

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E
PROPAGANDA

Rháira Marques Bevilaqua

LOJA CASA DOCCA:
E-COMMERCE, ARTESANATO, INOVAÇÃO.

Santa Maria, RS
2022

Rhaíra Marques Bevilaqua

LOJA CASA DOCCA:
E-COMMERCE, ARTESANATO, INOVAÇÃO.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Publicidade e Propaganda.

Orientador Prof. Dr. Luciano Mattana

Santa Maria, RS
2022

Rhaíra Marques Bevilaqua

LOJA CASA DOCCA:
E-COMMERCE, ARTESANATO, INOVAÇÃO.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 07 de fevereiro de 2022.

Luciano Mattana, Dr. (UFSM)
Orientador

Rodrigo Stéfani Correa, Dr. (UFSM)
(videoconferência)

George de Salles Canfield, Mestrando (UFN)
(videoconferência)

Santa Maria, RS
2022

RESUMO

LOJA CASA DOCCA: E-COMMERCE, ARTESANATO, INOVAÇÃO

AUTORA: Rhaíra Marques Bevilaqua

ORIENTADOR: Luciano Mattana

O produto deste projeto experimental é o desenvolvimento da loja e-commerce Casa Docca (marca de produtos decorativos artesanais) e os aspectos centrais de inovação envolvidos no negócio. Diante do cenário de degradação ambiental e profundas dissonâncias de políticas voltadas para a preservação ambiental e cultural, faz-se necessário todo e qualquer movimento que incentive a evolução coletiva e sustentável, que caminhe em direção às novas formas de economia e modelos de negócios, visto que as práticas atuais podem ser ditas como sendo insustentáveis a longo prazo. Deste modo, unindo a arte têxtil e a intenção de ser ativa na expansão da economia criativa e sustentável no Brasil, por meio deste projeto experimental tem-se como objetivo viabilizar uma loja e-commerce de artesanato utilizando-se frameworks de inovação alicerçados em 3 grandes pilares: análise SWOT, BUSINESS MODEL CANVAS e 10 Tipos de Inovação. Essas estruturas de inovação foram essenciais para a construção do negócio, estimulando reflexões sobre os mais variados aspectos e cenários - tanto internos quanto externos da empresa, auxiliando na identificação e valorização das vantagens competitivas da marca como um todo. Os insights derivados do processo elucidam a complexidade envolvida tanto na loja, quanto no posicionamento de marca, ambos centrados na entrega de propostas de valor em todos os detalhes possíveis do negócio. Compreendemos a perspectiva de que inovar em um negócio não está relacionado com todos os setores de uma empresa, mas sim, com aquelas dimensões que geram alguma vantagem competitiva. Nesse sentido, apresentamos neste trabalho, a visão de um empreendimento com potencial de inovação com diversas vantagens e os atributos positivos mapeados/idealizados até o momento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Artesanato. Inovação. E-commerce

ABSTRACT

CASA DOCCA STORE: E-COMMERCE, CRAFTS, INNOVATION

AUTHOR: Rhaíra Marques Bevilaqua

ADVISOR: Luciano Mattana

The product of this experimental project is the development of the Casa Docca's e-commerce store (a brand of handmade decorative products) and the central aspects of innovation involved in the business. Watching the scenario of environmental degradation and profound dissonances of policies to environmental and cultural preservation, any movement that encourages collective and sustainable evolution is necessary, which walks towards new forms of economy and business models, since current practices are unsustainable in the long term. In this way, considering textile art and the wish to be part of the expansion of the creative and sustainable economy in Brazil, through this experimental project, the objective is to build an e-commerce handicraft store using innovation frameworks based on 3 main pillars: SWOT analysis, BUSINESS MODEL CANVAS and 10 Types of Innovation. This innovation structures were essential for the construction of the business, stimulating reflections on the most varied aspects and scenarios - both internal and external of the company; helping to identify and value the competitive advantages of the brand as a whole. The insights obtained during the process point to the complexity involved both in the store and in the market position of the brand, both aimed to deliver value proposition(s) in all possible details of the business. We understand the perspective that innovating in a business is not related to all sectors of a company, but to those dimensions that generate some competitive advantage. In this way, we present the vision of an enterprise with potential for innovation with several advantages and positive attributes mapped/idealized so far.

Keywords: Entrepreneurship. Crafts. Innovation. E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de análise <i>SWOT</i>	21
FIGURA 2 – Protótipo de <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> (BMC).....	24
FIGURA 3 – Estrutura do modelo 10 Tipos de Inovação	27
FIGURA 4 – Quadrante de forças da Casa Docca.....	33
FIGURA 5 – Quadrante de fraquezas da Casa Docca.....	34
FIGURA 6 – Quadrante de oportunidades da Casa Docca.....	35
FIGURA 7 – Quadrante de ameaças da Casa Docca	36
FIGURA 8 – Modelo de negócios (BMC) da Casa Docca	37
FIGURA 9 – Banner inicial do site trazendo a proposta de valor da marca	38
FIGURA 10 – Seção na página inicial da loja, logo abaixo dos produtos, evidenciando atributos relacionados à principal proposta de valor da marca	39
FIGURA 11 – Seção no final da página da loja que evidencia a proposta de valor do consumo e produção sustentável.....	40
FIGURA 12 – Seção da página inicial do site com apresentação sobre a Docca e a proposta de conexão com os ambientes através de objetos decorativos e funcionais	41
FIGURA 13 – Banner na página inicial indicando a próxima <i>collab</i> que será lançada na loja.....	44
FIGURA 14 – Elementos inovadores da Casa Docca	48
FIGURA 15 – Modelo de lucratividade da Casa Docca.....	50
FIGURA 16 – <i>Network</i> da Casa Docca	52
FIGURA 17 – Estrutura da Casa Docca.....	53
FIGURA 18 – Processo da Casa Docca	54
FIGURA 19 – Performance de produtos da Casa Docca	56
FIGURA 20 – Cadeia de produtos da Casa Docca	57
FIGURA 21 – Serviço da Casa Docca	58
FIGURA 22 – Canal da Casa Docca	59
FIGURA 23 – Marca da Casa Docca	60
FIGURA 24 – Relacionamento da Casa Docca.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	OBJETIVOS	08
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	08
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO EXPERIMENTO	08
2	REVISÃO TEÓRICA	09
2.1	COCRIAÇÃO E <i>COLLAB</i>	09
2.2	O MERCADO DE ARTESANATO NO BRASIL	10
2.3	ECONOMIA CIRCULAR.....	11
2.4	<i>E-COMMERCE</i>	13
2.5	EMPREENDEDORISMO.....	16
3	ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS: INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS	18
3.1	ANÁLISE <i>SWOT</i>	18
3.2	<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	21
3.3	DEZ TIPOS DE INOVAÇÃO.....	26
4	RELATÓRIO DE PRODUÇÃO DO <i>E-COMMERCE</i>: A CASA DOCCA	30
4.1	ANÁLISE DA OPORTUNIDADE (<i>SWOT</i>)	32
4.2	<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	36
4.3	ELEMENTOS INOVADORES DA CASA DOCCA.....	47
5	REFLEXÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

O produto deste projeto experimental é uma loja *e-commerce* para produtos artesanais e os procedimentos teórico-metodológicos demonstram os aspectos centrais de inovação envolvidos no projeto.

“Além de estar atento ao que importa para você, esteja aberto a novas experiências. Você nunca sabe quando descobrirá uma nova paixão” (PESCE, 2012, p. 58). Trago essa citação do livro “A menina do Vale” abrindo os caminhos desse estudo porque sinto que despertei para uma nova paixão. O artesanal se faz presente e importante na minha vida desde sempre: quando muito pequena gostava de aprender e ajudar nos trabalhos manuais de marcenaria com meu pai; outro momento bem marcante foi quando fiz um curso de artesanato, ainda criança; e nessa fluidez da vida, de aproximações e distanciamentos, há cerca de 4 anos atrás, comecei a fazer macramê (técnica de tecelagem manual) e me apaixonei. Busco, portanto, empreender com as criações artesanais através da Casa Docca que, recentemente, lancei como **marca de decoração afetiva e funcional**.

Para além do artesanato, o conjunto de muitas paixões e experiências compõem esse projeto que, para mim, não faz sentido se não buscar contribuir com algo maior e proporcionar novas conexões. Sinto e acredito que estamos no mundo para sermos a nossa parte na evolução, alinhando o que amamos fazer com o que precisa ser feito. Por isso, é importante para mim que seja relevante para o coletivo; que seja esperança e inspiração para transformar a forma como produzimos e consumimos, como nos relacionamos entre nós mesmos e com o planeta. Assim, unindo o meu trabalho e amor pela arte têxtil e a intenção de ser ativa na expansão da economia criativa e sustentável, este projeto experimental busca viabilizar a loja *e-commerce* Casa Docca a partir da estruturação de um modelo de negócios.

O crescimento e a constante inovação da economia criativa no Brasil não é exatamente uma novidade. É visível que nossa economia está se transformando e buscando alinhar os esforços na direção de construir um mundo melhor através de atividades economicamente viáveis e pouco (ou nada) poluentes como o artesanato. Segundo uma reportagem do G1 (BACCARINI, 2018), publicada em março de 2018, o mercado de artesanato brasileiro movimenta R\$50 bilhões por ano, sustentando 10 milhões de pessoas. Sob a perspectiva que boa parte das atividades criativas não

geram grande impacto ambiental, essa já bastaria como uma justificativa para investir em iniciativas de mudança na nossa cultura e comportamento.

Diante do cenário de degradação ambiental e profundas dissonâncias de políticas voltadas para a preservação ambiental e cultural, é relevante todo e qualquer esforço à valorização da arte, do conhecimento e do meio ambiente. Se fazem necessários cada ação, projeto, espaço que incentivem as colaborações e contribuam com a evolução coletiva e sustentável, que caminhem em direção às novas formas de economia e modelos de negócios, visto que as práticas atuais podem ser ditas como sendo insustentáveis a longo prazo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver uma Loja *E-commerce* de artesanato utilizando-se de frameworks de inovação.

1.1.2 Objetivos específicos do experimento

- Análise da oportunidade fundamentada na matriz *SWOT*.
- Desenvolver um *BUSINESS MODEL CANVAS*
- Análise dos aspectos de inovação do negócio fundamentados nos 10 Tipos de Inovação de Larry Keeley.
- Implementar o site.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 COCRIAÇÃO E COLLAB

Cada vez mais as demandas e os desejos dos consumidores são centrais para o êxito nas estratégias de marketing e outros setores do negócio. Por isso, algumas empresas vêm apostando em alternativas que as aproximem de seus colaboradores (clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes) com o intuito de impulsionar a eficiência de suas ações.

De acordo com Antonioli (2020), Presidente da PR *NewsWire* América Latina, a cocriação tem se destacado como a estratégia mais certa da inovação, visto que os novos tempos demandam novos formatos e que, para prosperar no mundo atual, isolar as empresas atrás dos altos muros corporativos não é sinônimo de acelerar os negócios e, muito menos, de estabelecer aproximações com seus colaboradores. A cocriação é uma forma inovadora de iniciativa de gestão e estratégia econômica que acontece quando uma empresa envolve seus diferentes públicos (colaboradores, fornecedores, clientes) e até mesmo outras empresas no processo de criar/produzir algo. O resultado dessa cocriação deve gerar valor visível para todos os envolvidos (SEBRAE, 2019); se bem administrado, o processo tem grande probabilidade de elevar o produto ou serviço ao ponto mais próximo do interesse do consumidor.

Para os especialistas em inovação, os princípios básicos da cocriação se dão a partir de diversos fatores que envolvem: empatia como ponto principal, junção de pessoas com diferentes experiências e o encorajamento da produção de ideias (SEBRAE, 2019). Considera-se que a cocriação provém de três vertentes atualmente: interna, com os clientes e com outras empresas. (1) Na cocriação interna, principalmente utilizada na criação de produtos ou campanhas, a empresa reúne diferentes profissionais de diversos setores internos do negócio para debater e atingir um único objetivo; (2) no âmbito de cocriação com clientes é possível mapear melhor suas necessidades, possibilitando que a empresa obtenha vantagens e fortaleça a relação de confiança dos clientes com a marca; (3) na cocriação com outras empresas/marcas, as parcerias se reúnem em um projeto e conseguem obter alguns pontos muito relevantes para uma inovação eficaz - como reduzir os riscos e investimentos ou expandir a perspectiva de receita.

Podemos observar que tal estratégia de inovação pode gerar inúmeros benefícios, dentre eles, destacam-se as soluções inovadoras resultantes das diferentes visões trazidas no processo de criação, pois envolve pessoas com diversas vivências; o maior engajamento dos envolvidos a favor de um propósito em comum; a construção de confiança e corresponsabilidade dos envolvidos no projeto. Reconhecer que a empresa não obtém todas as respostas internamente e buscar que outras pessoas (ou empresas) contribuam para as soluções é uma maneira rápida e que gera relevância para o consumidor ao cocriar resultados autênticos e otimizações inteligentes.

Em relação à *Collab* - cujo termo é diminutivo da palavra inglesa “*collaboration*” que significa **colaboração**, é uma estratégia bastante utilizada por diversos segmentos com o intuito de unir nomes, personalidades e oferecer diferentes produtos/serviços para um certo público. O lançamento de uma *collab* deve representar a identidade dos parceiros envolvidos no projeto, seja desbravando novos segmentos ou abordando o segmento de uma das partes e trazendo o olhar do parceiro como diferencial. Considerada uma estratégia eficiente quando visa atingir um número maior de consumidores, conectando com os públicos de ambos os parceiros, as *collabs* podem ser feitas entre duas marcas; entre marca e arte ou entre marca e pessoa (celebridades, esportistas, *influencers* e mais). No caso deste projeto, será uma estratégia recorrente não só para atingir novos consumidores, mas também com a intenção de unir diferentes técnicas artesanais e desenvolver produtos bem autênticos e em edições limitadas.

2.2 O MERCADO DE ARTESANATO NO BRASIL

Segundo dados do IBGE, o artesanato brasileiro vem se fortalecendo ao longo dos últimos 20 anos, com a ascensão da economia criativa. Como segmento de mercado, o artesanato já movimentava hoje R\$50 bilhões por ano apenas no Brasil, e é responsável pela renda de aproximadamente 10 milhões de pessoas. (ASN, 2019).

Em março de 2021, a ASN (Agência Sebrae de Notícias) publicou atualizações sobre como o tradicional setor artesanal busca a inovação como forma de tentar reverter a perda de faturamento decorrente da menor circulação de pessoas e da mudança de hábitos de consumo provocada pela crise do coronavírus. Segundo a pesquisa realizada pelo Sebrae, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, os

empresários do setor de artesanato foram os que mais utilizaram o *WhatsApp* como ferramenta de venda (92%), entre todos os segmentos da economia; além disso, os pequenos negócios de artesanato aparecem em 2º lugar em relação à lançamento de novos produtos ou serviços, sendo 53% dos empresários que criaram novidades desde o início da crise, perdendo apenas para os serviços de alimentação. Os empresários de artesanato também aparecem em 2º lugar quando o assunto é uso das mídias digitais na realização das vendas, ficando atrás somente das empresas de moda.

A publicação ressalta que há 10 anos o setor de artesanato apresenta um crescimento gradual no uso das redes sociais para fins comerciais, mas que, durante o período pandêmico, a digitalização se fez ainda mais necessária devido o cancelamento de grande parte dos eventos (como as feiras) que afetam diretamente a principal fonte de renda do setor. Durcelice Mascêne, coordenadora nacional de negócios de artesanato do Sebrae, acredita no modelo híbrido de atuação, onde as duas frentes (presencial e online) seja o modelo dominante no setor artesanal, mesmo após a pandemia, justamente porque o mercado conta com um diferencial muito forte: a proximidade na relação entre clientes e artesãos. Ou seja, o contato direto com o(a) artista é extremamente importante e faz com que o setor tenha características específicas - o que implica que a venda do artesanato nas plataformas digitais seja pensada de forma personalizada e adequada às peculiaridades do negócio.

Em junho de 2019, o Opinion Box realizou uma pesquisa de mercado sobre o tema sustentabilidade e levantou dados que são relevantes para desenvolver o presente projeto, visto que o setor artesanal está intimamente relacionado com modelos de negócios sustentáveis. A pesquisa realizada com 2.065 internautas a partir de 16 anos, obteve que 33% dos entrevistados afirmaram se preocupar muito com as práticas sustentáveis de uma empresa; 53% disseram que se preocupam um pouco e apenas 9% não se preocupam com sustentabilidade ao escolher uma marca ou produto. Além disso, 55% afirmaram que frequentemente ou sempre optam por marcas e empresas reconhecidas por cuidar do meio ambiente.

2.3 ECONOMIA CIRCULAR

Inspirado no funcionamento dos ecossistemas naturais, que administram seus recursos a longo prazo num mecanismo contínuo de reabsorção e reciclagem, este

modelo econômico reorganiza os sistemas de produção e consumo em circuitos fechados, substituindo o conceito de economia linear (produção - consumo - descarte) por novos sistemas circulares de reutilização, restauração e renovação; sendo assim, visto como chave para a dissociação entre o aumento no consumo de recursos e o crescimento econômico. Caracterizada por um processo dinâmico, a economia circular requer concordância em capacidades e atividades produtivas, e para além disso, também necessita de enquadramento social e institucional - incentivos e valores.

Ultrapassando a gestão de resíduos e de reciclagem, a implantação desse modelo considera desde o redesenho dos novos modelos de negócios, processos e produtos até a circulação mais eficiente possível dos materiais e componentes nos ciclos técnicos/biológicos. Visa minimizar a extração de recursos e maximizar a reutilização dos mesmos, aumentando a eficiência e garantindo um desenvolvimento economicamente viável e ecologicamente eficiente.

