



NEGÓCIO DIGITAL PARA INTERMEDIÇÃO DE TRANSAÇÕES COMERCIAIS DA CADEIA PRODUTIVA DA MODA

Mario Eduardo Rocha Lima

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios, CCSA, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Federal do Ceará, professor, conselheiro e mentor de *startups*.

E-mail: marioeduardorochalima@gmail.com

Marcos Antonio Franklin

Doutor em Administração de Empresas, mestre em Qualidade Docente e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, CCSA, da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: franklin.marcos@gmail.com

RESUMO

Este relato tecnológico apresenta como foi desenvolvido o aproveitamento de uma oportunidade de um modelo de negócio inovador digital, com a finalidade de realizar conexões das necessidades entre os compradores de insumos e vendedores de produtos, participantes da cadeia produtiva da moda, intermediando as suas transações comerciais mediante uma plataforma. A abordagem seguida para a

São Paulo, v. 6,
n. 1, p. 7-45,
jan./jun. 2024

Recebido em:
2/2/2024

Aprovado em:
26/6/2024

elaboração deste trabalho foi a metodologia para trabalhos práticos e aplicados de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), com a aplicação também dos métodos qualitativo, com o uso da técnica de entrevistas, e quantitativo, com o emprego do *survey*. Com a implantação da solução, os integrantes da cadeia produtiva da moda têm uma alternativa tecnológica para potencializar a inserção de seus insumos e produtos em outras cidades e estados do país, além de oferecer uma opção eficiente para suas transações comerciais, reduzindo a dependência de vendedores e de representantes comerciais.

Palavras-chave: Inovação; Negócio digital; Plataforma; Tecnologia; Moda.

1. INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva da moda no Brasil movimenta aproximadamente R\$ 995 bilhões em receitas de vendas anualmente. Apesar de ser um mercado bastante antigo e consolidado no país, ainda caminha a passos lentos no sentido da digitalização, considerando que apenas R\$ 47 bilhões foram vendidos por meio do comércio eletrônico. As empresas da moda estabelecem suas relações comerciais de compra e venda com base em vendedores, compradores e representantes comerciais, limitando suas possibilidades de compras às ofertas que cada um pode oferecer, dificultando o acesso a uma variedade maior de produtos de outras regiões, reduzindo a concorrência e, conseqüentemente, seu poder de barganha por preços menores e melhores condições de pagamento.

Ao iniciar a aproximação com representantes da cadeia produtiva da moda, percebeu-se, após entrevistas preliminares, que existiam necessidades comuns entre todos os seus participantes, de comodidade, de intermediação digital, de segurança e de agilidade em suas transações comerciais. A fim de entender a oportunidade, foi realizado um estudo sobre os participantes da cadeia produtiva da moda e suas funções nesta, sobre o mercado da moda, sobre o serviço de intermediação de transações comerciais e os possíveis concorrentes. Na caracterização da oportunidade, acrescentaram-se as necessidades inicialmente mapeadas dos participantes da cadeia como compradores de insumos e vendedores de seus produtos.

Foram realizadas pesquisas qualitativas para detalhar as necessidades identificadas, como a de uma empresa comprar e vender por meio de uma única ferramenta e de poder construir lojas *on-line*. Posteriormente, foram realizadas pesquisas quantitativas em campo para subsidiar o diagnóstico da oportunidade.

De posse dos resultados das pesquisas, definiu-se a oportunidade com uma proposta de geração de valor para cada necessidade identificada. E para dirimir os riscos quanto ao investimento, realizou-se uma análise de riscos utilizando a união da técnica do valor presente líquido e a simulação de Monte Carlo. O método seguido para a elaboração deste trabalho foi a metodologia para trabalhos práticos e aplicados de Marcondes *et al.* (2017).

2. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

2.1 O serviço e a empresa

Atualmente, a cadeia produtiva da moda, que compreende indústrias de produtos primários, fabricantes, atacadistas, varejistas, lojistas, prestadores de serviços e pessoas físicas, depende de vendedores e representantes comerciais para executar o seu processo de venda. O setor também apresenta dificuldades para encontrar fornecedores de insumos, restringindo o desenvolvimento de seus produtos aos insumos disponibilizados por sua cadeia de fornecedores. Outra dificuldade é entender, de forma mais precisa, quais são as necessidades de seus clientes, quais necessidades estão e quais não estão sendo atendidas e qual o nível de satisfação dos consumidores em relação aos produtos comercializados. O Quadro 1 mostra a descrição de cada participante da cadeia produtiva da moda.

