. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. 133 p. v. 1. ISBN 9788582601068. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582601068/pageid/0>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HAGEN, Dalila. **O efeito da gestão estratégica desdobrada nas pequenas empresas**: Classificação de empresas visionárias localizadas na cidade de Juiz de Fora. Orientador:

Anderson Castanha. 2017. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/8907>. Acesso em: 2 dez. 2023.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do Consumidor**: Construindo a Estratégia de Marketing. 13. ed. [S. l.]: Elsevier, 2018. 608 p. v. 1. ISBN 9788535287929. Disponível em:

https://www.google.com.br/books/edition/Comportamento_do_consumidor/pSNwDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 23 abr. 2023.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **O Essencial da Administração Estratégica**: Casos reais e aplicação prática da teoria. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. ISBN 9788502200425.

Disponível em:

https://www.google.com.br/books/edition/O_ESSENCIAL_DA_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_ESTRAT%C3%89G/qYVnDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&printsec=frontcover. Acesso em: 17 junho 2023.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica competitividade e globalização**: Conceitos. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019. 399 p. v. 1. ISBN 9788522127986.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522127986/pageid/131>. Acesso em: 17 dez. 2023.

KRONE, Stela Matheus Ferreira; DE OLIVEIRA, Aline Hilsendeger Pereira; RIZZI, Suelen. Desenvolvimento de vestuário para crianças com deficiência visual: uma abordagem inclusiva. **Projetica**, v. 11, n. 1supl, p. 246-275, 2020.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbora. **Fundamentos de Finanças Empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 340 p. v. 1. ISBN 9788597028195. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028195/epubcfi/6/42\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter09\]!/4/150/3:184\[CDI%2C%5E\].](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028195/epubcfi/6/42[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter09]!/4/150/3:184[CDI%2C%5E].) Acesso em: 11 jun. 2023.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbora; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas: Empreendedorismo & gestão**. 2. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2019. 349 p. ISBN 9788595150393. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595150393/epubcfi/6/14\[%3Bvnd.vst.idref%3DB9788535290103000019\]!/4/2/6/10\[s0050\]/26\[s0060\]/4\[p0455\]/1:17\[ism%2Co%20E\].](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595150393/epubcfi/6/14[%3Bvnd.vst.idref%3DB9788535290103000019]!/4/2/6/10[s0050]/26[s0060]/4[p0455]/1:17[ism%2Co%20E].) Acesso em: 2 dez. 2023.

NASCIMENTO, Francisco Paulo. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. Separata de: NASCIMENTO, Francisco Paulo. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. 1. ed. Brasília: Thesaurus, 2016. cap. 6. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2023.

NERY, Carmen; BRITTO, Vinícius. **Internet já é acessível em 90,0% dos domicílios do país em 2021**. Agência IBGE: Estatísticas Sociais, 16 set. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-acessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021>. Acesso em: 17 ago. 2024.

NOGUEIRA, Luís Fernando Lopes. **Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: O caso da empresa Rei dos Aviamentos**. Orientador: Márcia Cristina da Silva Machado. 2018. 82 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/11056/1/luisfernandolopesnogueira.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. 337 p. v. 1. ISBN 9786559774760. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4050:93](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4050:93). Acesso em: 1 maio 2023.

PEREIRA, Sudanês B. **Vendas do e-commerce totalizam R\$ 53 bilhões no 1º Semestre de 2021**. A8SE.com, 17 nov. 2021. Disponível em: <https://a8se.com/blogs/economia-e-inovacao/vendas-do-e-commerce-totalizam-r-53-bilhoes-no-1-semester-de-2021/>. Acesso em: 17 ago. 2024.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999. 515 p. ISBN 9788535204476. Disponível em:

<https://www.google.com.br/books/edition/Competi%C3%A7%C3%A3o/SMfDDZCuCIEC?hl=pt-BR&gbpv=1>. Acesso em: 12 jun. 2023.

RIBAS PEREIRA, Joaquim Israel. **Análise de Conjuntura Econômica**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2020. 297 p. v. 1. ISBN 9786555177466. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185166/pdf/0?code=KjAlzpi4Q+Y8ksmgvtht1tc6CUBDVgEcVZXy5YiMcBxrdHhTm9T+OIOXiySlxh2tq210ySXTs32IyvzmcQj7+w==>. Acesso em: 23 abr. 2023.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2016. 203 p. v. 1. ISBN 9788543025759. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183215/pdf/0?code=AU0oIYgrjikir03bQamxfirYvxwgaJyMBLHqn4nE9+g1MQsDqVCsZydnU8/QNEvY6CwG+RavTdxZ4FnlPHE8hA==>. Acesso em: 17 dez. 2023.

ROSENFELD, Henrique *et al.* **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma Referência para a Melhoria do Processo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 577 p. v. 1. ISBN 978-85-02-05446-2 85-02-05446-5. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/GEST%C3%83O_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_PRODUTOS/JyprDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 01 mai. 2023.

RUMÃO, Flávio Alexandre Costa. **E-Business: Estratégias e Modelos**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestre em Estatística e Gestão de Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/2657/1/TEGI0245.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SANTOS, Carlos; OLIVEIRA, Jailson. **A MODA SOB A ÓPTICA DA INCLUSÃO, UMA QUESTÃO SOCIAL**. Luneta - Laboratório de Webjornalismo, 21 maio 2021. Disponível em: <https://portalluneta.com.br/2021/05/21/a-moda-sob-a-optica-da-inclusao-uma-questao-social/>. Acesso em: 17 ago. 2024.

SAVAGNAGO, Moriel; VIZEU, Fábio. **Estratégia, Core Competence e Mudança Organizacional**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2020. 298 p. v. 1. ISBN 9786555176025. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185031/pdf/0?code=PLUAjUDWZgIeRVTKSNVdD032d/Y6mjb/IWQH0fRwTcK30abGyK24bUSkU2syqipuc1Ehyr02F1HKsXaoBBMdbA==>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SLACK, Nigel *et al.* : Administração da produção. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 810 p. v. 1. ISBN 9788597015386. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597015386/epubcfi/6/46\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08\]/4/30/10/9:11\[%20e%20%2Cinf\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597015386/epubcfi/6/46[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08]/4/30/10/9:11[%20e%20%2Cinf].). Acesso em: 17 jun. 2023.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013. v. 1. ISBN 9788580550054. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Administra%C3%A7%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_15ed/Jc06AgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&printsec=frontcover. Acesso em: 30 abr. 2023.

WHITTINGTON, Richard *et al.* **Fundamentos da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2009. ISBN 9788577808007. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/Fundamentos_de_Estrat%C3%A9gia/S0KT1RNJXhMC?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 9 jul. 2022.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 17 de setembro de 2024.

Isabella Ferreira Dos Reis

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201549029

Matrícula

Isabella Ferreira Dos Reis

ASSINATURA

130.530.826-00

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.