Dos benefícios e potenciais de uma economia circular, destaca-se a manutenção do valor dos recursos utilizados durante o maior tempo possível dentro do ciclo econômico, além de permitir novas relações com os clientes. Proporciona benefícios de curto prazo e estratégias de longo prazo frente a dificuldades como: oscilação no preço de matérias primas, redução de fornecimento, novos modelos de negócio; contribui com a preservação do capital natural, a redução de resíduos/emissões, combate às alterações climáticas.

Segundo o portal ECO.NOMIA - República Portuguesa (2015):

[...] Estima-se que as medidas de prevenção dos resíduos, conceção ecológica, reutilização e outras ações "circulares" poderão gerar poupanças líquidas de cerca de 600 mil milhões de euros às empresas da UE (cerca de 8% do total do seu volume de negócios anual), criando 170.000 empregos diretos no sector da gestão de resíduos e, ao mesmo tempo, viabilizando uma redução de 2 a 4% das emissões totais anuais de gases de efeito de estufa.

O site, que é um dos componentes do plano de ação do Ministério do Ambiente, traz uma aba com diversos exemplos baseados na economia circular; entre eles, a marca Zouri, que confecciona calçados totalmente sustentáveis a partir do plástico recolhido das praias.

Linkando com este, destaco outro exemplo e inspiração, a marca Insecta Shoes; vegana e ecológica, é feita no Brasil. A Insecta foi criada em janeiro de 2014

pela sócia fundadora Barbara Mattivy e utiliza materiais como garrafas PET recicladas, algodão reciclado, borracha reaproveitada, peças de roupas usadas, tecidos de reuso e resíduos de produção que seriam jogados “fora”. Para além dos calçados, oferece outros produtos veganos e sustentáveis, produz conteúdo no blog - entregando participação ativa nas causas sociais que defende.

2.4 E-COMMERCE

Uma das principais formas de e-commerce hoje presentes é o *marketplace*. O *marketplace* é basicamente um ambiente virtual ou físico que reúne diversos fornecedores e os liga diretamente com seus clientes. Nestas plataformas, ambos os envolvidos têm a possibilidade de obter valores mais acessíveis e melhor margem de lucro. Geralmente, agrupa diversos tipos de produtos e serviços visando alcançar o maior número de clientes possíveis, funcionando como um espaço compartilhado e sem grande parte de custos e preocupações que envolvem o *e-commerce* tradicional.

Em relação às vantagens do *marketplace*, destaca-se a visibilidade que o pequeno lojista ganha comparado aos acessos em uma loja virtual individual, poupando esforços em publicidade e *marketing*; além de poder acompanhar suas métricas através da plataforma e observar tendências, ações e soluções que possam estar interferindo no desempenho do seu negócio. Para o gestor do *marketplace*, a grande variedade de produtos estimula a compra e impulsiona suas receitas por meio do comissionamento recebido através das vendas, o *ticket* médio da loja aumenta e facilita a fidelização dos clientes. Por fim, a principal vantagem para o consumidor é encontrar produtos de múltiplos segmentos em apenas um lugar, acessando menores preços e com a possibilidade de comprar em diferentes lojas pagando com uma única transação - sendo esta última vantagem exclusiva do *marketplace online*, visto que num mercado público, por exemplo, o cliente visita e paga cada loja individualmente.

Há também os *marketplaces* especializados em segmentos específicos, como a Amazon e o Elo7 - considerado o maior *marketplace* de produtos artesanais do Brasil, com 4 milhões de visitantes no site todos os meses. Para além da comercialização dos produtos artesanais, o Elo7 disponibiliza um blog com tendências de mercado e dicas de vendas, oferece palestras, eventos e cursos *sobre e-commerce* voltado para o artesanato; expandindo suas ações na internet através de ferramentas como *Google*, *Facebook* e e-mail *marketing*. Ao engajar nesta plataforma, o vendedor

usufrui de inúmeras vantagens sem nenhum custo mensal, sendo por comissionamento a única taxa cobrada, de 12% sobre cada compra efetivada. Um importante diferencial desta plataforma é sua parceria com os Correios, que possibilita o vendedor oferecer tarifas baixas com até 50% de desconto aos seus clientes e, quanto menor o valor do frete, maiores serão as vendas.

Posto que muitas pessoas ainda temem fazer compras *online*, esse formato de negócios favorece uma maior segurança nesse sentido, considerando que o intermediador (plataforma) se responsabiliza caso haja algum problema com o lojista ou produto; o que, somado ao reconhecimento da marca, gera maior confiança ao consumidor. Sobre as especificidades dentro do *marketplace*, fica a cargo do lojista o cadastramento de seus produtos, a definição dos preços e os aspectos logísticos. É relevante frisar que utilizar a plataforma compartilhada não anula que a loja virtual individual também tenha foco; na verdade, ambos se complementam e, numa estratégia de diversificação e largo alcance do negócio, desfrutar dos dois formatos de venda é fundamental.

Em suma, o *marketplace* simplifica o processo de compras *online* semelhante ao que os shopping centers fizeram com as compras físicas - o que é um movimento natural consequente da evolução tecnológica, mas não deve ser tratado apenas como uma adaptação virtual, e sim como uma nova maneira de consumo vinculada aos propósitos atuais.

Mesmo diante de tantos aspectos positivos que circundam os *marketplaces*, por se tratar de um projeto que valoriza a produção artesanal (a Casa Docca), buscou-se a constituição de uma presença digital que permita o desenvolvimento de diversas estratégias que seriam difíceis de serem implementadas caso se usasse apenas as plataformas de *marketplace*, tais como as parcerias com colaboradores artesãos, atendimentos de ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), integração com ONGs. Mais importante ainda, destaque-se que, ao ter um site próprio, será possível exercitar a *proposta de valor* em sua essência.

Por fim, abordo o conceito de *phygital* como um ponto de diferenciação no oceano vermelho do *e-commerce*. O *phygital* une os ambientes *online* e *offline*, com o intuito de aproveitar os melhores aspectos de cada ambiente para criar uma experiência muito mais completa e satisfatória para o cliente e se distingue de outras táticas de *marketing* por seu foco multicanal (FLOR, CSD LA, 2020). Segundo Cristina, consultora de vendas da WAM, para alcançar uma experiência genuinamente *phygital*,

deve haver uma tecnologia que facilite a introdução de imediatismo ou imersão (experiência do usuário) e, por outro lado, também deve proporcionar a interação que falta ao mundo digital por natureza; a combinação dessas três condições fazem com que o consumidor se sinta mais conectado à marca.

Segundo o último relatório Recovery Insights da Mastercard, essa intensa digitalização movimentou globalmente mais de US \$900 bilhões em 2020. No Brasil, o *e-commerce* teve um crescimento de 75% no último ano e, conforme o estudo da companhia, chegou a representar 11% das vendas do varejo - a participação do comércio eletrônico era de 6% antes da crise. O relatório estima que aproximadamente 1,3% dessa diferença (7%) seja permanente. Em relação ao cenário global, destaca-se que cerca de 20-30% da transferência para o digital acelerada pela Covid-19 permanecerá. Em 2020 foram vários os motivos que levaram ao crescimento do *e-commerce* durante a pandemia e, em 2021, a tendência é que a digitalização dos negócios continue sendo uma crescente.

O *e-commerce* está em um *boom* de expansão, sendo um dos canais que mais ganhou adeptos em todo o mundo e a tendência é que o comportamento do consumidor seja cada vez mais dinâmico com a possibilidade de compra digital facilitada - seja na loja virtual, nos *marketplaces* ou nas redes sociais. De acordo com as projeções da consultoria global de gestão estratégica Kearney, os hábitos de consumo consequentes do isolamento social provocado pela Covid-19 levarão o aumento do *e-commerce* brasileiro ao ritmo médio de aproximadamente 17% por ano até 2024; sendo assim, no decorrer deste período, o faturamento das lojas virtuais brasileiras atingirá R\$ 69 bilhões a mais do que o estimado antes da pandemia.

O cálculo foi feito levando em consideração uma pesquisa em profundidade realizada com 400 consumidores de todo o país, estudando os seus padrões de compra. A análise mostrou que de 2019 para 2020 o faturamento de lojas online, sobretudo localizadas nas regiões Sul e Sudeste, cresceu quase 49%. (GAZETA DO POVO, 2020).

Esteban Bowles, sócio da Kearney resume sobre as oportunidades e desafios quanto à venda *online*:

Na pesquisa questionamos o que faria as pessoas comprarem mais pela internet. Das respostas tivemos alguns insights sobre o que é preciso melhorar como a jornada de compra — alguns aplicativos são pouco intuitivos e ainda não oferecem a melhor experiência — além das questões de frete como prazos e custos, que ainda são vistos como altos pelos consumidores.

Neste cenário, especialmente os negócios considerados não essenciais (como roupas, acessórios, artesanatos, entre outros) são os que mais precisam se ajustar para seguir suas operações; e se fazer presente como marca é muito importante para estar junto com esse consumidor que deseja, acima de tudo, uma boa experiência de compra. Por fim, um último ponto quanto ao pós-pandemia é a questão de que o comércio passará a proporcionar cada vez mais experiências híbridas, como comprar no site e retirar na loja ou vice-versa.

2.5 EMPREENDEDORISMO

Popularizado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter, em 1945, o conceito de empreendedorismo é base da sua teoria da Destruição Criativa - que é o processo infundável de transformação industrial que quebra estruturas econômicas e constrói novas, substituindo as enfraquecidas. Schumpeter trouxe que o “espírito selvagem” dos empreendedores é a força para as transformações tecnológicas e para a inovação.

Para Frank (1967) e Peter Drucker (1970), o conceito de empreendedorismo refere-se a assumir riscos; e tal ideia é ampliada por Joseph Schumpeter quando afirma que o empreendedor é o indivíduo que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos/serviços no mercado, pela criação de novos formatos de administração ou pela procura de novos recursos, materiais e tecnologia. Sendo assim, “não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento” (CHIAVENATO, 2007, p.18).

Em suma, o significado de empreendedorismo relaciona-se, muitas vezes, com a criação de empresas ou produtos novos; e está fortemente ligado à inovação, uma vez que pode significar obter riquezas por intermédio desses novos produtos/métodos de produção, etc.

“Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (FILLION, 1999, p. 19). De forma didática, o site do SEBRAE traz que, para se tornar um empreendedor de sucesso, é preciso reunir: imaginação; determinação; habilidade de organizar; habilidade de liderar pessoas; habilidade de conhecer tecnicamente etapas e processos.

Na esteira do empreendedorismo, é fundamental que se destaque o conceito de empreendedorismo social: definido pela criação de produtos e serviços com foco principal na resolução ou redução de problemas em áreas como educação, saúde, meio ambiente, violência, etc., o modelo de empreendedorismo social visa mais do que simplesmente obter lucro, onde o propósito destas empresas é provocar transformação nas comunidades em que estão unidas. Nesse sentido, o faturamento é aplicado em práticas que aumentem o impacto e promovam o bem-estar coletivo.

O termo “empreendedor social” transmite essa mistura de orientações caracterizada pela combinação do objetivo social, associado às instituições sem-fins lucrativos, com uma vertente empreendedora, aliada ao carácter dinâmico e inovador do negócio. (MARTIN; OSBERG, 2007).

É consensual, na literatura acadêmica, apontar como principal característica distintiva do empreendedorismo social a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras, ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (DAVIS, 2002; AUSTIN et al., 2006; CERTO; MILLER, 2008). Nesse contexto, o presente projeto experimental se relaciona ao conceito sendo um estudo para viabilização de um espaço que visa não só fornecer produtos e serviços, mas que prioriza as urgências e necessidades do público e mercado artesanal local, da comunidade e do meio ambiente. Cabe definir o projeto como modelo de viabilização para um empreendimento social, visto que o mesmo é pautado nos princípios da colaboração e da sustentabilidade; com o intuito de expandir suas ações para além da loja Casa Docca, revertendo parte do valor das vendas a apoiar causas e projetos, além de promover oficinas e feiras eventualmente.

3 ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS: INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS

O presente trabalho experimental, para sua execução, foi alicerçado em 3 grandes pilares: análise *SWOT*, *BUSINESS MODEL CANVAS* e 10 Tipos de Inovação. Neste capítulo, apresentaremos os fundamentos de cada pilar, como forma de delimitar não apenas os aspectos teóricos deste projeto, mas também os aspectos metodológicos. Desenvolver uma loja *e-commerce* de artesanato no atual contexto de crescimento exponencial do mercado de compras pela internet é tarefa que pode ser vista, pelo menos, sob duas óticas opostas: a primeira é uma oportunidade, mas a segunda é uma ameaça. Se há crescimento do consumo no ambiente digital, há dinheiro circulando, há mercado de compras aquecido, há pessoas comprando mercadorias. Ora, parece evidente que aproveitar este momento seria a decisão mais acertada. Entretanto, a economia é uma dimensão de nossa sociedade afetada pela tendência ao equilíbrio no que se refere ao tema que está sendo exposto: se há mercado aquecido de consumo, é natural que a oferta de produtos e serviços também aumente, ou seja, o número de lojas virtuais também aumentou exponencialmente. Corremos, portanto, o risco de nos tornarmos apenas mais um site abandonado na selva da internet. E não é isso o que queremos. É na esteira dessa visão que nos apoiamos para conceber, planejar e executar um *e-commerce* com vantagens competitivas consistentes e com um modelo de negócio com tantos aspectos de inovação fossem coerentes e estivessem ao nosso alcance. Assim, nos próximos parágrafos, nos dedicaremos a explicar os fundamentos teórico-metodológicos que nortearam nossas decisões. Posteriormente, explicaremos detalhadamente a aplicação, no âmbito da Casa Docca, das dimensões da *SWOT*, *Canvas* e 10 Tipos de Inovação.

3.1 ANÁLISE *SWOT*

Considerada uma ferramenta clássica da administração, a análise *SWOT* foi pensada a partir do contexto de grandes empresas, mas, posteriormente, foi sendo adotada em negócios de menor porte e outras situações - tendo em vista que pode ser utilizada de inúmeras formas. No caso de pequenas empresas, o empreendedor pode usá-la para o autoconhecimento a respeito do próprio negócio, para analisar o

contexto em que a empresa está inserida ou para nortear a definição de um plano de ação. Segundo Marcelo Nakagawa, professor e coordenador do Centro de Empreendedorismo do Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa), acredita-se que esta ferramenta tenha sido elaborada na década de 1960 pelos professores da Universidade Stanford e, por isso, sua sigla refere-se aos termos em inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças); onde, geralmente, as forças e fraquezas abrangem aspectos internos da empresa e as oportunidades e ameaças compreendem os aspectos externos que influenciam no negócio. Sendo assim, a *SWOT* permite analisar o projeto sob diversas perspectivas de maneira simples e objetivo para traçar um plano de ação, diminuindo os riscos e ampliando as possibilidades de sucesso da empresa.

No ambiente interno, contemplamos todos os pontos que temos controle no negócio, como, por exemplo, a tecnologia utilizada, a capacidade intelectual e de produção, as ações de comunicação e *marketing*, a cultura organizacional e a gestão dos projetos. Ou seja, nesse cenário, que compreende os pontos fortes e fracos da empresa, avaliamos critérios como: os recursos financeiros, a localização, o tempo de mercado, os recursos humanos e competências da equipe, o acesso à matéria-prima, a capacidade de operação e produção, o atendimento, o relacionamento estratégico com parceiros, o *marketing*/a mídia, entre outros fatores relevantes nesse sentido.

- **Forças:** de modo geral, neste tópico observamos as vantagens competitivas da empresa, os pontos fortes sob a óptica de diferenciação do negócio e o porquê de os clientes optarem por algum produto/serviço em detrimento de outro.
- **Fraquezas:** nesta dimensão reconhecemos os pontos de melhorias que precisam ser feitos dentro da empresa. É importante identificarmos tudo o que pode estar contribuindo para a perda de vendas e/ou aumento em determinados custos; a partir disso, analisamos como é possível transformar esses pontos em oportunidades.

O ambiente externo refere-se ao mercado, aos fatores que não temos controle, englobando questões relacionadas à política, crises econômicas, taxas de juros, concorrência, mudanças na legislação, entre outras. Neste ambiente, os aspectos que podem ser vistos como oportunidades ou ameaças incluem: o poder de negociação

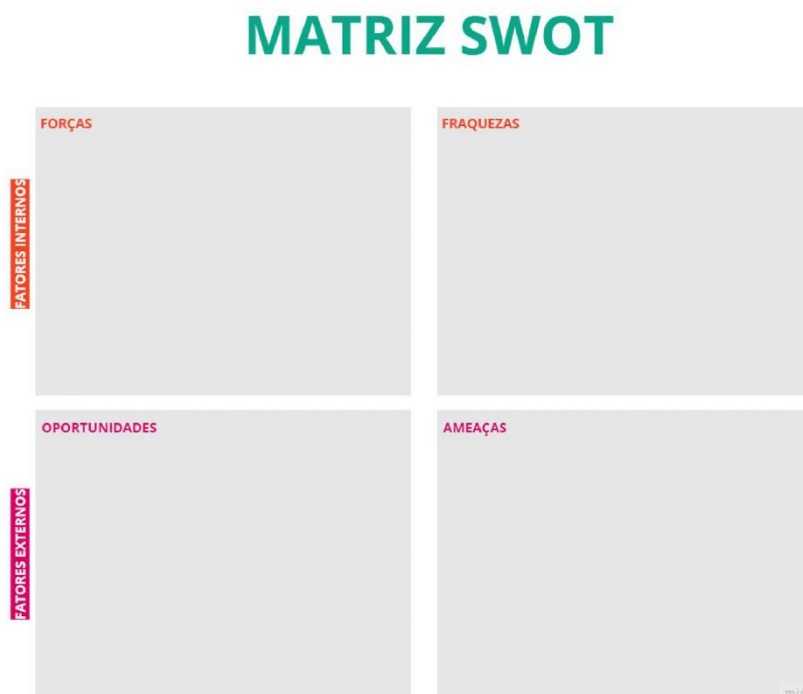
com os fornecedores, o comportamento dos clientes, a concorrência, as possíveis barreiras para quem está iniciando em determinado setor, os intermediários no segmento, entre outros. Considerando o macroambiente, observamos os pontos relevantes que envolvem a política e legislação, o meio ambiente, a sociedade e a cultura, as tendências de mercado, a economia e as novas tecnologias ou processos operacionais.