Quadro 1

Definição dos participantes da cadeia produtiva da moda

Participante da cadeia produtiva	Descrição
Indústria de produtos primários	Fabricantes de produtos primários para a cadeia da moda como curtumes, fábricas de fios naturais e fios químicos, fábricas de tecidos e de aviamentos.
Fabricante	Fabricantes de produtos prontos para o consumo, como fábricas de sapatos, de bolsas, de roupas e de acessórios.
Atacadista	Empresas que intermedeiam a distribuição dos produtos entre a indústria, os fabricantes e os varejistas, conhecidas como empresas distribuidoras.
Varejista	Empresas que compram produtos têxteis de atacadistas e os vendem a pessoas físicas e a pessoas jurídicas.
Lojista	Empresas que compram produtos de varejistas e de pessoas físicas para vendê-los às pessoas físicas.
Prestadores de serviços	Empresas que prestam serviços ao longo da cadeia produtiva da moda, como operadores logísticos, consultorias, empresas de <i>software</i> , empresas de processamento de etapas produtivas, como facções têxteis.
Pessoa física	Pessoas que compram produtos da moda para consumo próprio e/ou revendem a outras pessoas físicas. Também vendem produtos usados a outras pessoas físicas e a lojistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

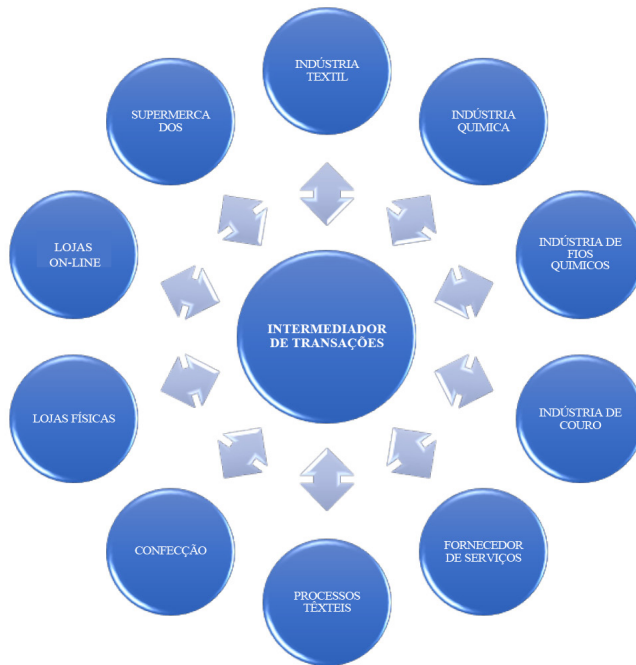
O negócio, objeto deste trabalho, propõe-se a atender às necessidades de otimização do processo de venda fornecendo uma forma de intermediar transações comerciais da cadeia produtiva da moda de forma digital com o objetivo de gerar comodidade nas transações para todos os envolvidos nesse ecossistema de negócios. Concebeu-se o desenvolvimento de um negócio de intermediação eletrônica de transações comerciais em toda a cadeia produtiva da moda, integrando e otimizando seus processos de vendas e de compras.

Por meio da disponibilização de serviços de gestão em transações comerciais *on-line*, o negócio se propõe a otimizar as transações de compra e venda, reduzindo custos operacionais relacionados às intermediações comerciais analógicas, possibilitando o aumento de negócios de empresas que ainda estão baseadas apenas em lojas físicas, auxiliando também na desmaterialização de negócios que desejam atuar apenas em transações eletrôni-

cas baseadas na internet. A Figura 1 denota a sugestão do *framework* do negócio, evidenciando-o como um intermediador das transações entre os atores da cadeia.

Figura 1

Framework do negócio intermediador de transações comerciais



Fonte: Elaborada pelos autores.

Um fator potencializador do negócio é que cada participante tem a possibilidade de exercer mais de um papel no ecossistema. Conforme define Juran (1993), o papel de cliente é o de receber o material dos fornecedores, e o papel de fornecedor, entregar os produtos resultantes aos seus clientes. Considerando o ecossistema de negócios atrelados ao intermediador das transações comerciais, um membro poderá exercer o papel de vendedor,

expondo seus produtos/serviços para comercialização; também poderá exercer o papel de comprador de serviços e de processador, sendo contratado para processar os pedidos de transações comerciais realizados por outros atores do grupo.

2.2 Os concorrentes

Oliveira (2018) entende o potencial do mercado para esse tipo de empresa, mostra os benefícios e elenca alguns prováveis concorrentes, como Atacado.com, Atacado.Moda, Giro no Brás, Klimb, Vende Moda, Feira da Madrugada SP e Houpa!. Apesar de alguns estarem bem estruturados, não concentram todas as características em uma única plataforma, alguns até se assemelhando com associações comerciais eletrônicas.

2.3 O mercado

Conforme investigação feita por Toni (2018), no portal da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) existem 27 mil indústrias na cadeia têxtil brasileira. As manufaturas têxteis movimentaram R\$ 164,7 bilhões em 2017. As vendas no varejo de vestuário somaram R\$ 220 bilhões em 2017, 9% mais que em 2016, com 6,2 bilhões de peças (8,1% mais que no ano anterior). Dos 149.100 pontos de venda de vestuário, cerca de 52 mil (35%) estão em 571 *shoppings*. Já no comércio eletrônico, em 2017, teve 55,1 milhões de consumidores, 16% mais que em 2016, com faturamento de R\$ 47,7 bilhões (alta de 7,5%) em 112 milhões de pedidos. Em primeiro lugar no número de pedidos está Moda e Acessórios (14,2%, com 15,8 milhões de pedidos). Somente no mercado B2B, comércio eletrônico entre empresas, movimentou R\$ 420 bilhões, nove vezes mais que o B2C (entre empresas e pessoas físicas).