- **Oportunidades:** analisar essa dimensão refere-se à clareza estratégica, com objetivos e indicadores, diante dos aspectos pontuados sobre o cenário externo da empresa. Ou seja, é o momento que indicamos quais são as mudanças de mercado que, de alguma forma, são positivas ao empreendimento, abrindo janelas que podem favorecer a estabilidade ou o crescimento de um empreendimento. Oportunidades e ameaças são aspectos que não podem ser controlados pela empresa, mas podem influenciar direta ou indiretamente decisões estratégicas do negócio (MATTANA, 2021).
- **Ameaças:** mapeiam-se os aspectos do macroambiente que podem gerar cenários desfavoráveis para o negócio, a fim de nutrir decisões estratégicas de proteção ou, mesmo, de inversão (quando uma ameaça também pode ser vista como uma oportunidade). Isto ocorre porque as ameaças não recaem apenas sobre uma ou outra empresa: elas afetam todas as empresas e pessoas de uma sociedade e, portanto, quando uma empresa está preparada diante da iminência de abalos, decisões podem ser tomadas para antecipar ações e, em muitos casos, gerar impactos positivos na estratégia da organização (MATTANA, 2021).

Sendo assim, podemos perceber que a matriz *SWOT* forma um panorama geral da empresa a partir do levantamento de características que auxiliam os gestores do negócio na visão do posicionamento estratégico, na possibilidade de ajustar os produtos/serviços oferecidos aos clientes; confere os *insights* necessários para solucionar determinados problemas e para apostar nas oportunidades com mais assertividade. A metodologia auxilia na tomada de decisão estratégica, priorizando atividades essenciais no desenvolvimento do plano de ação, além de permitir que os administradores da empresa possam acompanhar as estratégias que estão em

andamento e concluir se as mesmas devem ser replicadas, ajustadas ou descartadas do modelo de negócio.

Figura 1 – Modelo de análise SWOT



Fonte: Cartilha Ferramenta: Análise SWOT, do Sebrae.

3.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O presente projeto experimental será posto em prática através de um *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) adaptado ao modelo de *e-commerce*, a fim de atender as necessidades em torno da economia criativa e sustentável - voltada ao setor de artesanato.

Em relação à estrutura, o modelo *BUSINESS MODEL CANVAS* será aqui utilizado como matriz para a viabilização desse projeto, tendo em vista que seus blocos sintetizam as necessidades básicas para o bom planejamento e funcionamento do negócio. Além disso, a dinamicidade dessa plataforma condiz com o que a Casa Docca pretende promover como modo de gestão: constante adaptação, inovação e colaboração.

O BMC é, em essência, uma ferramenta que resume um plano de negócios em, literalmente, uma única página, valorizando a visualidade dos fragmentos que compõem um negócio. Por meio dele, se abrevia o tempo de modelagem do negócio e torna o processo mais fluido e efetivo. Entretanto, para dar base ao processo de construção do BMC, julgamos necessário fazer uma breve fundamentação sobre o plano de negócio.

O plano de negócios é um instrumento que ampara o empreendedor de maneira segura e pode evitar que o mesmo cometa falhas no mercado - o que acabaria por gerar custos indesejáveis. Basicamente funciona como um roteiro a ser seguido, o qual procura diminuir o risco de complicações futuras, aumentando a probabilidade de sucesso do empreendimento.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2004, p.10).

Segundo Maximiano (2011), o instrumento é "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação"; e, conforme Rosa (2004), o plano de negócios auxilia o empreendedor a distinguir se sua ideia é ou não viável, a partir de uma análise criteriosa sobre o ambiente de negócios, informações minuciosas sobre o seu ramo, produtos, serviços, clientes e - principalmente - sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio (BERNARDI, 2008, p. 4).

O plano de negócios deve ser tratado como um documento vivo, sempre em evolução. Quando o negócio e o mercado evoluem, é uma boa ideia atualizar o plano. O valor, mais uma vez, está em parar para pensar mais. Portanto, faça bom proveito do plano: ao escrever um, pense criticamente sobre o seu negócio, elabore os piores e os melhores cenários e seja realista consigo mesmo sobre a oportunidade que está na sua frente. (PESCE, 2012, p. 44).

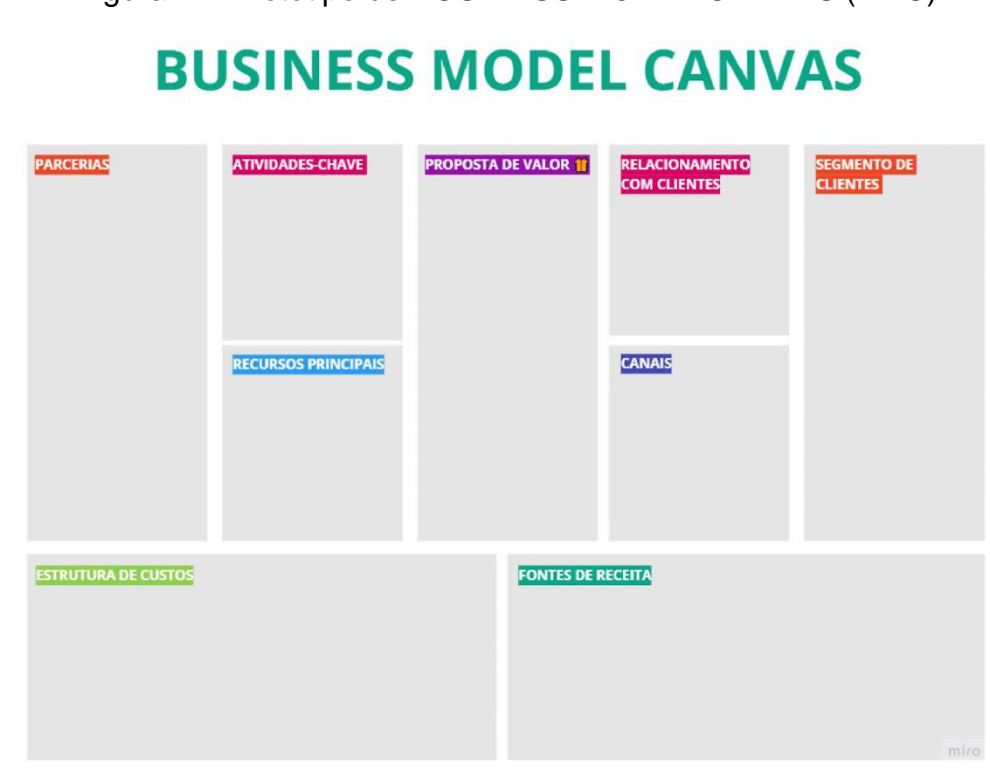
Mesmo diante da importância de um plano de negócios para o desenvolvimento de novos negócios, são notáveis alguns aspectos negativos derivados da complexidade do instrumento, tais como a demanda por longos períodos de tempo

para seu desenvolvimento ou mesmo dificuldade de visualização panorâmica do negócio, obtendo-se uma apreensão global dos principais aspectos que constituem o empreendimento. Diante destas limitações, optou-se, neste trabalho, em adotar a metodologia de *BUSINESS MODEL CANVAS*.

O *BUSINESS MODEL CANVAS*, desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, em cocriação com mais de 200 consultores de todo o mundo, tem o objetivo de incentivar a inovação, a prototipação e a criação colaborativa. Por oferecer um método essencial para o desenvolvimento de **protótipos**, oferece a oportunidade de criação e substituição rápida das peças que compõem o negócio, tornando o planejamento de empreendimentos muito mais ágil e eficiente quando comparados com o plano de negócios tradicional. Com isso, não se está afirmando que o plano de negócios não funciona, mas sim, que talvez ele não seja o método mais adequado para negócios em estágio de ideação e prototipagem.

É uma ferramenta bem prática e dinâmica de planejamento estratégico que permite esboçar modelos de negócios novos ou já existentes. O *Canvas* é, basicamente, um mapa visual pré-formatado dividido em nove blocos.

As ideias apresentadas nesses blocos, conceituam o negócio e sintetizam a maneira que o empreendedor irá operar e gerar valor no mercado. O modelo pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 2 – Protótipo de *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC)

Fonte: Cartilha: O quadro de modelo de negócios, do Sebrae.

No que diz respeito à operação do *Canvas*, pode-se editar e adicionar os blocos conforme as necessidades do negócio, o que permite esse mapa visual acompanhar as diferentes fases do empreendimento, auxiliando na evolução do mesmo. Com pouco texto, os post-its que podem ser adicionados aos blocos permite que seja analisado facilmente o encaixe estratégico entre os campos da organização - o que não é permitido em documentos textuais; além de possibilitar que o empreendimento seja visualizado rapidamente em diferentes versões. Tal característica torna divertido e intuitivo o processo de criação do modelo de negócios.

Abaixo, um breve esclarecimento acerca das etapas da estrutura do modelo *Canvas*:

- **Proposta de valor:** refere-se aos benefícios que a empresa oferece aos clientes e à sociedade através de seus produtos/serviços; o que realmente tem valor para os clientes, assim como a análise e definição dos diferenciais desta empresa.

- **Segmento de clientes:** trata da escolha de uma fatia do mercado, definindo o(s) nicho(s) de clientes que serão foco da empresa. O negócio a ser desenvolvido deve partir da perspectiva do público alvo.
- **Canais:** podem ser de comunicação, vendas e distribuição dos produtos; refere-se ao caminho pelo qual a empresa comunica e entrega valor para o cliente.
- **Relacionamento com clientes:** abrange como a empresa se relaciona com cada segmento de cliente, definindo estratégias fundamentais para manter o vínculo e evitando que o cliente corra para a concorrência.
- **Atividade-chave:** representa as atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor, ou seja, movimentações mais importantes que a empresa deve fazer para que o negócio funcione; campo complementar aos recursos-chave.
- **Recursos principais:** são necessários para realizar as atividades-chave; nesse bloco descreve-se os ativos fundamentais para o negócio funcionar.
- **Parcerias principais:** as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa.
- **Fontes de receita:** são as formas de obter receita por meio de propostas de valor; determina como o cliente pagará pelos benefícios recebidos.
- **Estrutura de custos:** despesas relevantes necessárias para que a estrutura proposta possa funcionar, provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades, parcerias-chave e canais.

Por fim, ressalto que o desdobramento do modelo de negócios terá como referência teórica-metodológica os 10 tipos de inovação.

3.3 DEZ TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo o livro “Dez tipos de inovação”, de Larry Keeley, a inovação exige muitas coisas para além de invenção, como um profundo entendimento sobre se os clientes realmente necessitam ou desejam tal invenção, de que forma podemos fazer parcerias para oferecê-la ou até onde ela pode extinguir com o passar do tempo. Aumentar a probabilidade de criar avanços realmente significativos envolve pensar em inovação de maneira sistemática - diagnosticar, desenvolver, estimular, eliminar riscos, lançar e ampliar a inovação. Por isso, é essencial que as mudanças estejam relacionadas a outros fatores além dos produtos (ou serviços), elas podem envolver novas maneiras de fazer negócio e obter lucro, novos sistemas de produção ou prestação de serviços e até mesmo propor novas interações entre parcerias.

Outro ponto importante sobre a inovação é que não precisa necessariamente ser nova para o mundo, basta ser inovadora em um determinado mercado ou setor. Além disso, em questão de viabilidade, o livro define com base em dois critérios: (1) a inovação precisa ser autossustentável; (2) precisa retornar seu custo de capital investido durante o desenvolvimento. Ou seja, a inovação é definida como a criação de uma oferta nova e viável; propõe identificar os problemas que importam e sua transferência sistemática para apresentar soluções simples e inteligentes.

A DESCOBERTA DE DEZ TIPOS DE INOVAÇÃO (10TI)

Inspirada na tabela periódica de elementos químicos, a ferramenta dos 10TI foi criada a partir da análise de inovações bem-sucedidas e os aspectos que tinham em comum. Após o reconhecimento de padrões e o gerenciamento de complexidade dos exemplos coletados, surgiu essa estrutura que é uma proposta de tabela periódica da inovação, onde as táticas apresentadas são os elementos químicos. Ou seja, pode-se utilizar alguma combinação dos 10TI de forma confiável em qualquer projeto de inovação, favorecendo qualquer pessoa (ou empresa), pois compreende os negócios modernos de maneira simples e objetiva.

O modelo funciona como uma ferramenta de diagnóstico, simples e intuitiva, para avaliar como estão sendo abordadas as iniciativas de inovação; pode ajudar a analisar a concorrência ou indicar prováveis lacunas e oportunidades de realizar algo diferente no projeto. Assim, demonstra a principal filosofia trazida no livro, “a de que a

inovação não tem a ver apenas com produtos e que utilizar vários tipos paralelamente pode ajudar a gerar resultados mais concretos e mais sustentáveis“ (p. 26). Em relação à estrutura do modelo, está disposta em três categorias codificadas por cores, onde as dimensões do lado esquerdo ressaltam fatores internos do negócio e, conforme avançamos para a direita, compreendemos os tipos cada vez mais próximos dos clientes finais. Podemos observar na figura abaixo:

Figura 3 – Estrutura do modelo 10 Tipos de Inovação



Fonte: Livro Dez Tipos de Inovação, do autor Larry Keeley.

A dimensão de configuração abrange modelo de lucro, rede, estrutura e processo, concentrando os trabalhos internos de um empreendimento ou sistema de negócio; no âmbito da oferta, estão o desempenho de produto e sistema de produto, sendo os tipos de inovação que focam em um produto/serviço central da empresa; e, por fim, a dimensão da experiência engloba os elementos do projeto e do seu sistema de negócio que estão direcionados para o cliente, referindo-se à serviços, canal, marca e envolvimento do cliente. É importante ressaltar que qualquer combinação entre as dimensões do modelo 10TI pode revelar uma inovação e, como ponto de partida, é possível focar em qualquer tipo existente nesta estrutura.

Abaixo, uma breve explicação sobre cada um dos tipos do modelo 10TI:

- **Modelo de lucro:** refere-se à forma de converter as propostas e demais fontes de valor de um empreendimento em dinheiro. Os modelos de lucro inovadores retratam uma grande compreensão sobre o que os clientes prezam e como podem criar oportunidades de receita a partir dessa perspectiva; assim, é essencial que esteja alinhado com a estratégia e a proposta de valor do negócio.
- **Rede:** trata da conexão com outras pessoas para agregar valor ao negócio. As inovações de rede propõem alternativas para que as empresas aproveitem aspectos de outras empresas (como processos, tecnologias, produtos/serviços, canais, etc.) e também podem ajudar empreendedores a compartilhar os riscos no desenvolvimento de novas ideias.
- **Estrutura:** concentra-se na organização e no alinhamento dos ativos da empresa; pode auxiliar na criação de ambientes de trabalho extremamente produtivos, elevando o nível de desempenho do negócio.
- **Processo:** envolve atribuições e operações que criam os principais produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa. Esse tipo de inovação inclui padronização de processos, auxiliando na projeção, precificação e garantia dos produtos/serviços oferecidos.
- **Desempenho de produto:** inclui a(s) proposta(s) de valor, os atributos e a qualidade do que o empreendimento oferece, além de envolver tanto os produtos novos quanto as atualizações e extensões de linhas que agregam valor ao negócio.
- **Sistema de produto:** refere-se à criação de produtos e serviços complementares; esse tipo de inovação ajuda na construção de ecossistemas que conquistam os clientes por meio da associação de determinados produtos/serviços, criando um sistema autêntico e escalonável.
- **Serviços:** inovações desse tipo aumentam a performance, a utilidade e o valor evidente de um produto ou serviço, tornando-o mais fácil de experimentar, por exemplo. Ressaltam atributos e funcionalidades, reparam problemas e amenizam obstáculos na vida dos clientes.
- **Canal:** trata de como distribuir os produtos ou serviços aos clientes, envolvendo as mais variadas formas de conexão entre esses dois

pontos. Inovações de canal são especialmente sensíveis ao contexto do segmento e hábitos dos clientes.

- **Marca:** diz respeito à como representar a empresa e seus respectivos produtos e/ou serviços. Inovações de marca comunicam uma “promessa”, atraindo os clientes e, geralmente, provém de estratégias bem elaboradas e praticadas em diversos pontos de contato entre empresa e clientes.
- **Envolvimento do cliente:** refere-se à como incentivar interações instigantes entre os clientes e a empresa, no sentido de gerar conexões significativas entre ambos. Inovações nesse tipo podem aprimorar a experiência dos consumidores desde o primeiro contato com a empresa até depois da aquisição do produto/serviço.

Nem todos os 10 tipos de inovação precisam estar evidenciados em um modelo de negócio inovador. Alguns deles podem, inclusive, não serem aspectos para os quais a sociedade esteja pronta para absorver ou haja demanda suficiente para tornar o projeto sustentável. Mesmo assim, um negócio precisa explorar as possibilidades que vão das mais evidentes às mais disruptivas, a ponto de planejar um *roadmap* consistente e realmente inovador. É notável que alguns exemplos de tecnologias disruptivas apresentadas ao longo da história sofreram com a resistência do consumidor em absorver os aspectos inovadores e, por isso mesmo, tiveram seus lançamentos adiados ou até cancelados. Isso tudo nos leva a perceber que nem todas as iniciativas disruptivas serão bem vindas pela sociedade no exato momento de seu aparecimento e, outras, terão demandas muito escassas ao ponto de não oferecer sustentabilidade econômica para um negócio. Outras, por sua vez, serão reconhecidas prontamente. Em nosso projeto, portanto, buscaremos explorar os aspectos inovadores de curto prazo, viáveis de serem implementados, e de longo prazo, como um plano de futuro para o fortalecimento e perpetuação do negócio.