Em sua pesquisa mensal do comércio de dezembro de 2018, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) publicou que o comércio varejista das atividades compreendidas por “tecidos, vestuário e calçados” teve receita nominal de vendas de aproximadamente R\$ 993,2 bilhões. Ainda

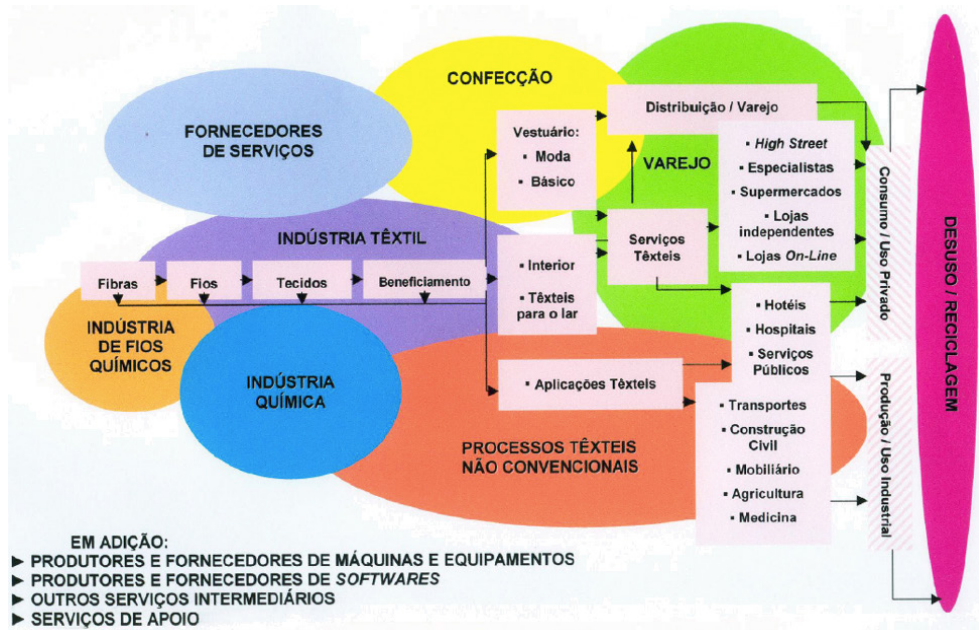
segundo o estudo da Fiesp (Toni, 2018), até 2021 a estimativa era de crescimento acumulado de 13% do mercado de moda no Brasil, com média de 3,1% ao ano, o que poderia levar a recorde de produção, de 6,68 bilhões de peças. A cadeia produtiva da moda, segundo Haguener *et al.* (2001), é constituída por uma série de atividades em sequência linear, desde o beneficiamento e fiação de fibras naturais e químicas, passando pela tecelagem, até a confecção final. Apesar desse elo linear entre as etapas da cadeia, cada uma delas pode ser realizada em pequenas ou grandes quantidades, de maneira especializada ou com diferentes graus de integração vertical. A Figura 2 apresenta, de forma resumida, as inter-relações da cadeia produtiva da moda.

Atacadistas são reféns da capacidade de seus representantes comerciais em realizar as vendas. Eles têm dificuldades em ouvir e interpretar, de forma precisa, as necessidades, os anseios e comportamentos de seus clientes, além da dificuldade em serem percebidos por seus consumidores em potencial. Os varejistas corroboram as mesmas dificuldades dos atacadistas, com o agravante da dependência de uma loja física para realizar suas transações comerciais. Os consumidores, por sua vez, precisam pesquisar muito e visitar fisicamente os estabelecimentos para ter suas necessidades atendidas.

E se pudessem expor seus produtos em uma estrutura integrada especializada em moda, por meio da internet, unindo toda a cadeia produtiva, incluindo fabricantes, atacadistas e varejistas? E se os consumidores tivessem acesso a um *marketplace* especializado, onde teriam acesso a uma experiência quase imersiva com os produtos que pretendem comprar? E se varejistas pudessem comprar produtos em grande volume e não precisassem se preocupar com a logística de recebimento? E se o varejista pudesse vender pela internet e entregar seus produtos aos consumidores com redução significativa dos custos *ex-anti* do processo de entrega?

Figura 2

Complexidade da cadeia produtiva da moda



Fonte: Haguenauer et al. (2001).

A popularização dos microcomputadores e da internet induziu mudanças significativas no comportamento social das pessoas, sobretudo em seus hábitos de compra. Os compradores têm agora abundância de opções e o poder de pesquisar, comparar, negociar e adquirir produtos e serviços que mais se adequem às suas necessidades. Entretanto, os vendedores têm a oportunidade de conhecer profundamente seus consumidores, com rastreamento de padrões de consumo e possibilidades de antecipar as tendências, personalizando suas ofertas a cada cliente. E, para ambos, elimina-se a obrigatoriedade de uma intermediação física, de vendedores e representantes comerciais para a realização de negócios.

Assim, considerando os avanços tecnológicos, a mudança nos padrões de consumo e oferta de produtos/serviços, a desintermediação física de

processos de compra/venda e as necessidades levantadas no questionário, evidenciou-se uma oportunidade de desenvolvimento de um negócio digital para intermediar as transações comerciais da indústria da moda, visando assegurar comodidade, intermediação digital, segurança e agilidade, utilizando meios tecnológicos que sejam capazes de disponibilizar opções novas de fazer negócios.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Durante a fase de entendimento da oportunidade, após a realização de entrevistas, evidenciaram-se diversos indícios de necessidades comuns entre os participantes da cadeia produtiva da moda, como compradores de insumos e vendedores de produtos, além de uma proposta de valor para cada necessidade, respectivamente. Considerando que o objetivo do trabalho foi atender às necessidades dos participantes da cadeia produtiva da moda como compradores e fornecedores, conectando oferta e demanda, buscou-se evidenciar que os participantes necessitam ter comodidade, intermediação digital, segurança e agilidade em suas transações comerciais.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

A fim de determinar a aderência do mercado à oportunidade inicialmente definida, restringiu-se a abrangência da pesquisa aos dados da cadeia produtiva da moda nacional, em que cada participante foi entrevistado nos papéis de comprador de insumos e de vendedor de produtos/serviços para, assim, ter em mãos informações suficientes para analisar a viabilidade do negócio de intermediação digital de transações comerciais. Foi realizada uma coleta de dados por intermédio da literatura, na *web*, junto a entidades de classe e institutos de pesquisa a fim de determinar o tamanho do mercado em quantidade de empresas e volume de negócios.

3.2 Métodos de pesquisas e técnicas utilizadas na coleta de dados

Para a coleta de dados, foi necessário o uso de métodos e técnicas científicas. Levando em conta o entendimento de Hair *et al.* (2006) de que boas pesquisas utilizam a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, este trabalho considerou a utilização de ambos.

3.2.1 Método qualitativo

Richardson (2012) entende que uma abordagem qualitativa se justifica por ser uma forma de compreender a natureza de um fenômeno e que esta é uma discricionariedade do pesquisador. Triviños (1987) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Richardson (2012) pressupõe que pesquisas qualitativas objetivam situações complexas ou mais particulares, o que se enxerga neste trabalho ao investigar uma oportunidade para um negócio que irá integrar as transações comerciais da cadeia produtiva da moda quando o fenômeno de gestão digital de transações é recente.

Assim, para a coleta de dados deste trabalho foi utilizada a técnica de entrevista que, conforme Triviños (1987), Lakatos e Marconi (2011) e Yin (2001), é uma das mais relevantes fontes de informação para uma pesquisa qualitativa. As entrevistas podem assumir diversas formas, como a entrevista espontânea ou totalmente desestruturada, a entrevista focal e a entrevista de grupo de enfoque e até mesmo entrevistas estruturadas. A técnica de coleta de informações escolhida para este trabalho de pesquisa foi a entrevista semiestruturada com representantes de empresas que compõem a cadeia produtiva da moda. Dessa forma, foram entrevistadas quatro pessoas, representando empresas de diferentes etapas da cadeia produtiva da moda: um fabricante de tecidos e malhas, uma loja de fábrica, um prestador de serviços logísticos e uma pessoa física. O Quadro 2 apresenta a caracterização dos participantes das entrevistas.

Quadro 2

Caracterização dos entrevistados da pesquisa qualitativa

Formação	Cargo	Sexo	Idade	Entrevistado	Setor de Atuação
Administrador de Empresas	Diretor Executivo	Masculino	30 anos	1	Logística
Administrador de Empresas	Gerente Comercial	Masculino	32 anos	2	Fiação/Fábrica de tecidos
Engenheiro de Software	Gerente de TI	Masculino	42 anos	3	Fabricação e Varejo
Advogada	Empresária	Feminino	30 anos	4	Varejo

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.1.1 Análise síntese dos dados da pesquisa qualitativa

Com base nas 13 perguntas aos quatro entrevistados, o Quadro 3 apresenta a síntese das respostas.