4 RELATÓRIO DE PRODUÇÃO DO *E-COMMERCE*: A CASA DOCCA

Com o objetivo de cumprir os objetivos específicos deste relatório, neste capítulo, faremos uma descrição da Casa Docca de forma introdutória e, também, aprofundaremos a análise sob a ótica da Matriz *SWOT*, do *BMC* e dos Dez Tipos de Inovação de Larry Keeley. Na busca por abordar os aspectos de inovação tangentes à Casa Docca, apresentaremos, nesta seção, todos os insights identificados ao longo de nossas análises, de tal forma que, como o leitor perceberá, alguns dos quadrantes dos frameworks parecerão sobrecarregados. Foi esse o objetivo: não deixar nenhuma oportunidade de fora do registro de nossas análises. Entretanto, é fundamental observar que, ao colocarmos em prática as ideias apresentadas, serão necessárias várias rodadas de validação de cada hipótese. Portanto, entendam-se todos os insights e ideias relatadas nos frameworks como hipóteses que, num futuro, serão testadas, validadas ou refutadas, resultando um modelo de negócio muito mais enxuto do que o que se apresenta neste trabalho.

A Casa Docca é uma empresa da artesã e publicitária Rhaíra Bevilaqua (autora deste projeto) focada na **produção e venda de artefatos artesanais decorativos**. Possui canal de venda em feiras, mas atualmente, tem como principal veículo de varejo, o site *e-commerce* www.casadocca.com.

Somos um negócio humanizado, cujo conceito central é a oferta de **decoração afetiva e funcional**, feita à mão, que valoriza o consumo consciente e a sustentabilidade do planeta, tanto ecológica quanto econômica. É por isso que, no centro de nossas decisões estratégicas, buscamos forte alinhamento com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Milênio (ODS), sobretudo o Consumo e Produção Responsáveis (12), o Emprego Decente e Crescimento Econômico (8), a Igualdade de Gênero (5), as Cidades e Comunidades Sustentáveis (11) e a Vida Terrestre (15). Por isso, dedicamos os próximos parágrafos para detalhar os aspectos do negócio correlacionados com os objetivos pontuados.

Visando assegurar padrões de Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12), a melhoria da eficiência do uso de recursos energéticos e naturais e a infraestrutura sustentável, os produtos da Casa Docca são confeccionados artesanalmente com matéria-prima proveniente do reaproveitamento da indústria têxtil. Além disso, firmamos o compromisso com a transparência e com a responsabilidade enquanto canal de comunicação, compartilhando com o nosso público conteúdos orientados à

conscientização em relação à produção e consumo sustentáveis, bem como sobre estilos de vida em harmonia com o planeta. Buscamos constantemente reduzir a geração de resíduos tendo como filosofia os princípios da economia circular e, enquanto uma das práticas adotadas pela empresa, documentamos nossos esforços e avanços em nosso ciclo de relatórios trimestral, com o intuito de melhorar processos e trilhar o caminho do desenvolvimento sustentável.

Correlacionado com o Emprego Decente e Crescimento Econômico (ODS 8), atentamos às maneiras de otimizar nossos processos e atingir níveis mais elevados de produtividade através da modernização tecnológica e de inovação com foco na economia criativa de alto valor agregado. Somos (e promovemos) o empreendedorismo, a criatividade e a inovação através dos nossos produtos artesanais, dos *workshops* (presencial e online) e do nosso próprio modelo de negócio enquanto documento vivo e em constante adaptação visando dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental.

Referente à Igualdade de Gênero (ODS 5), a Casa Docca tem como princípio promover o trabalho de (e entre) mulheres no empreendedorismo feminino, consciente e sustentável. Por esse motivo, tanto na equipe interna da empresa quanto nas cocriações - sejam através de coleções colaborativas e/ou outras parcerias - procuramos gerar conexões e trabalhar sempre com outras mulheres, visando nos fortalecermos cada vez mais enquanto artistas/artesãs e profissionais.

Na relação com as Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS 11), observamos a correlação da empresa no sentido de contribuir com a redução do impacto ambiental negativo gerado em grande escala por meio do descarte indevido de resíduos têxteis, seguindo os princípios da economia circular e prolongando a vida útil de matérias-primas em ótimo estado e que seriam descartadas; do mesmo modo, mantemos a atenção com o próprio processo de produção e gestão de resíduos gerados pela Casa Docca.

Sendo assim, conectada à Vida Terrestre (ODS 15), a empresa também apoia a proteção, recuperação e o uso sustentável dos ecossistemas terrestres. Valorizamos a conexão com a Terra e, por isso, decidimos contribuir com o combate à desertificação e com a preservação das florestas através de doações (feitas a cada ciclo trimestral positivo) para ONGs como a SOS Mata Atlântica (<https://www.sosma.org.br/>), a qual trabalha em causas como a recuperação da floresta, valorização de parques e reservas, acesso à água limpa e proteção do mar.

4.1 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE (SWOT)

A análise em questão compreende as dimensões de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, sendo um processo minucioso e uma ferramenta que proporciona o quadro geral de fatores internos e externos que influenciam (ou podem vir a influenciar) a empresa. De fato, esta análise teve forte reflexo no processo de prototipação do modelo de negócios e, posteriormente, na análise do nível de inovação da Casa Docca. Sendo assim, apresentamos e descrevemos cada dimensão da análise *SWOT* a seguir.

As **forças**, relacionadas aos fatores internos do negócio, referem-se àquilo que confere alguma vantagem competitiva no setor e favorece os clientes. Conforme ilustrado na figura 4, podemos destacar como pontos fortes:

- **a produção totalmente artesanal** que resulta em peças exclusivas;
- **o baixo custo de produção** no que se refere às ferramentas (agulhas, marcadores, fita métrica, etc.) e que têm uma durabilidade relativamente longa;
- **o posicionamento** e a preferência por trabalhar com **material ecológico** proveniente de resíduos têxteis;
- **o atendimento personalizado** em contato direto com a artesã e, com isso, a possibilidade de **encomendas customizadas** e projetadas atenciosamente para os/as clientes.

Destacamos também **a dupla formação da empreendedora** enquanto artista e publicitária, tendo experiências de trabalho tanto na venda dos artesanatos quanto na atuação como designer e analista de criação no ramo do *marketing* digital. Além disso, observamos a **competência da empreendedora em ministrar workshops**, presenciais ou *online*, sendo uma vantagem competitiva; assim como sua **rede de network e parcerias** já estabelecidas que abrem as possibilidades aos mais variados tipos de colaborações. Por fim, consideramos o site da Casa Docca como um ponto importante, visto que temos nosso **e-commerce próprio**, com **acesso à suporte técnico e digital facilitado e baixo custo operacional e de manutenção digital** - que se deve, principalmente, à relação com uma empresa de tecnologia parceira.

Figura 4 – Quadrante de forças da Casa Docca

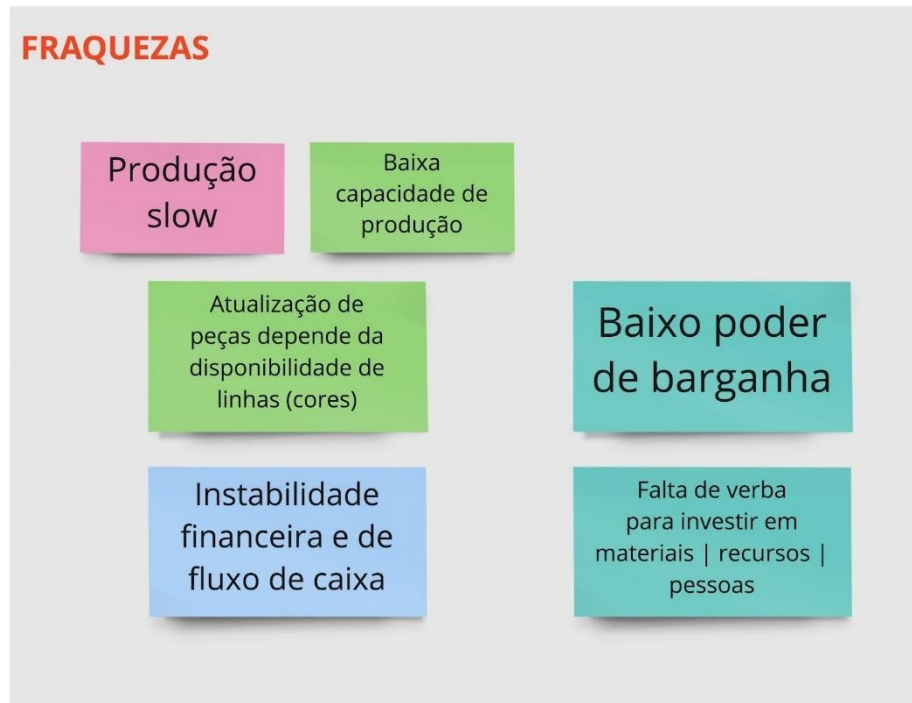


Fonte: A autora.

Na Figura 5 especificamos as **fraquezas** do negócio, também relacionadas aos fatores internos da organização e são aspectos que necessitam de alguma melhoria. Quanto à produção, evidenciamos que o feito à mão envolve um **processo lento** na criação e confecção de cada peça e, portanto, resulta em uma **baixa capacidade de fabricação**. Outro ponto importante é a **atualização do estoque** sendo totalmente dependente da disponibilidade de linhas, tecidos e demais materiais que compõem os produtos, visto que os mesmos são feitos a partir de matéria-prima de reuso - o que frequentemente ocasiona em indisponibilidade de algumas cores de linhas ou em produtos de edição limitada que provavelmente não voltarão ao estoque. **A instabilidade financeira e de fluxo de caixa**, bem como a **falta de verba para investir** em materiais, recursos e pessoas são questões recorrentes que acompanham esses primeiros passos do negócio e que necessitam de alternativas de melhorias visando construir uma base sólida para o crescimento financeiro saudável e sustentável da empresa. Na esfera financeira, também ressaltamos o **baixo poder de barganha** do negócio em relação aos fornecedores, no sentido de que, atualmente,

não é possível negociar preços mais acessíveis, justamente pela falta de verba para adquirir matérias-primas em grande quantidade.

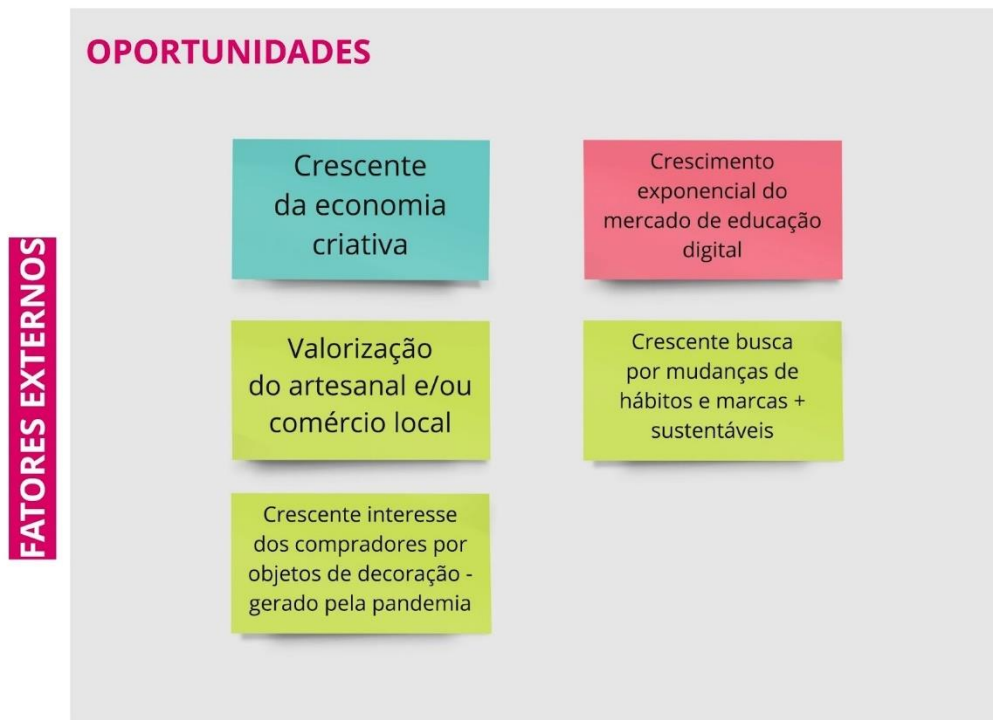
Figura 5 – Quadrante de fraquezas da Casa Docca



Fonte: A autora.

A seguir, mapeamos as **oportunidades** que fazem sentido para o negócio, as quais referem-se ao mercado e, mais especificamente, ao setor em que atuamos: como **a crescente da economia criativa** no Brasil; **o crescimento exponencial do mercado de educação digital**; **a valorização do artesanal e/ou do comércio local**; **a crescente busca por mudanças de hábitos e marcas mais sustentáveis**; assim como **o crescente interesse** - gerado pela pandemia - dos compradores **por objetos de decoração**.

Figura 6 – Quadrante de oportunidades da Casa Docca



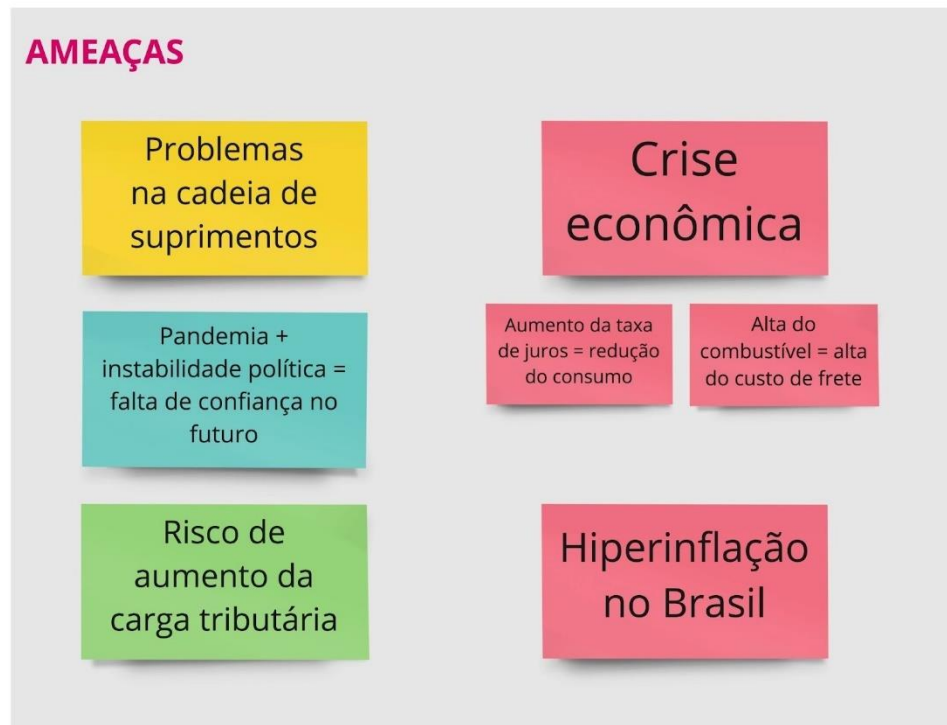
Fonte: A autora.

Por último, sobre as **ameaças** que poderiam afetar o negócio, identificamos diversos fatores, muitos deles derivados da situação de pandemia vivenciada desde 2020 até o momento em que este trabalho está sendo escrito (2022):

- **possíveis problemas na cadeia de suprimentos** - por exemplo, na falta de insumos para a produção das peças e/ou embalagens para envio;
- **o próprio contexto da pandemia** somado à **instabilidade política** que, conseqüentemente, resulta na falta de confiança no futuro e implica a necessidade de economizarmos e reservar os recursos financeiros para gastar no que realmente é básico para a nossa sobrevivência;
- **a crise econômica** que pode ocasionar **o aumento da taxa de juros** e, conseqüentemente, **a redução do consumo**;
- **a inflação já elevada** (no quarto trimestre de 2021) e evidências de **hiperinflação no Brasil** e no mundo para os próximos anos, que poderá gerar importante impacto nos custos de insumos e, conseqüentemente, aumentos significativos do preço final de nossos produtos;

- **a alta do combustível**, que influencia diretamente na **alta do custo do frete** e, conseqüentemente, pode afastar o interesse dos consumidores no *e-commerce*.
- o risco de **aumento da carga tributária**;

Figura 7 – Quadrante de ameaças da Casa Docca



Fonte: A autora.

A partir desta análise, conseguimos visualizar aspectos extremamente relevantes para o projeto, o que proporcionou mais clareza sobre o panorama geral do empreendimento e guiou com solidez as nossas decisões na elaboração do modelo de negócios. No capítulo de Reflexões Finais, faremos mais pontuações sobre outros indícios de oportunidades encontrados, tanto derivados da análise SWOT, quanto dos 10TI e BMC.

4.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O quadro do BMC considera os âmbitos fundamentais para a elaboração de um modelo de negócios simples e dinâmico, envolvendo: a proposta de valor, o

relacionamento com clientes, o segmento de clientes, os canais, as fontes de receita, as atividades-chave, as parcerias e a estrutura de custos. No decorrer deste capítulo, nos dedicamos a apresentar e explicar detalhadamente cada uma dessas dimensões aplicadas ao desenvolvimento do *e-commerce* da Casa Docca, conforme completamos na imagem abaixo (Figura 8).