Quadro 3

Síntese das análises – Pesquisa qualitativa

Necessidade relacionada	Perguntas	Síntese das respostas
Intermediação eletrônica	Qual a sua visão sobre comércio eletrônico?	Hoje o comércio eletrônico é uma tendência com implantação irreversível devido à sua praticidade e eficácia na venda dos produtos, além da possibilidade de redução de custos devido à desintermediação.
Intermediação eletrônica	Sua empresa já está adaptada ao comércio eletrônico?	Apesar da barreira de alto investimento, as empresas entrevistadas estão em processo de adaptação dos negócios ao comércio eletrônico. Todas entendem que entrar no mercado eletrônico é uma questão vital para seus negócios.
Agilidade	Quais os impactos do comércio eletrônico nos negócios?	As empresas entrevistadas reconhecem que os impactos positivos são altos ao se implantarem ferramentas de comércio eletrônico, com impacto direto na forma como se relacionam com seus clientes. Destacam, também, o aumento no faturamento em decorrência da graduação de vendas. Melhor acurácia nos dados de controle operacionais e de estoques. Uma das empresas entrevistadas informou que aumentou suas receitas em 30% e que a sua principal loja, após três anos de implantação, é a loja <i>on-line</i> . Devido ao alto volume de compra das lojas virtuais, uma das empresas pesquisadas está implantando a central de relacionamento com clientes para melhorar a sua experiência de compra. A empresa está decidindo se vai terceirizar o <i>call center</i> ou se internaliza esse processo.

Quadro 3

Síntese das análises – Pesquisa qualitativa (continuação)

Necessidade relacionada	Perguntas	Síntese das respostas
Comodidade	Qual o impacto do comércio eletrônico sobre o volume de vendas?	Ferramentas de comércio eletrônico permitem maior cobertura geográfica na oferta dos produtos e realização das vendas, reduzindo a dependência da zona de atuação dos representantes comerciais aumentando o volume de vendas.
Comodidade	Qual o impacto do comércio eletrônico sobre os estoques?	Redução de desperdícios, melhora na previsibilidade de demanda de produtos, aumento da acuracidade dos estoques, redução de duplicidade e quebra de estoques.
Comodidade	Qual o impacto do comércio eletrônico sobre a segurança nas operações de compra?	Aumento da confiança nas transações, pois todas as compras são lastreadas em crédito. No entanto, nem todos os entrevistados utilizam ferramentas de comércio eletrônico para comprar.
Agilidade	Qual o impacto do comércio eletrônico sobre a segurança nas operações de venda?	A redução da incidência de calote, uma vez que todas as operações são lastreadas em meios de pagamento seguro, operadoras de cartões de crédito, financeiras ou mesmo débito em conta, que só se realiza com saldo em conta.
Segurança	Qual o impacto do comércio eletrônico sobre a segurança nas operações de entrega?	As empresas revelaram que as operações de entrega e devoluções são o grande cerne do comércio eletrônico. A que a experiência de compra é altamente relacionada com os processos de entrega. Também afirmaram que a definição dos parceiros para a realização do processo de entrega é fundamental. E que, atualmente, a incidência de problemas com entregas chegou a um nível baixíssimo e que a confiança dos compradores acerca do processo de entrega é alto.
Comodidade	Qual a sua visão sobre comodidade ao utilizar comércio eletrônico?	Os entrevistados afirmaram que a evolução das ferramentas de comércio eletrônico, aliada aos processos otimizados, fez com que a experiência dos compradores fosse a melhor possível no que concerne à comodidade. Que a qualidade da compra <i>on-line</i> é muito mais assertiva do que a feita em lojas físicas. A autonomia do comprador no processo de compra também foi citada, pois não é mais necessário ficar refém do portfólio de produtos oferecido por vendedores fisicamente, ao contrário, há um vasto mostruário com sugestões de compra orientadas às preferências do comprador, otimizando o processo de compra e tornando exponencial a comodidade das compras <i>on-line</i> . Além de ter ofertas de produtos realmente personalizadas com as suas preferências, quanto mais se navega e se interage com as plataformas de compra, mais as funcionalidades de inteligência de negócio e inteligência artificial personificam as ofertas para os compradores. Foi registrado que algumas empresas possuem uma forte abordagem de relacionamento com os clientes, mantendo <i>blogs</i> , <i>sites</i> e redes sociais com a intenção de criar verdadeiras comunidades virtuais em torno de suas lojas, dando dicas de moda e permitindo que os próprios clientes opinem sobre seus produtos.

Quadro 3

Síntese das análises – Pesquisa qualitativa (continuação)