Figura 8 – Modelo de negócios (BMC) da Casa Docca

BUSINESS MODEL CANVAS



Fonte: Modelo desenvolvido pela autora.

PROPOSTA DE VALOR

Compreenderemos, então, a proposta de valor essencial do empreendimento e os demais benefícios que podemos oferecer à sociedade a partir dos produtos e/ou serviços.

- **Decoração afetiva e funcional:** como se pode observar na Figura 9, a proposta de valor da Casa Docca aborda duas relações importantes que

explicitam o propósito do empreendimento. Na afetiva, cada peça carrega o cuidado intrínseco do artesanal, da sabedoria ancestral presente na criação de objetos a partir de técnicas manuais, além do valor gigante e intangível que envolve adquirir um produto humanizado - feito por alguém que conhecemos - e que conecta profundamente com os nossos próprios valores/princípios; a segunda relação refere-se à funcionalidade dos produtos, os quais são confeccionados pensando na versatilidade de usos, com o intuito de compor ambientes, rotinas e momentos da vida de maneira inteligente, para além do atributo meramente decorativo.

Figura 9 - Banner inicial do site trazendo a proposta de valor da marca.



Fonte: Site *e-commerce* desenvolvido pela autora.

Na Figura 10, é possível observar um aprofundamento da proposta de valor declarada no próprio site *e-commerce* da Casa Docca, quando é destacada a dimensão da sustentabilidade, afetividade e bem-estar.

Figura 10 - Seção na página inicial da loja, logo abaixo dos produtos, evidenciando atributos relacionados à principal proposta de valor da marca

COMPRE DE QUEM FAZ

Quando consumimos menos & melhor, reverbera uma pequena-grande mudança positiva na vida de alguém, na nossa própria e no planeta! 🌱



QUALIDADE

Quando cada peça é produzida artesanalmente, as etapas do processo são acompanhadas de perto, com **atenção e carinho em cada detalhe.**



EXCLUSIVIDADE

Ainda que tenha uma série de produtos na mesma proposta, **cada fazer manual é uma experiência única** que garante exclusividade em cada peça.



SUSTENTABILIDADE

Investir em produtos sustentáveis é apoiar iniciativas positivas no mundo; além de apostar na criatividade do(a) produtor(a) em criar com **qualidade e potencial ecológico.**

Fonte: Site *e-commerce* desenvolvido pela autora.

- **Consumo e produção sustentável:** conforme se pode observar na Figura 11, as peças são confeccionadas com linhas ecológicas (provenientes de resíduos têxteis) e outros materiais de reuso; nesse sentido, a empresa consome conscientemente de fornecedores que trabalham com um modelo de economia circular, contribui prolongando a vida útil de recursos que seriam descartados pelas grandes indústrias e promove um estilo de vida mais sustentável e harmônico com o meio ambiente.

Figura 11 - Seção no final da página da loja que evidencia a proposta de valor do consumo e produção sustentável



Fonte: Site *e-commerce* desenvolvido pela autora.

- **Promove o bem-estar:** conforme se pode observar na figura 12, aliando decoração artesanal e organização, temos como valor, também, a proposta de promover o bem-estar através dos produtos e/ou serviços oferecidos. É fato que a composição do ambiente, bem como a sua organização, influencia diretamente nosso estado de espírito, podendo, inclusive, diminuir o estresse e promover a qualidade de vida; ou seja, tornando mais prazeroso trabalhar, estudar ou até mesmo descansar em um ambiente mais organizado. Na dimensão desta proposta de valor, pretende-se firmar parcerias com o segmento de clientes B2B (Arquitetas, Designers de interiores e Decoradoras) com o intuito de cocriarmos espaços cada vez mais sustentáveis e que valorizem as necessidades/rotinas de cada indivíduo. Ligado ao bem-estar e à auto-estima, ainda podemos facilitar experiências em que os clientes possam confeccionar suas próprias peças artesanais ou, ainda, ministrar workshops sobre como aplicar a decoração afetiva e funcional.

Figura 12 - Seção da página inicial do site com apresentação sobre a Docca e a proposta de conexão com os ambientes através de objetos decorativos e funcionais.



Fonte: Site *e-commerce* desenvolvido pela autora.

Ainda sobre a proposta de valor e buscando conectar-se os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Milênio, a Casa Docca manterá o compromisso de, a cada resultado positivo trimestral, favorecer o plantio de árvores nativas - visando fazer o possível para contribuir para a regeneração e manutenção das florestas no Brasil. Ainda, executará um *workshop* (ensinando como fazer decoração artesanal) a cada ciclo positivo, em ONGs dedicadas a pessoas em situação de vulnerabilidade social. Os materiais produzidos poderão ser comercializados na própria plataforma da Casa Docca, gerando-se renda aos assistidos pelas ONGs e, conseqüentemente, promovendo-se a mobilidade social. As metas econômicas que determinarão o resultado positivo (lucro) de cada ciclo econômico trimestral ainda precisam ser validados ao longo da jornada da Casa Docca, quando os custos e margens de lucro já tiverem sido estabelecidos de tal forma que se prestigie a sustentabilidade do negócio.

ATIVIDADES-CHAVE

Visando o êxito deste modelo de negócio, o quadrante das atividades-chave compreende, como atividade central, a **criação, confecção e venda** (indústria e varejo) **de produtos e serviços** cuja proposta de valor esteja alinhada à filosofia central da Casa Docca: decoração afetiva e funcional; consumo e produção sustentáveis; promoção do bem-estar.

Além disso, a Casa Docca oferece **cursos e Kits DIY (Faça Você Mesmo)**; o desenvolvimento de **projetos de decoração funcional customizados para clientes corporativos** e o **compartilhamento do canal de venda** (www.casadocca.com) atuando como *marketplace*.

Outras atividades importantes ocupam lugar de destaque no dia-a-dia da Casa Docca: a manutenção do site, a geração de tráfego orgânico e do conteúdo, a realização de *workshops* para ONGs e o repasse da porcentagem dos lucros destinado ao plantio de árvores (conforme o resultado de lucratividade), além da elaboração e divulgação do relatório de sustentabilidade gerado a cada ciclo trimestral.

RECURSOS PRINCIPAIS

Em relação aos recursos principais, destacamos a composição e manutenção de **estoque de matérias primas oriundas de reaproveitamento têxtil e ferramentas** necessárias para a produção dos produtos; **a capacidade de mão de obra** suficiente para atender as demandas operacionais e administrativas; **o acesso às plataformas digitais/internet** (incluindo o *Wordpress* e *plugins* específicos para o desempenho do *e-commerce*); *gateway* de pagamento eficiente e confiável; o acesso ao planejador de palavras-chave e *trends*; os equipamentos para a captação de áudio- *vídeo-cast*; e, ainda, a disponibilidade do sistema de frete e embalagens para o envio dos produtos.

SEGMENTO DE CLIENTES

Em relação ao segmento de clientes, definimos os três principais segmentos a seguir.

- **B2C (*Business to Consumer*)**: venderemos diretamente ao consumidor final. As características do público final foram compostas com base em dados levantados com a ferramenta Semrush, comparando-se concorrentes maiores com dados já possuídos pela Casa Docca. O público é formado, em grande maioria, por mulheres entre 25 e 55 anos, de classe média-alta; com interesse em conteúdos como artesanato, consumo consciente, mudanças de hábitos, sustentabilidade, decoração e bem-estar, organização, entre outros.

- **B2B (*Business to Business*):** esta categoria de clientes é formada por Arquitetas, *Designers* de interiores e Produtoras de eventos. Constitui um formato de vendas de empresa para empresas, abrangendo segmentos de profissionais de áreas de decoração, construção civil e interiores.
- **B2B2C (*Collab*):** artesãs e artistas cocriarão em conjunto com a Casa Docca para o atendimento dos consumidores finais. Acreditamos que a dimensão colaborativa do negócio gera novos insights de produtos, relações com clientes e soluções afetivas e funcionais.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A partir da definição dos segmentos apresentados acima, mapeamos os principais pontos sobre o relacionamento com clientes, visando ações estratégicas para estabelecer e fortalecer conexões com cada um desses públicos.

Primeiramente, para o **cliente final (B2C)**, consideramos valiosa a **produção de conteúdos** sobre decoração e bem-estar (harmonização, uso de materiais alternativos, estilos de decoração), artesanato e sustentabilidade, mudanças de hábitos, organização de ambientes e rotinas; ou seja, apostando no compartilhamento de conteúdos que geram conexão com o público a partir de seus assuntos de interesses em comum com a empresa, que envolvam e promovam a sensação de pertencimento à uma comunidade. Além disso, **pretende-se enviar mimos** (como amostras de aromas para ambientes, incensos naturais, adubo para plantas, sementes e até brindes produzidos pela própria Casa Docca) de outras empresas conscientes juntamente com as nossas entregas, firmando parcerias e fortalecendo não só o nosso relacionamento com os clientes, como também o nosso posicionamento enquanto marca. Do mesmo modo, observamos **o envio de amostras de lançamentos** da Casa Docca, para alguns clientes *vips*, como uma ótima oportunidade para apresentar uma nova coleção e nos aproximarmos ainda mais do público que já consome os nossos produtos ou serviços.

Relativo ao segmento de **clientes B2B**, propomos **parcerias e vantagens exclusivas** em encomendas para projetos maiores, por meio da qual pensamos, em conjunto, quais produtos são interessantes para compor cada ambiente proposto (como o planejamento de uma loja, de um evento ou de um escritório). Nesse sentido,

o **próprio processo de cocriação** se torna um ponto de fortalecimento do relacionamento com o cliente, quando nos dedicamos a elaborar produtos customizados especialmente para compor os serviços da empresa parceira.

Já a relação com o **público B2B2C** será construída, essencialmente, com **base na colaboração** (digital ou presencial) que, por sua vez, desencadeia outras oportunidades para desbravar e aprofundar o relacionamento com este segmento de clientes. Sendo assim, podemos destacar que **o compartilhamento do canal de vendas** (como se pode ver na Figura 13), ou seja, o site da Casa Docca atuando como *marketplace*. **O compartilhamento de clientes** também é visto como aspecto valioso na construção desse relacionamento.

Figura 13 - Banner na página inicial indicando a próxima *collab* que será lançada na loja



Fonte: Site *e-commerce* desenvolvido pela autora.

Por fim, evidenciamos **os aplicativos de mensagens** (*WhatsApp*, *Direct* e *Messenger*) utilizados pela empresa como pontos fortes no relacionamento direto com todos os clientes, de qualquer um dos segmentos, pois são canais que proporcionam o contato próximo e direto com a artesã; além disso, futuramente, pretende-se implementar melhorias na **área logada do site** para que os clientes possam acompanhar o processo de produção de seus pedidos, entre outras otimizações quanto à experiência dos usuários no acesso de login do *e-commerce*.

CANAIS

Na dimensão de canais, os caminhos que a empresa utiliza para entregar sua proposta de valor são: **o próprio site**; os aplicativos de mensagens, redes sociais e plataformas de compartilhamento (*WhatsApp, Instagram, Facebook, E-mail, Pinterest, Youtube, Google*); os *marketplaces*; o Melhor Envio (para cotação e geração de fretes) combinado com o sistema de Correios; as lojas *pop-ups*, feiras e eventos. A partir da definição dos canais, identificou-se algumas oportunidades *phygital* (interações entre físico e digital) significativas para a diferenciação da empresa, como a possibilidade de experimentação dos produtos em exposições presenciais e a finalização das compras no *e-commerce*, utilizando-se etiquetas com QR CODE que direcionam diretamente para a página de cada produto no site; com isso, para além da interação *phygital*, liberta-se a equipe da Casa Docca da necessidade de movimentar todo o estoque de produtos em cada vez que se for expor presencialmente. Nesse sentido, as lojas *pop-ups* podem ser úteis para uma exibição breve e destacada; em contraposição, a venda direta por meio de canais eletrônicos ou outros meios pode diminuir os custos gerais indiretos, maximizando as margens de lucro e a vantagem de custo.

PARCERIAS

As principais parcerias que mapeamos para o cumprimento das atividades-chaves e obtenção dos recursos, são: **Arquitetas, Designer de interiores e Decoradoras** (segmento B2B), tanto para a criação e confecção de projetos especiais quanto para a geração de conteúdos orgânicos; as **Artistas e Artesãs** (segmento B2B2C) para a cocriação de coleções colaborativas e também para a realização de compras coletivas, visando a redução no frete e no custo de matéria prima; uma **empresa de tecnologia e marketing digital** para assessorar a estruturação do negócio no ambiente digital, bem como a geração de tráfego pago e questões tecnológicas sobre a operação do *e-commerce*; os **Correios e/ou transportadoras** para o envio dos produtos; uma gráfica para a confecção de materiais impressos; os fornecedores de linhas, ferramentas e embalagens; a **Fundação SOS Mata Atlântica** (ONG ambiental brasileira) para o repasse do plantio de árvores nativas e o **Projeto Sou Parte** (Sistema de doação para ONGs em Santa Maria - RS) para a realização de *workshops* presenciais em ONGs locais.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A estrutura de custos da empresa compreende as seguintes dimensões:

- Compra de matéria prima, que envolverá preço nominal, impostos e frete;
- Aquisição e manutenção de ferramentas para a confecção dos produtos e/ou serviços;
- Remuneração da mão de obra;
- Despesas do ateliê (aluguel, luz e internet);
- Despesas com logística reversa;
- Despesas gerais;
- Despesas com ações especiais de marketing;
- Taxa do Microempreendedor Individual (MEI);
- Taxas de *marketplaces*;
- Embalagem para envio dos produtos;
- Taxa do *Wordpress* e o domínio do site;
- Investimento em mídia e tráfego para a comunicação/divulgação da marca;
- Contador para a gerência financeira do negócio.

Em relação ao custo de mídia e tráfego, iniciaremos investindo no *Facebook Ads* (*Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*) priorizando as campanhas de mensagem e conversão, ou seja, direcionando o público de interesse a encomendas customizadas para o atendimento via *WhatsApp* ou gerando volume de *leads* para as compras diretamente no *e-commerce*. Simultaneamente, pretende-se investir em tráfego no *Google Ads*, visando aparecer em anúncios da plataforma conforme a busca dos usuários por produtos ou serviços semelhantes aos que oferecemos. Consideramos, ainda, a possibilidade de investimentos no *Pinterest Ads* futuramente, visto o alto compartilhamento de ideias relacionadas à decoração e ao movimento Faça Você Mesmo (DIY) dentro da plataforma.

FONTES DE RECEITA

A Casa Docca obtém faturamento, centralmente, a partir da **venda direta dos produtos** para o segmento de clientes B2C e da **venda de projetos especiais customizados** para o segmento de clientes B2B. Em breve, pretende-se comercializar os **Kits DIY** para a confecção de objetos decorativos artesanais. Além disso, na dimensão de fontes de receita, considera-se aplicar um **take rate** (porcentagem sobre a venda) sobre as vendas das *collabs*, bem como a possibilidade de **workshops e cursos** (online ou presencial) remunerados.

Atualmente, o portfólio de produtos fixos da empresa é composto pelas categorias: cestos organizadores e *cachepots* (de mesa e pendentes), descansos de panela e/ou descansos decorativos e suportes para plantas pendentes; sendo que, cada um dos modelos presentes nestas categorias, são confeccionados nas linhas Ecomalha e Ecojuta. Os projetos especiais customizados e os Kits DIY, em breve, também farão parte dos produtos fixos e recorrentes deste portfólio. Em relação às coleções exclusivas e *collabs*, será lançada 1 a cada trimestre e a permanência (ou não) dos produtos cocriados será avaliada a partir do sucesso e da recorrência de compra após o lançamento das mesmas. Os produtos disponíveis para a compra no *e-commerce* podem ser acessados diretamente no link casadocca.com/loja-docca.

4.3 ELEMENTOS INOVADORES DA CASA DOCCA

A estrutura funciona como uma ferramenta de diagnóstico e avaliação sobre os fragmentos de inovação do negócio, podendo auxiliar na análise de concorrência ou indicar possíveis lacunas e oportunidades de propormos vantagens competitivas no desenvolvimento da Casa Docca. É fundamental que se compreenda que a inovação em negócios, sob a ótica de Keeley (2015), não é um todo indivisível, mas sim um paralelo de iniciativas, de fragmentos de inovação que permeiam pelo menos 3 dimensões de um negócio (o modelo de negócio, o produto/serviço propriamente dito e experiência do consumidor com a marca/produto/serviço). Ao reconhecermos em detalhes cada uma das subdivisões destas 3 dimensões, poderemos identificar e desenvolver os elementos de inovação na busca por um todo inovador. Assim, nesta seção, passaremos a apresentar e explicar as dimensões (sob a ótica de Keeley) aplicadas ao desenvolvimento do *e-commerce* da Casa Docca, conforme trazemos na imagem abaixo (Figura 14).

Figura 14 - Elementos inovadores da Casa Docca



Fonte: A autora.

DIMENSÃO "MODELO DE NEGÓCIOS"

Como podemos observar na imagem acima (Figura 14), a dimensão de inovações no modelo de negócios abrange os campos de Modelo de lucratividade, *Network*, Estrutura e Processo, abordando iniciativas de inovação em aspectos internos da empresa. A seguir, explicamos detalhadamente os pontos de inovação referentes à Casa Docca mapeados em cada um dos campos citados.