Necessidade relacionada	Perguntas	Síntese das respostas
Segurança	Qual a sua visão sobre segurança ao utilizar comércio eletrônico?	A percepção de segurança melhorou nos últimos anos. Existem empresas, como a Clearsale, que tornam a compra e o processo de pagamento mais transparentes, tanto para os vendedores quanto para os compradores, prevenindo a realização de transações fraudulentas. Afirmam ainda que a segurança de compra <i>on-line</i> é a mesma da compra física, com uma comodidade a mais na possibilidade de arrependimento pela compra e menos riscos de perdas em trajetos.
Comodidade	Quais as possibilidades de melhoria para os negócios ao adotar ferramentas de comércio eletrônico?	A grande melhoria para o negócio é não envolver muitas pessoas no processo de compra, reduzindo os custos de operação e agilizando o processo como um todo. Ao garantir que os pedidos chegarão mais rápido, os estoques estarão mais controlados e seguros, dando eficiência à cadeia como um todo. As empresas que já iniciaram o uso de comércio eletrônico estão com um foco maior na experiência dos clientes em <i>omnichannel</i> (multicanalidade).
Agilidade	Sob quais condições você incluiria ferramentas de comércio eletrônico nos seus negócios?	Para as entrevistadas, o comércio eletrônico já é uma realidade para as empresas, mas é necessário fazer um estudo sobre como minimizar os custos e maximizar receitas utilizando ferramentas de comércio eletrônico. Também é necessário fazer algumas alterações nos processos de negócios e sistemas legados para adequá-los ao mundo de vendas eletrônicas.
Comodidade	Qual a sua opinião sobre a possibilidade de comprar e vender produtos em uma mesma ferramenta de comércio eletrônico?	Para os entrevistados, unir as possibilidades de compras de insumos e venda de produtos em uma mesma ferramenta garantiria um ganho gigantesco de produtividade, redução dos preços de vendas devido à desintermediação, acesso a uma variedade de produtos maior, acesso a insumos de diferentes qualidades, preços e regionalidades. Comprar os insumos e vender seus produtos em uma plataforma de comércio eletrônico é um mundo perfeito. Unir as duas funções em uma mesma ferramenta de comércio eletrônico fomenta a economia circular e democratiza as relações de consumo, além de centralizar e consolidar as tendências da moda.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.2 Método quantitativo

O método de pesquisa quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação, desde a coleta dos dados até o tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas (Richardson, 2012). Esse tipo de pesquisa objetiva a obtenção de resultados que atenuem possíveis distorções de análise e de interpretação, e que possibilitem, além disso, a ampliação da

margem de segurança (Diehl, 2004). De modo geral, a pesquisa quantitativa é passível de ser medida em escala numérica (Rosental; Frémontier-Murphy, 2001).

A coleta de dados é realizada por meio de questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas mediante tabelas e gráficos (Fachin, 2003). Dessa forma, a técnica aplicada neste trabalho será o método descritivo de levantamento, conhecido também como *survey*. O método *survey* (Cooper; Schindler, 2003), também chamado de método descritivo de coleta ou ainda de enquete (Aaker; Kumar; Day, 2001) é a opção dos pesquisadores para a coleta de dados primários. O *survey* consiste na obtenção de informações por meio do interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre variáveis discretas como sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda etc. O método mais popular de coleta de dados para uma enquete inclui a aplicação de um questionário.

O método de coleta de dados neste trabalho foi o *survey* eletrônico e por entrevista (Hair *et al.*, 2006). Os questionários são usados para coletar dados quantitativos de um número maior de indivíduos de maneira relativamente rápida e conveniente, sendo que neste trabalho foi utilizado o recurso do *survey* eletrônico, enviando o questionário por meio da internet com o uso do Google Forms. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário contendo 21 perguntas, sendo uma pergunta de múltipla escolha, sete perguntas em escala em si (dicotômica), Likert (Hair *et al.*, 2006) de três categorias e 13 perguntas em escala de diferença semântica, conforme Malhotra (2006), de quatro categorias perguntando aos pesquisados acerca de suas opiniões sobre a utilização de ferramentas de comércio digital e parâmetros específicos necessários para avaliação do potencial de sua utilização em todas as etapas da cadeia produtiva da moda. Os formulários foram submetidos a 126 profissionais para coletar suas opiniões e percepções a respeito do uso de ferramentas de comércio eletrônico para gestão de transações comerciais para todas as etapas da cadeia produtiva da moda. A es-

colha dos respondentes foi com base nos seus cargos ocupados em empresas da cadeia produtiva da moda.

Foi disponibilizado, na internet, o formulário com o questionário. Foi utilizada a ferramenta Google Forms como plataforma de coleta das respostas. A pesquisa foi publicada no LinkedIn e em diversos grupos temáticos nas redes sociais. Após sete dias de formulário disponibilizado na *web*, apenas sete respostas foram enviadas. Constatando-se a baixa adesão ao questionário de forma passiva, decidiu-se por realizar uma abordagem presencial, realizando as pesquisas *in loco*, nas principais feiras populares de comercialização de itens de moda, registrando as respostas no formulário web utilizando um *tablet*. O Quadro 4 representa a abrangência geográfica da pesquisa, em que foram visitadas a Feira do Brás (Rua Barão de Ladário, Brás, São Paulo/SP), Feira da Madrugada de Fortaleza (Rua José Avelino, Praia de Iracema, Fortaleza/CE), Feira do Bom Retiro (Av. do Estado, 2777, Bom Retiro, São Paulo/SP) e Feira da Sulanca (Av. Lourival José da Silva, Petrópolis, Caruaru/PE).

Quadro 4

Abrangência geográfica da pesquisa

Coleta <i>in loco</i>	Quantidade	Localidades alcançadas pela pesquisa
Internet	7	Fortaleza/CE (5), Rio de Janeiro/RJ (2)
Feira do Brás	32	Cruzeiro do Sul/AC (1), Goiânia/GO (2), Grupiara/MG (1), Guarujá/SP (1), Limeira/SP (1), Mogi das Cruzes/SP (1), Porto Esperidião/MT (1), São Paulo/SP (23), São Pedro/SP (1).
Feira da Madrugada de Fortaleza	28	Acopiara/CE (1), Belém/PA (1), Caucaia/CE (1), Fortaleza/CE (18), Mombaça/CE (1), Natal/RN (1), Pacajus/CE (1), Poços de Caldas/MG (1), Senador Pompeu/CE (1), Sobral/CE (2), Uruburetama/CE (1).
Feira do Bom Retiro	41	Botucatu/SP (1), Campinas/SP (1), Curitiba/PR (1), Florianópolis/SC (1), Foz do Iguaçu/PR (1), Itajubá/MG (1), Pitangueiras/SP (1), Porto Alegre/RS (1), Presidente Prudente/SP (1), Santo André/SP (1), São João de Meriti/RJ (1), São Paulo/SP (29), Uberlândia/MG (1).
Feira da Sulanca	21	Caruaru/PE (6), João Pessoa/PB (6), Maceió/AL (1), Recife/PE (11), Vitória de Santo Antão/PE (1).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.2.1 Análise síntese dos dados da pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa no formato *survey*, conduzida junto a representantes de empresas de diferentes setores da cadeia produtiva da moda a fim de obter diagnóstico para aproveitamento de oportunidade para desenvolver uma ferramenta de gestão das transações comerciais, indica que 99,2% dos pesquisados entendem que o comércio eletrônico tem alto impacto no aumento do volume de vendas. Os respondentes também declararam, em sua maioria, ser muito cômodo realizar as compras em lojas virtuais em detrimento das lojas físicas, evidenciando a necessidade de comodidade nas transações em seus negócios. Sobre a possibilidade de uma mesma entidade poder vender seus produtos e comprar seus insumos utilizando a mesma ferramenta de comércio eletrônico, 88,9% dos respondentes a consideraram muito importante e 10,3% como importante. Ou seja, a necessidade de comodidade e de agilidade é de grande relevância para o público entrevistado.

Acerca da gestão dos estoques, 88,1% dos respondentes afirmaram ser muito alto o impacto de uma ferramenta de comércio eletrônico no controle dos estoques, 85,7% afirmam que essas ferramentas melhoram a gestão de compras, 82,5% afirmam que os compradores acessam uma quantidade maior de produtos e, para 86,5% dos respondentes, contribui altamente com a diversificação do mix de produtos nos negócios. Sobre os itens considerados como importantes em um comércio eletrônico, 88,9% dos respondentes consideraram a logística muito importante, 89,7% consideraram os meios de pagamentos muito importantes e 90,5% consideraram a segurança do processo de compra no comércio eletrônico muito importante.

Apesar dos percentuais associados à alta importância de ferramentas de comércio eletrônico atribuídas às empresas respondentes, 56,3% afirmaram ser alta a urgência em sua implantação. Além de afirmarem ter alta dependência de representantes comerciais/vendedores nas receitas de seus negócios, 86,5% das respostas confirmam a necessidade de intermediação eletrônica de suas transações de compra e venda em detrimento de repre-

sentantes comerciais e vendedores. Quando questionados sobre qual ferramenta de comércio eletrônico mais impacta os negócios em termos de aumento do volume de vendas e de agilidade do processo de vendas, 79,4% dos respondentes afirmaram que são as plataformas de comércio virtual que mais impactam, seguidas por aplicativos para *smartphone*, com 18,3%. Sobre a utilização atual de ferramentas de comércio eletrônico, 69,8% afirmaram utilizar ferramentas para realizar compras *on-line*. Já 61,1% dos respondentes afirmaram não utilizar ferramentas para vender seus produtos *on-line*.

Das empresas questionadas, 84,9% afirmaram conhecer alguma ferramenta de comércio eletrônico e 82,5% delas adotariam alguma em seus negócios, 52,4% das empresas afirmaram nunca ter utilizado ferramentas de comércio eletrônico para vender seus produtos, mas 71,4% informaram já ter utilizado alguma para comprar algum produto. Sobre seus processos de vendas, 90,5% das respondentes afirmaram utilizar representantes comerciais para vender seus produtos, confirmando, novamente, a necessidade de ter a intermediação das transações de vendas por meio eletrônico.