O **Modelo de lucratividade** refere-se à forma de converter as propostas e demais fontes de valor da Casa Docca em dinheiro. Assim, como trazemos na figura 15, pontuamos:

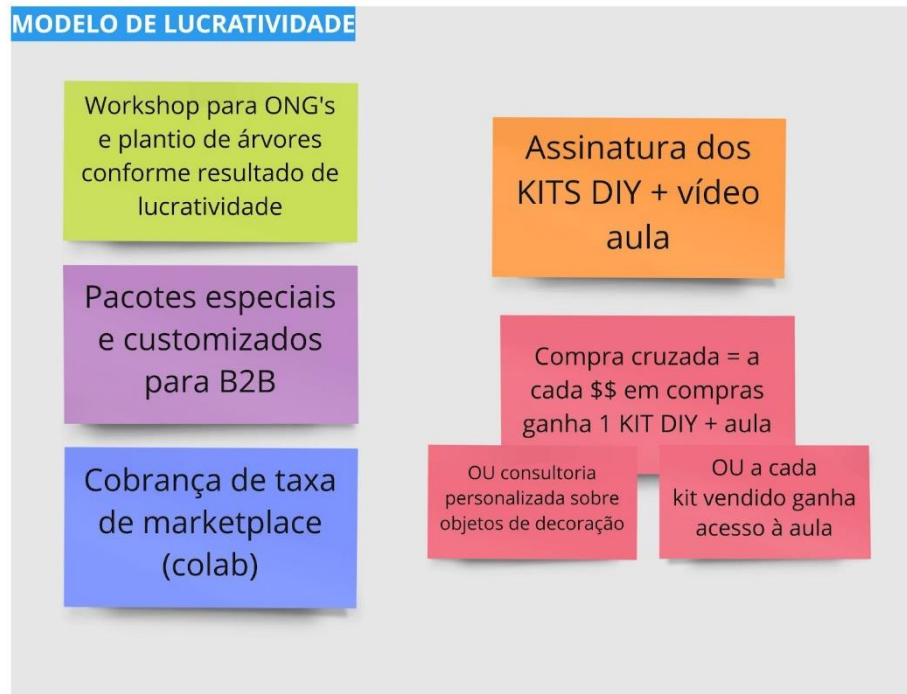
- **Compra cruzada** que aumenta o *ticket* médio: a cada x reais (preço a definir) em compras, o(a) cliente recebe um KIT DIY juntamente com o acesso à vídeo aula para aprender a confeccionar sua própria peça artesanal. Nesse sentido, também podemos oferecer uma consultoria personalizada sobre objetos na decoração (como/onde posicionar, como combinar cores/materiais/funcionalidades em cada ambiente). É

fundamental compreender que a consultoria é parte do negócio que não oferece oportunidade de escala, mas por este mesmo motivo, oferece ampliado valor agregado, ocupando, assim, status de oportunidade de rentabilidade do projeto; ou, ainda, temos a possibilidade de entregar o acesso à uma vídeo aula para cada KIT DIY vendido. Essa iniciativa de inovação conecta-se com a decoração afetiva e funcional, promove o bem-estar através da decoração/organização e auxilia na experiência de confeccionar a própria peça feita à mão, visando converter tais propostas de valor em receita para a empresa e favorecendo a sustentabilidade econômica do negócio.

- **Assinatura dos Kits DIY:** propõe a assinatura mensal onde o(a) cliente recebe um KIT DIY contendo materiais e ferramentas + acesso a uma vídeo aula por mês para aprender a confeccionar objetos decorativos artesanais. Essa inovação no modelo de lucratividade pode ajudar na projeção da receita mensal.
- **Taxa de *marketplace*:** também conhecida como *take rate*, a cobrança de taxa de *marketplace* refere-se à porcentagem sobre os produtos de coleções colaborativas, visto que o site *e-commerce* da Casa Docca será utilizado como principal canal de distribuição e venda dos mesmos.
- **Pacotes especiais e customizados (B2B):** refere-se à projetos customizados e elaborados em conjunto com parceiros do público B2B (Arquitetas, *Designer* de interiores, Decoradoras), por meio dos quais, embora se reduza a margem de lucro sobre cada produto individualmente, ganha-se na venda de um pacote especial com vários produtos inclusos, aumentando o volume financeiro transacionado e, conseqüentemente, o *ticket* médio, o que, por sua vez, gera impacto positivo no faturamento bruto.
- **Workshop para ONGs e plantio de árvores nativas:** ambas as iniciativas fazem parte da motivação da Casa Docca em contribuir social e ambientalmente para a sociedade. Propõe-se a distribuição de parte dos lucros, a cada ciclo trimestral positivo, com o compromisso de favorecer o plantio de árvores nativas repassando uma porcentagem dos lucros à Fundação SOS Mata Atlântica (ONG ambiental brasileira) e de ministrar 1 *workshop* presencial (ensinando gratuitamente como fazer

decoreção artesanal) em alguma ONG local através da parceria com o Projeto SouParte.Org (Sistema de doação para ONGs em Santa Maria - RS).

Figura 15 - Modelo de lucratividade da Casa Docca



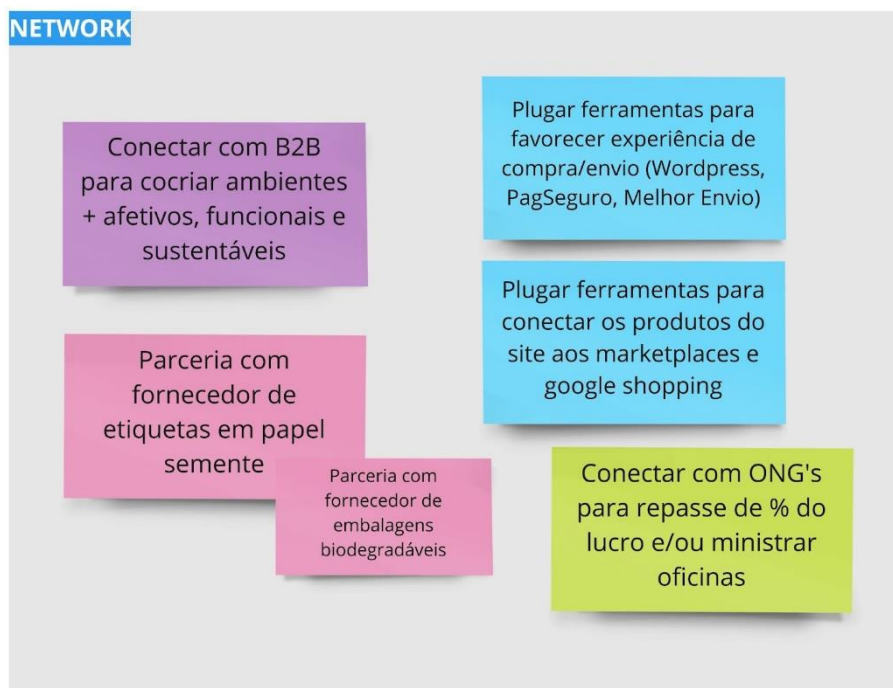
Fonte: A autora.

O quadrante do **Network** refere-se à conexão estratégica com outras pessoas e/ou empresas com o intuito de agregar valor ao negócio. Assim, os fragmentos de inovação mapeados no contexto de rede da Casa Docca, como podemos observar na Figura 16, são:

- **Cocriação com parceiros B2B:** pretende-se conectar com Arquitetas, *Designers* de Interiores e Decoradoras com o objetivo de proporcionar ambientes com mais afeto, funcionalidade e sustentabilidade através dos objetos decorativos artesanais, desenvolvendo, em conjunto, projetos especiais customizados (para casas, escritórios, lojas e eventos) de acordo com as preferências e necessidades do cliente final.

Para além dos produtos/serviços, há possibilidades de geração de conteúdos relacionados aos assuntos de interesse dos nossos públicos em comum (como artesanato, consumo consciente, mudanças de hábitos, decoração e bem-estar, organização, entre outros). Ambas as iniciativas abordadas nesta parceria valorizam e contribuem para agregar valor às ideias centrais da Casa Docca: decoração afetiva e funcional; produção sustentável; promoção do bem-estar através da decoração;

- **Parceria com fornecedores:** de etiquetas em papel semente e embalagens biodegradáveis, por meio da qual buscamos reduzir ao máximo a produção de resíduos sólidos e minimizar os impactos nocivos ao meio ambiente a partir da utilização de materiais que serão decompostos naturalmente em um curto período de tempo;
- **Plugar ferramentas relacionadas à compra/envio:** refere-se à integração de ferramentas (como *Wordpress*, *Page Seguro* e *Melhor Envio*) para facilitar e favorecer a experiência do consumidor na compra/envio dos produtos/serviços;
- **Plugar ferramentas relacionadas aos produtos:** refere-se às otimizações que conectam os produtos do site aos *marketplaces* e ao *google shopping*, automatizando o processo de atualização dos produtos nas lojas digitais e proporcionando maior visibilidade dos produtos/marca;
- **Conexão com ONGs:** estabelecer parcerias com ONGs para o repasse de parte dos lucros gerados no *e-commerce* da Casa Docca e/ou para a realização das oficinas de artesanato nas comunidades em situação de vulnerabilidade social.

Figura 16 – *Network* da Casa Docca.

Fonte: A autora.

No quadrante da **Estrutura**, analisamos a organização e o alinhamento dos ativos da empresa, identificando os fatores que podem elevar o nível de desempenho do negócio. Assim, conforme podemos observar na figura 17, destacamos **o alto grau de automação**, quando comparado com o modelo tradicional de comercialização de produtos artesanais feito através de exposições em feiras e/ou lojas físicas, como um aspecto inovador no modelo da Casa Docca. Buscamos integrar e gerir de forma inteligente o uso de ferramentas digitais que otimizam os processos/experiências relacionados aos produtos e serviços disponibilizados. Assim, os cadastros, as vendas e os pagamentos ocorrem de forma automática, sendo apenas a embalagem e envio dos produtos as ações que requerem a intervenção humana - obtendo, então, uma **empresa com infraestrutura enxuta e de baixo custo operacional**.

Figura 17 – Estrutura da Casa Docca



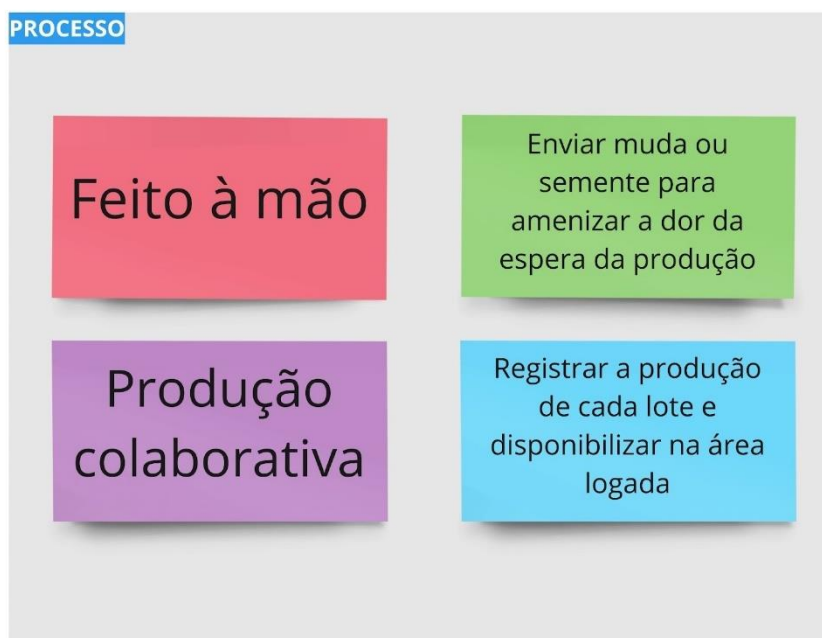
Fonte: A autora.

O quadrante referente ao **Processo**, aborda a criação dos principais produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, envolvendo a padronização de processos que auxiliam na projeção, precificação e garantia dos produtos/serviços. Conforme podemos observar na Figura 18, primeiramente, evidenciamos o próprio **processo artesanal** como um aspecto de diferenciação do negócio, indo na contramão da produção em larga escala e valorizando a confecção de produtos únicos, feitos um a um. Nesse sentido, considerando que o método exige um tempo maior na execução de cada produto, identificamos a possibilidade de amenizar a dor da espera **enviando uma muda de planta** (ou semente) para ser cultivada durante o tempo de produção e envio das encomendas, incentivando a cliente que cuide dessa plantinha (a qual poderá ser usada na decoração junto com o produto), nutrindo também a relação com a nossa marca.

Pontuamos também as **produções colaborativas** com o público B2B - tanto em relação às coleções cocriadas com outras artistas e artesãs, quanto aos projetos especiais customizados - como um fragmento de inovação no processo de construção e valorização dos produtos artesanais. Por fim, considera-se a possibilidade de **registrar e disponibilizar fotos/vídeos do processo de produção** de cada lote e/ou coleção dos produtos na área logada do site; assim, são oferecidos conteúdos

exclusivos sobre o processo artístico e artesanal, agregando valor aos produtos e fortalecendo os laços de conexão com o público a partir das narrativas construídas no processo.

Figura 18 - Processo da Casa Docca



Fonte: A autora.

DIMENSÃO “INOVAÇÃO NA PLATAFORMA”

A dimensão de inovação na plataforma abrange os quadrantes de Performance de produtos e Cadeia de produtos, focando justamente nos fragmentos de inovação relacionados ao produto/serviço central da Casa Docca - objetos decorativos afetivos e funcionais. A seguir, descrevemos detalhadamente os pontos inovadores mapeados em cada um dos campos citados.

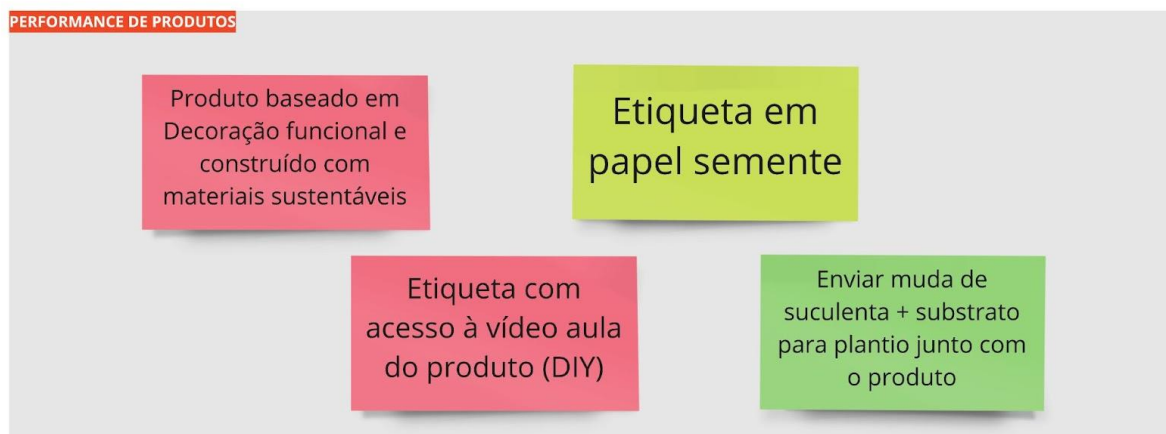
No quadrante **Performance de produtos**, identificamos aspectos que envolvem o desempenho tanto dos produtos novos quanto das atualizações e extensões de linhas já existentes que agregam valor ao negócio, incluindo as propostas de valor, os atributos e a qualidade que a Casa Docca oferece. Conforme trazemos na imagem abaixo (Figura 19), ressaltamos, principalmente, a proposta de valor central da empresa baseada em produtos de decoração afetivos e funcionais,

construídos artesanalmente com materiais sustentáveis; assim, atentamos para o cuidado na confecção e a durabilidade dos produtos **feitos à mão**, além do compromisso em desenvolver produtos sustentáveis, produzidos com matérias primas provenientes do **reaproveitamento dos resíduos/retalhos** da indústria têxtil - trabalhando com os recursos já existentes e nutrindo o um modelo de **economia circular**.

Ainda no quadrante da performance dos produtos, destacamos:

- **Etiqueta em papel semente:** pode ser compostada ou cultivada, reafirmando o posicionamento atento às questões ambientais e despertando uma conexão mais profunda com a marca/produto, pois convida a cliente a cultivar uma plantinha que poderá compor a decoração em conjunto com o cachepô artesanal;
- **Etiqueta com acesso à vídeo aula do produto:** pensada para os kits DIY, a etiqueta com QR CODE proporciona acesso rápido ao vídeo completo para auxiliar na experiência da cliente em confeccionar sua própria peça artesanal, com a liberdade e a praticidade de acessar o material em qualquer lugar utilizando um celular com internet;
- **Enviar mudas de suculentas:** para os cachepôs de plantas, também vimos a possibilidade de enviar mudinhas de suculentas + substrato para o plantio junto com o produto, visto que as suculentas são de fácil cultivo e, nas condições ideais, são resistentes ao tempo de envio/entrega dos produtos.

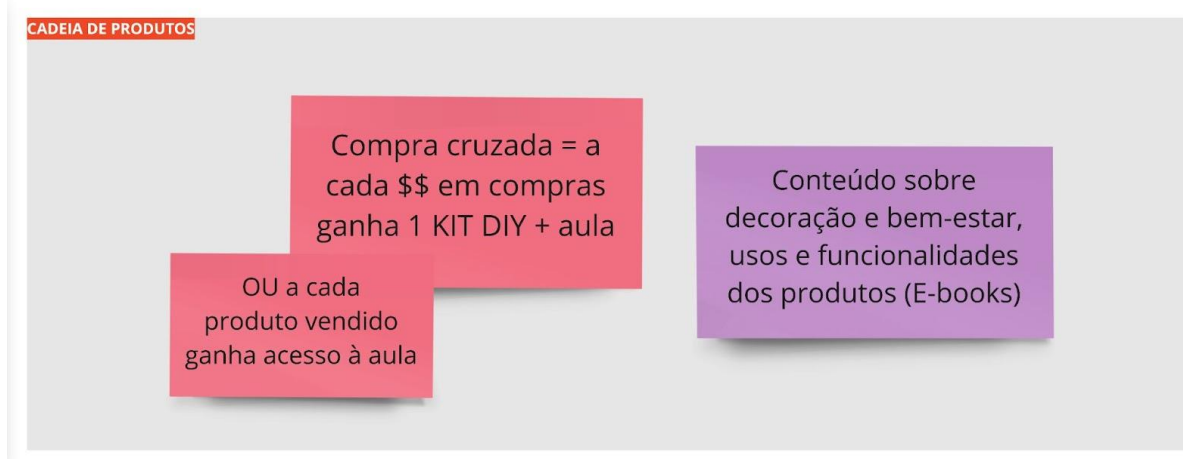
Figura 19 - Performance de produtos da Casa Docca.



Fonte: A autora.

No quadrante **Cadeia de produtos** analisamos fragmentos de inovação relacionados à **criação de produtos/serviços complementares** que contribuem na construção de ecossistemas que conquistam os clientes, resultando em um sistema autêntico e escalável. Nesse sentido, como podemos observar na Figura 20, evidenciamos o **sistema de compra cruzada**, onde, a cada X valor em compras (valor a definir) em compras, a cliente ganha 1 Kit DIY + acesso à vídeo aula; ou, a cada produto vendido ganha acesso à vídeo aula. Além da compra cruzada, também identificamos a **produção de e-books** com conteúdos exclusivos sobre decoração e bem-estar, usos e funcionalidades do produto.

Figura 20 – Cadeia de produtos da Casa Docca



Fonte: A autora.

DIMENSÃO “INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR”

Referente aos fatores de inovação direcionados para o cliente, voltados para o externo da empresa, a dimensão da experiência do consumidor abrange os quadrantes Serviços, Canal, Marca e Envolvimento com o cliente. Nos próximos parágrafos, dedicamos a descrever detalhadamente os pontos inovadores mapeados em cada um desses espaços aplicados à Casa Docca.

No quadrante de **Serviços**, os fragmentos de inovação visam aumentar a performance, a utilidade e o valor evidente de um produto/serviço, facilitando a experimentação do mesmo. Conforme podemos observar na imagem abaixo (Figura 21), os atributos e funcionalidades pautados neste quadrante da Casa Docca, são:

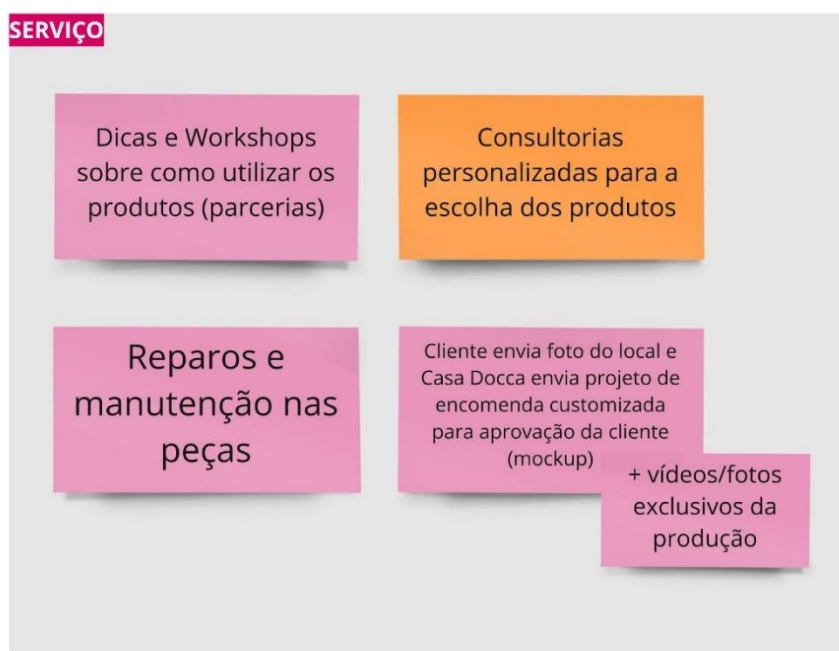
- **Dicas e workshops:** conectando especialmente com o público B2B, pretendemos instigar a experimentação através da produção de conteúdos exclusivos sobre como utilizar os produtos/serviços da Casa Docca, compartilhando dicas e ministrando *workshops* cocriados com o objetivo de amenizar obstáculos na vida das clientes relacionados à utilização dos produtos;
- **Consultorias personalizadas:** trata-se de consultorias individuais focadas na escolha dos produtos, por meio da qual auxiliamos na questão do custo-benefício alinhado às funcionalidades e atributos de cada produto, de acordo com as necessidades dos ambientes e rotinas

que irão compor no dia a dia de cada cliente. Deste modo, facilitamos uma compra consciente e garantimos uma melhor experiência no relacionamento com a nossa marca;

- **Manutenção das peças:** consideramos oferecer serviços de reparos e manutenção dos objetos decorativos artesanais na Casa Docca, visando prolongar ao máximo o ciclo de vida útil dos produtos e evitando o descarte das peças sempre que possível. Assim, agregamos à percepção de valor e qualidade dos produtos artesanais e participamos ativamente na construção do consumo consciente incluindo o pós-venda;

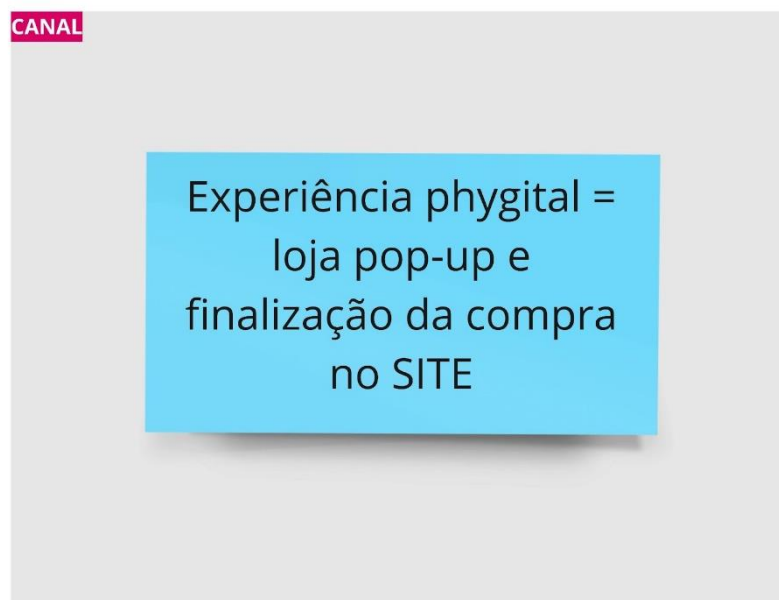
Analisamos também a possibilidade de **projetos para encomendas customizadas**, por meio dos quais a cliente envia uma foto e/ou vídeo do local em que será idealizado o projeto e a Casa Docca retorna com uma proposta de decoração afetiva e funcional desenvolvida conforme o ambiente e as necessidades pontuadas pela cliente. O projeto (*mockup*) da encomenda customizada é enviado para aprovação e, posteriormente, na etapa de produção pretende-se documentar a criação através de **fotos/vídeos exclusivos** que serão enviados para que a cliente acompanhe o processo de confecção artesanal dos seus produtos.

Figura 21 - Serviço da Casa Docca



O quadrante de **Canal** trata da distribuição dos produtos ou serviços aos clientes e envolve diversas formas de conexão entre os dois pontos, considerando especialmente o contexto do segmento e hábitos dos clientes. Deste modo, como podemos observar na Figura 22, o fragmento de inovação identificado no quadrante de canal da Casa Docca refere-se à **interação *phygital***, por meio da qual consideramos a possibilidade da realização de exposições pontuais em feiras/eventos ou no formato de lojas pop-up para para exposições breves e destacadas dos produtos; em adição, a finalização da compra será feita no *e-commerce*, utilizando-se etiquetas com QR CODE que direcionam diretamente para a página de cada produto no site. Com isso, para além da interação *phygital*, também se liberta a equipe da Casa Docca da necessidade de movimentar todo o estoque de produtos em cada vez que se for expor presencialmente.

Figura 22 – Canal da Casa Docca



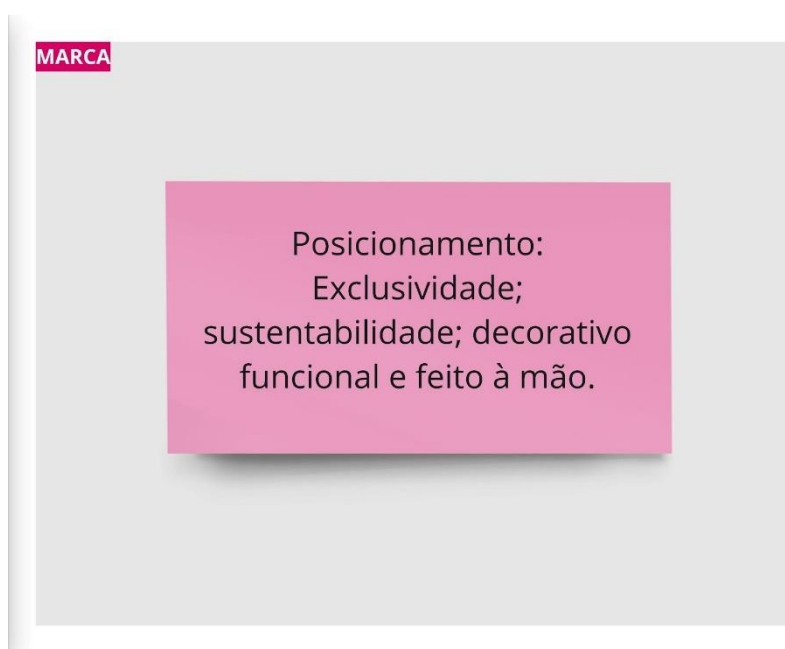
Fonte: A autora.

Inovações no quadrante da **Marca** tratam de como representar a empresa e seus produtos e/ou serviços comunicando uma “promessa” que, geralmente, são construídas a partir de estratégias bem elaboradas e praticadas nos mais diversos pontos de contato entre a empresa e clientes. Na marca da Casa Docca, conforme

podemos observar na imagem abaixo (Figura 23), ressaltamos o posicionamento apoiado nas seguintes proposições:

- **Exclusividade:** presente em cada produto artesanal, visto que o processo feito à mão proporciona que cada objeto seja único;
- **Sustentabilidade:** considerada em cada questão da empresa, mantendo o compromisso com o consumo e a produção sustentáveis desde a criação dos produtos até o pós-venda, oferecendo serviços de reparo/manutenção das peças;
- **Decorativo funcional e feito à mão:** promessa de valor central que sintetiza o posicionamento da Casa Docca enquanto marca de decoração afetiva e funcional, que busca proporcionar uma experiência que vá além do atributo simplesmente decorativo, mas que proporciona aconchego através dos produtos confeccionados com afeto e que auxilia nas rotinas/espacos das clientes por meio das variadas funcionalidades dos produtos.

Figura 23 – Marca da Casa Docca



Fonte: A autora.

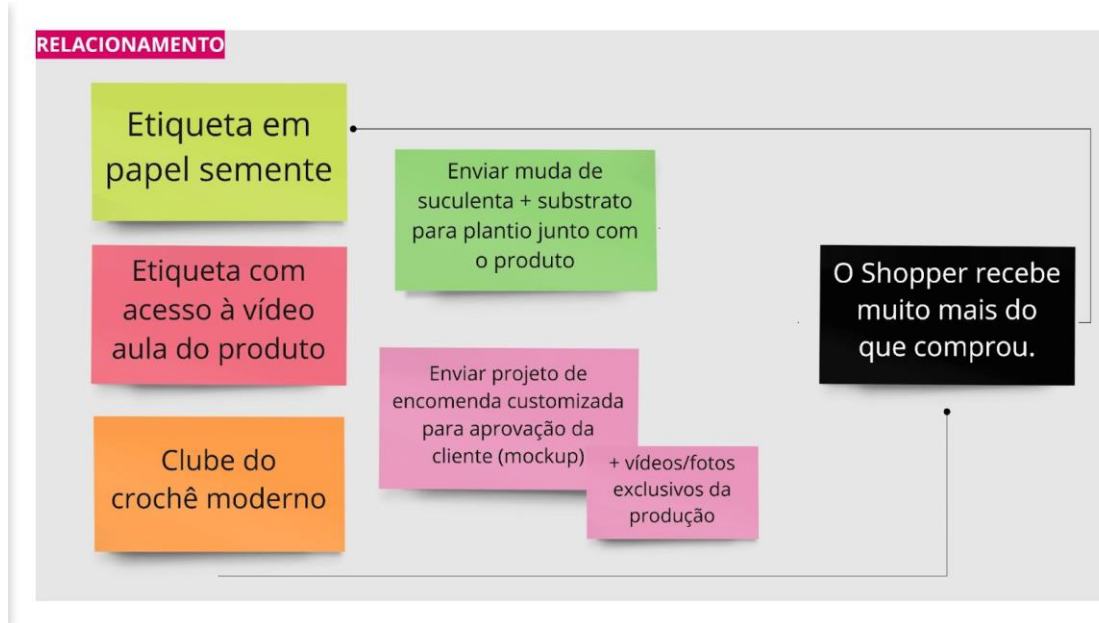
O quadrante de **Relacionamento** refere-se à como incentivar interações entre os clientes e a empresa, gerando conexões significativas entre ambos e aprimorando a experiência dos consumidores durante toda a jornada de compra e pós venda de um produto e/ou serviço. A seguir, detalhamos os fragmentos de inovação identificados no relacionamento entre as clientes e a Casa Docca, bem como podemos observar na imagem abaixo (Figura 24):

- **Etiqueta em papel semente:** para além das questões ecológica e sustentável, o envio da etiqueta em papel semente na entrega dos produtos gera interação pós-venda. Nesse sentido, a possibilidade de cultivar uma mudinha que nasceu a partir do plantio da etiqueta da marca, enraíza também uma conexão profunda entre a cliente e a Casa Docca, além do mimo em ganhar outro elemento para compor a decoração e incentivar a relação de afeto/cuidado por meio do cultivo de uma plantinha;
- **Enviar muda de suculenta + substrato:** para os cachepôs de plantas, identificamos a oportunidade de enviar mudinhas de suculentas e substrato para o plantio junto com o produto, visto que as suculentas são de fácil cultivo e, nas condições ideais, são resistentes ao tempo de envio/entrega dos produtos. Deste modo, na interação pós venda, surpreendemos as consumidoras entregando mais do que elas esperam e agregamos valor à experiência de compra na Casa Docca;
- **Etiqueta com acesso à vídeo aula do produto:** pretende-se, através do acesso à vídeo aula do produto adquirido, despertar o interesse na confecção do próprio objeto decorativo artesanal. Deste modo, convidamos a cliente a adquirir um kit DIY e, a partir disso, podemos estreitar ainda mais o relacionamento auxiliando-a na experiência de confeccionar a sua peça artesanal;
- **Clube do crochê moderno:** pensada para quem compra os kits DIY, a comunidade do crochê moderno da Casa Docca é um espaço exclusivo para o compartilhamento de dúvidas, experiências e trocas de ideias relacionadas ao fazer artesanal com o objetivo de contribuir, de forma íntima e atenciosa, na experiência das clientes que adquiriram o produto/serviço;

- **Envio de projeto para encomendas customizadas:** refere-se à otimização e agilidade no processo de aprovação de projetos customizados, por meio do qual a cliente envia uma foto e/ou vídeo do local em que será idealizado o projeto e a Casa Docca retorna com uma proposta de decoração afetiva e funcional desenvolvida conforme o ambiente e as necessidades pontuadas pela cliente; com isso, o projeto (*mockup*) também facilita a visualização do resultado final. Posterior a aprovação do projeto, na etapa de produção, pretende-se documentar a criação através de fotos/vídeos exclusivos que serão enviados para a cliente com o intuito de transparecer toda a atenção e o cuidado da empresa em cada etapa do processo.

Podemos constatar, então, que a essência da Casa Docca está em duas dimensões: no produto em si, produzido de forma artesanal e que carrega a proposta de decoração afetiva e funcional; no relacionamento afetuoso que surpreende as consumidoras através de ideias simples, mas pensadas de forma atenciosa alinhadas à cultura e posicionamento da Casa Docca. Por fim, pontuamos que, os quatro primeiros tópicos citados acima (etiqueta em papel semente, envio de muda de suculenta, etiqueta com acesso à vídeo aula do produto e Clube do crochê moderno) alinham-se no sentido de provocar nas consumidoras a sensação de receber muito mais do que comprou, somando um valor intangível no relacionamento entre as clientes e a Casa Docca.

Figura 24 - Relacionamento da Casa Docca



Fonte: A autora.

5 REFLEXÕES FINAIS

O presente estudo de desenvolvimento da loja *e-commerce* Casa Docca, utilizou-se de estruturas de inovação que, no decorrer de cada etapa do processo, foram essenciais para a construção do negócio, estimulando reflexões sobre os mais variados aspectos e cenários - tanto internos quanto externos da empresa, auxiliando a identificação e valorização das vantagens competitivas da marca como um todo. Percebemos, então, que cada uma das ferramentas aplicadas ao *e-commerce* contribuiu com um (ou mais) ponto(s) de vista relevante(s) na modelagem do negócio, abrindo espaço à criatividade no sentido de propormos conexões inovadoras entre diferentes atributos/aspectos - possíveis de serem implementadas neste momento (ou futuramente) - e que, provavelmente, seriam impensáveis caso não estivéssemos analisando o negócio minuciosamente sob a ótica de tantas perspectivas e ferramentas. Além disso, os *frameworks* de inovação mostraram-se facilitadores na questão de transformar fraquezas e ameaças em potenciais oportunidades/vantagens competitivas da empresa. Podemos apontar, então, que as análises das ferramentas SWOT, BMC e 10TI aplicadas à Casa Docca resultaram em um modelo de negócios bem estruturado, dinâmico, criativo e fluido, capaz de indicar previsões tanto dos fragmentos de inovação possíveis de serem implementados quanto de ameaças/criises a serem evitadas e/ou gerenciadas.

É factível observar que o processo de empreendedorismo oferece riscos em todas as etapas do negócio, sobretudo em um país onde o sistema tributário e burocrático para abrir e gerir uma empresa estão entre os mais complexos do mundo. A isso, se somam todas as incertezas e instabilidades políticas, sociais e econômicas agravadas profundamente pela pandemia do COVID-19, iniciada em 2020. Diante desses dois aspectos, planejar um negócio de forma estruturada e profunda se torna ação indispensável para mitigar os riscos e incertezas e, também, para potencializar as grandes janelas de oportunidades naturalmente inerentes a contextos socioeconômicos como o que vivemos atualmente. Segundo o presidente do Sebrae, Carlos Melles, a menor taxa de sobrevivência entre os pequenos negócios está relacionada à capacidade de gestão, à maior experiência e ao conhecimento do ramo (AGÊNCIA BRASIL, 2021). Além disso, baseada em dados da Receita Federal e em levantamento de campo, a Pesquisa de Sobrevivência de Empresas 2020 realizada pelo Sebrae indicou o setor de microempreendedores individuais (MEI) com a maior

taxa de mortalidade de negócios em até 5 anos, sendo 29% nesse setor de negócios. Desse modo, planejar um negócio diante dos cenários de riscos e oportunidades nos permite, inclusive, avaliar melhor o custo de oportunidade e torna-se indispensável no preparo para a entrada no mundo dos negócios.

Em relação aos principais insights sobre o processo de desenvolvimento da loja *e-commerce*, destacamos a complexidade envolvida no projeto tanto na loja quanto na marca em si bem posicionada e que, de fato, entregue a(s) proposta(s) de valor em todos os detalhes possíveis do negócio. Nesse sentido, percebemos também o quão valiosa e potente é a questão do relacionamento entre as clientes e a Casa Docca - o que nos impulsionou às mais inspiradoras ideias de conexão com o público da marca e, certamente, destacamos esse ponto como uma das principais descobertas em relação ao auto conhecimento do negócio.

Para além dos pontos citados no quadrante de oportunidades da **análise SWOT**, o estudo da ferramenta aplicada à Casa Docca provocou reflexões no sentido de transformar aspectos identificados nos outros quadrantes em novas oportunidades, entre elas, destacamos: **1) O atendimento** próximo e o contato direto com a artesã, o qual abre possibilidades para criarmos pontos de inovações tanto no atendimento quanto nos próprios produtos/serviços relacionados aos projetos customizados, desenvolvidos de maneira atenciosa e de acordo com as necessidades e preferências de cada cliente; **2) A dupla formação** da autora do projeto enquanto artista e publicitária, a qual possibilita automatizações em processos (artesaniais e digitais), além da ampla rede de network facilitando parcerias e colaborações nos mais variados âmbitos do negócio; **3) A aptidão em ministrar workshops** (presencial e *online*) da artesã também confere espaço às novas ideias de produtos e/ou serviços, bem como insights inovadores no sentido de responsabilidade social e ambiental da Casa Docca; **4) A produção artesanal** e o demorado processo de confecção dos produtos confere à empresa uma oportunidade de valorização do feito à mão e/ou do comércio local, a partir da exclusividade e da sustentabilidade presentes em cada produto; **5) A instabilidade financeira e de fluxo de caixa** mapeados como uma fraqueza interna do negócio possibilitaram novas ideias sobre os **produtos/serviços de assinatura**, os quais auxiliam na previsibilidade de receita da empresa; **6) O baixo poder de barganha** do negócio em relação aos fornecedores sugere a oportunidade de **compras coletivas** juntamente com outras artistas/artesãs, proporcionando melhores condições de negociação e de redução do frete.

Em relação às principais oportunidades mapeadas a partir da análise do **BUSINESS MODEL CANVAS** da Casa Docca, consideramos: **1) Promover o bem-estar** através da decoração afetiva e funcional e, a partir disso, visando o cumprimento de tal proposta, identificamos novas ideias de vantagens competitivas que agregam ainda mais valor aos produtos e/ou serviços oferecidos, como auxiliar as clientes no momento da compra a partir de uma **consultoria personalizada** e a criação de **conteúdos exclusivos** (*e-books*) sobre como aplicar a decoração afetiva e funcional para proporcionar o bem-estar; **2) A área logada do site** como um ponto chave no fortalecimento do relacionamento com as clientes, especialmente os públicos B2C e B2B, no sentido de explorar ao máximo esse ponto de contato e permitir acessos exclusivos ao processo de produção dos produtos adquiridos através de materiais em foto/vídeo; **3) As interações *phygital*** por meio de exposições presenciais, breves e destacadas, no formato de lojas *pop-up* e participações em feiras/eventos para a experimentação dos produtos e finalização da compra no *e-commerce* através do QR CODE presente na etiqueta - o qual encaminha diretamente para a página do produto no site; **4) A venda dos Kits DIY** (Faça Você Mesmo), **Workshops/cursos** (presencial e *online*) como novas possibilidades de produtos/serviços para cumprir as propostas de valor da empresa e, conseqüentemente, gerar novas fontes de receita ao negócio; **5) O compartilhamento do canal de vendas**, ou seja, o site *e-commerce* da Casa Docca atuando como *marketplace* para a venda dos produtos cocriados com o público B2B2C; **6) A parceria com empresa de tecnologia e marketing** digital para resoluções técnicas e operacionais do negócio, além da geração do tráfego pago; **7) A oportunidade de trabalhar com o Pinterest Ads**, além de *Facebook* e *Google Ads*, justamente pela conexão do público da Casa Docca com a plataforma - a qual possui um alto grau de compartilhamento e geração de ideias sobre casa, decoração, artesanato e conteúdos DIY; **8) A parceria com ONGs** visando o intermédio para a realização de projetos sociais e/ou ambientais tanto através de *workshops* de artesanato ministrados para as comunidades em situação de vulnerabilidade social quanto para as doações direcionadas ao plantio de árvores nativas nas florestas brasileiras (ambos realizados conforme o resultado de lucratividade a cada ciclo trimestral positivo na Casa Docca).

Sob a ótica dos **Dez Tipos de Inovação**, de Larry Keeley, aplicada à Casa Docca, destacamos como as principais oportunidades mapeadas: **1) A compra cruzada**, sendo que a cada \$\$ em compras (valor a definir) a cliente poderá ganhar 1

Kit DIY + acesso à vídeo aula para confeccionar a próprio objeto decorativo artesanal ou 1 consultoria personalizada sobre objetos de decoração ou, ainda, a cada produto vendido poderá ganhar o acesso à vídeo aula - visando incentivar a compra do Kit DIY; **2)** O modelo de **assinatura mensal** dos Kits DIY + vídeo aula, gerando previsibilidade de receita; **3)** A **parceria com fornecedores** (*network*) de etiquetas em papel semente e/ou embalagens biodegradáveis, alinhada aos princípios de sustentabilidade da Casa Docca; **4)** Os **plugins de ferramentas** para otimizar a integração dos produtos do site aos *marketplaces* e *Google Shopping*; **5)** O **alto grau de automação** do negócio, o qual possibilita uma infraestrutura enxuta e, conseqüentemente, baixo custo operacional do negócio; **6)** A possibilidade de **registrar o processo de produção** de cada lote de produtos através de fotos/vídeo para disponibilizar na área logada do site, além da utilização em conteúdos orgânicos; **7)** O **envio de mudas e/ou sementes**, por meio de carta dos Correios, para serem cultivadas durante o processo de confecção dos produtos artesanais feitos sob encomenda, com o intuito de amenizar a dor da espera; **8)** As **etiquetas em papel semente** e etiqueta(s) com acesso à vídeo aula do(s) produto(s), agregando valor tanto à performance dos produtos quanto no relacionamento com as clientes; **9)** O serviço de **reparo/manutenção** das peças, visando prolongar a vida útil dos produtos vendidos, reduzir o descarte indevido de objetos em ótimo estado de uso e, ainda, nutrir o relacionamento e o compromisso com o pós venda; **10)** O **desenvolvimento de projetos** (*mockups*) - aplicados em fotos do ambiente enviadas pelas clientes - visando a aprovação de encomendas customizadas com agilidade e profissionalismo, além do envio de fotos/vídeos durante o processo de produção dos objetos decorativos artesanais; **11)** O **envio de muda de suculenta + substrato** para plantio junto com o produto (*cachepot*), agregando valor à promessa de bem-estar através da decoração afetiva e funcional por meio de um mimo que poderá compor o ambiente junto com o produto e também fortalecerá o relacionamento entre a cliente e a Casa Docca; **12)** O **Clube do crochê moderno**, comunidade exclusiva para quem compra os Kits DIY, como um espaço de compartilhamento de dúvidas, experiências e trocas de ideias relacionadas ao fazer artesanal.

Referente ao parágrafo anterior, ressaltamos, ainda, os itens **8**, **11** e **12** - identificados no quadrante de relacionamento da Casa Docca - como vantagens competitivas extremamente relevantes no sentido de gerar experiência positiva com a marca e na percepção das consumidoras em receber muito mais do que compraram.

Embora tenhamos abarcado todos os aspectos de inovação mencionados por Larry Keeley, percebemos que nem todos os aspectos de inovação têm igual peso na Casa Docca. Alguns são aspectos tênues; outros, nem sequer são inovadores, de fato, porém, quando somados todos os fragmentos/elementos, conseguimos ter a visão de um empreendimento com **potencial de inovação**. Nesse sentido, pontuamos que os negócios não precisam ter todos os 10 Tipos de Inovação claramente estruturados, pois é realmente difícil ser completamente inovador em todos os aspetos; contudo, a partir desta análise, compreendemos a perspectiva de que **innovar em um negócio não está relacionado com todos os setores de uma empresa, mas sim, com aquelas dimensões que geram alguma vantagem competitiva** (mesmo que seja meramente na dimensão interna da empresa). Deste modo, seguimos inspirados e motivados na construção deste projeto tendo em vista as tantas vantagens e os atributos positivos mapeados/idealizados até o momento.

Agradeço a você por ter lido até aqui! Agora, que tal decorar a sua casa com mais afeto e funcionalidade através dos objetos artesanais da Casa Docca? Acesse www.casadocca.com, compre hoje mesmo e receba um mimo surpresa de presente.

REFERÊNCIAS

- ALVEZ, Pedro. Com crescimento de 75% em 2020, E-commerce brasileiro chegou a representar 11% das vendas do varejo, revela estudo da Mastercard. In: **MASTERCARD**, São Paulo, 7 abr. 2021. Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2021/abril/com-crescimento-de-75-em-2020-e-commerce-brasileiro-chegou-a-representar-11-das-vendas-do-varejo-revela-estudo-da-mastercard/>. Acesso em: 07 jun. 2021.
- ANTONIOLLI, Thais. Cocriação, a estratégia mais certa da inovação. In: **Exame**, São Paulo, 13 jan. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/releases/cocriacao-a-estrategia-mais-certa-da-inovacao/>. Acesso em: 21 jun. 2021.
- ARTESANATO. In: **Data Sebrae**, 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/artesanato/>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- BACCARINI, Marcelo. Mercado de artesanato movimenta R\$ 50 bilhões por ano no Brasil. In: **G1**, São Paulo, 25 mar. 2018. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/03/mercado-de-artesanato-movimenta-r-50-bilhoes-por-ano-no-brasil.html>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- CAMARGO, Gabriel. Entenda o que é cocriação e como colocá-la em prática na sua empresa. In: **RockContent**, 7 fev. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/cocriacao/>. Acesso em: 21 jun. 2021.
- CECCON, Mariana. Hábitos pós-pandemia renderão ao e-commerce R\$ 69 bilhões a mais em quatro anos. In: **Gazeta do povo**, 28 ago. 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/habitos-pos-pandemia-renderao-ao-e-commerce-r-69-bilhoes-a-mais-em-quatro-anos/>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- COCRIAÇÃO. **Wikipédia**, 2020. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cocria%C3%A7%C3%A3o#cite_note-1. Acesso em: 21 jun 2021.
- COCRIAÇÃO: colaboração com quem impacta no seu negócio. In: **SEBRAE**, 28 out. 2021. Disponível em: <https://sebrae.ms/inovacao/cocriacao/#>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- COLAGRANDE, Caio. A hora e a vez dos marketplaces no Brasil. In: **E-commerce Brasil**, [S. /], 06 abr. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/hora-e-vez-dos-marketplaces-no-brasil/>. Acesso em: 06 jun. 2019.
- CONHEÇA as vantagens de vender seus produtos em um *e-marketplace*. **SEBRAE**, 28 mai. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-e->

marketplace-para-os-pequenos-negocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 29 mai. 2019.

CRUZ, B. C.; SILVA, R. V. O. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento**. Encontro científico e simpósio de educação Unisalesiano, 5, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2019.

D'ANGELO, Pedro. Resultados de Pesquisas Sustentabilidade: os consumidores estão preocupados com ações sustentáveis?. In: **Opinion Box**, 5 jul. 2019. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-de-mercado-sustentabilidade/>. Acesso em: 19 jul. 2021.

E-COMMERCE deve faturar R\$ 111 bi no Brasil em 2020. In: **Invest SP**, 20 ago. 2020. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/e-commerce-deve-faturar-r-111-bi-no-brasil-em-2020/> acesso em: 15 jun. 2021.

EMPREENDEDORISMO. **Wikipédia**, 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>. Acesso em: 25 abr. 2019.
FERRAMENTA: Análise SWOT (Clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 27 jul. 2021.

FLOR, Cristina Sáinz De La. What's Phygital in the Customer Experience?. In: **We Are Marketing**, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://www.waremarketing.com/blog/whats-phygital-in-the-customer-experience.html>. Acesso em: 27 jul. 2021.

GAMA, Mara. Consumidor quer ser sustentável, mas não encara esforço para mudar. In: **Folha de São Paulo**, [S. l.], 25 jul. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/07/consumidor-quer-ser-sustentavel-mas-nao-encara-esforco-para-mudar.shtml>. Acesso em: 03 abr. 2019.

GUERRA, Antônio Claret. Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. In: **Agência Brasil**, Belo Horizonte, 27 jun. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 24 jan. 2022.

KEELEY, Larry. **Dez Tipos de Inovação**: a disciplina de criação de avanços de ruptura. São Paulo: DVS Editora, 2015. 370p. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1vtgLZuBka0BiPftF9rpjJ7kCHEQ3iDDi/view?usp=sharing>. Acesso em: 18 ago. 2021.

MERCADO de artesanato se reinventa para sobreviver à pandemia. In: **Agência Sebrae de Notícias**, 02 mar. 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mercado-de-artesanato-se-reinventa-para-sobreviver-a->

pandemia,97ed3e6a3e2f7710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 06 jul. 2021.

MIKHEEV, A. A. *et al.* Interaction Model within Phygital Environment as an Implementation of the Open Innovation Concep. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.** [S. l.], v. 7, n. 2, 12p, abr. 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/2/114/htm>. Acesso em: 27 jul. 2021.

NATIVIDADE, Priscila. Consumo consciente: metade dos brasileiros já compra produtos sustentáveis. In: **Correio 24 horas**, [S. l.], 06 ago. 2018. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/consumo-consciente-metade-dos-brasileiros-ja-compra-produtos-sustentaveis/>. Acesso em: 03 abr. 2019.

O que é a economia circular. In: *Eco.nomia*, [S. l.], 2015. Disponível em: <http://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias#>. Acesso em: 17 abr. 2019.

O que é ser empreendedor. **SEBRAE**, 23 jan. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 abr. 2019.

OLIST. Vender em *marketplaces*: diagnóstico e tendências no Brasil – 2017. [S. l.]. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/6894/1507576435panorama_olist_2017.pdf. Acesso: 05 jun. 2019.

PARENTE, C *et al.* **Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição**. Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, 14, Lisboa, 2011, p. 268-282. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

PEREIRA, Daniel. O que é o Business Model Canvas. In: **O analista de modelos de negócios**, 8 jul. 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>. Acesso em: 16 mai. 2019.

PESCE, Bel. **A menina do vale**: como o empreendedorismo pode mudar sua vida. [S.l.]: [s. n.], 2012. Disponível em: <http://www.fanap.br/documentos/ameninadovale-belpesce.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2019.

PLANO de negócios. **Wikipédia**, 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_neg%C3%B3cios. Acesso em: 07 mai. 2019.

QUER investir no artesanato? Saiba mais sobre esse mercado. In: **SEBRAE**, [S. l.], 07 jan. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/boletim-comercio-e-servicos-artesanato,afb621600576a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 09 abr. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Cartilha o quadro de modelo de negócios. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/10OMhjgXDpcgVEor759osPU5gIUvJd6Sq/view?usp=s>haring. Acesso em 16 mai. 2019.

SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS. **SEBRAE**, 2021. Disponível em:

https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf. Acesso em: 24 jan. 2022.

TENDÊNCIAS no e-commerce no pós-pandemia. In: **ABCOMM**, 21 set. 2020.

Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/tendencias-no-e-commerce-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

ZAMBRANO, Fernando. Marketplace: características e previsões do mercado para ficar atento. In: **Tray Corp**, abr. 2018. Disponível em:

<https://www.traycorp.com.br/conteudo/marketplace-caracteristicas-e-previsoes-para-ficar-atento/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

ZYNGER, Sidney. O futuro do e-commerce em um mundo pós-pandemia. In: **E-Commerce Brasil**, 27 ago. 2020. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-futuro-do-e-commerce-em-um-mundo-pos-pandemia/>. Acesso em: 31 mai. 2021.