Considerando o que se revelou no diagnóstico, a oportunidade definida foi o desenvolvimento de um negócio digital para intermediar as transações comerciais da cadeia produtiva da moda. Sua operacionalização será realizada por intermédio de uma plataforma, que irá conectar os vendedores e compradores da cadeia. Esse negócio digital possibilitará que tanto os vendedores como os compradores, que consistem no público-alvo, demandem o serviço oferecido, uma vez que permitirá o uso da ferramenta de comércio eletrônico, oferecendo a cada cliente (vendedor/comprador) que encontrem, comprem e vendam de forma cômoda os insumos e os serviços/produtos necessários à suas operações, com fluidez, agilidade e segurança nas transações. Dessa maneira, será efetivado o atendimento das necessidades dos participantes da cadeia produtiva da moda enquanto compradores e fornecedores de produtos e serviços, conectando, assim, oferta e demanda com a comodidade, a intermediação digital, a segurança e a agilidade, criando valor, conforme Quadro 5.

Quadro 5

Relação das necessidades levantadas e a proposta de valor a ser criado

PAPEL	NECESSIDADE	VALOR A SER CRIADO
Vendedor	Oferecer seus produtos a mais compradores, reduzindo a dependência de vendedores e representantes comerciais.	Realização de intermediação digital de transações comerciais por meios eletrônicos.
Vendedor	Receber pagamentos por via eletrônica;	Comodidade e segurança em receber pagamentos por meios digitais.
Vendedor	Desburocratizar os processos de venda.	Possibilidade de redução de etapas do processo de vendas com uma ferramenta de comércio eletrônico.
Vendedor	Fazer parte da tendência tecnológica de realizar negócios <i>on-line</i> .	Implantação de uma ferramenta de comércio eletrônico.
Vendedor	Prover uma operação logística para realizar as entregas.	Comodidade em realizar os processos logísticos pós-venda.
Vendedor	Alcance de novos clientes por localidade.	Comodidade em expor seus produtos em nível nacional por meio de comércio eletrônico.
Vendedor	Reconhecer, comunicar e vender para mercados-alvo.	Possibilidade de utilização de dados de comportamento de usuários da internet para direcionar as ações de marketing.
Vendedor	Acompanhar as mudanças de mercado-alvo com velocidade.	Possibilidade de utilização de dados de comportamento de usuários da internet para monitorar a sua dinâmica de consumo.
Comprador	Acessar quantidade maior de fornecedores de insumos, reduzindo a dependência da capacidade operacional do setor de compras e dos catálogos dos representantes comerciais dos fornecedores atuais.	Possibilidade de pesquisa eletrônica de fornecedores de insumos centralizado em uma ferramenta de comércio eletrônico com base em critérios como localidade, tempo de entrega, frete e preço.
Comprador	Desburocratizar os processos de compra.	Possibilidade de realização de pesquisa de preços com vários fornecedores para um mesmo insumo e processo online de compras.
Comprador	Comparar, rapidamente, preço de fretes por diferentes fornecedores em uma transação de compra.	Possibilidade de realização de pesquisa de preços com vários prestadores de serviços de transporte e processo <i>on-line</i> de contratação.
Comprador	Localizar fornecedores de insumos próximos.	Possibilidade de pesquisa eletrônica de fornecedores de insumos centralizado em uma ferramenta de comércio eletrônico com base em critérios como localidade, tempo de entrega, frete e preço.
Comprador	Verificar a reputação dos vendedores de acordo com a classificação de seus compradores.	Acesso a histórico de serviços prestados, de suas avaliações e reputação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Aporte teórico para apoio ao aproveitamento da oportunidade

A investigação do negócio para o qual a oportunidade está sendo estudada neste trabalho será estruturada com as seguintes teorias: inovação, comércio eletrônico, logística e da criação de valor.

3.3.1 Inovação

Para Costa *et al.* (2006), que evidenciam em seu estudo que há uma tendência de dinâmicas inovadoras causadas pela globalização e complexidade dos mercados devido ao contexto social, exigindo dessas empresas estratégias dinâmicas que as levem a se modelarem por processos e para que possam entregar ao cliente final produtos com valor agregado reconhecido pelo mesmo, os processos devem se fundamentar nas interações dentro e fora da organização. A necessidade de diferenciação, que, segundo Bauren e Oro (2014), é associada com a inovação de produtos compatíveis e ao desenvolvimento do negócio, é uma constante nas mesas de debates estratégicos das empresas, e no mercado de gestão da informação não é diferente. Para que as empresas possam se tornar competitivas, é necessário desenvolver produtos e serviços a custo inferior ou executá-los de modo a conquistar diferenciação com o objetivo de adicionar valor agregado perceptível ao cliente.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o tipo de inovação no produto significa uma mudança no produto e/ou serviço oferecido por uma empresa. A revista Forbes (Wherbac, 2009) elegeu a internet como a maior inovação entre as 30 maiores inovações nos últimos 30 anos ao destacar que essa inovação criou uma indústria e tecnologias subsequentes. O segundo tipo de inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é a inovação de processo, que traduz a forma como os produtos e serviços são desenvolvidos e entregues aos clientes. A Netflix caracteriza-se como um exemplo desse tipo de inovação ao mudar a forma de como filmes são entregues aos clientes. Apesar de ter uma concorrência alta, nem todas as empresas oferecem serviços de comércio eletrônico, menos ainda a atenção ao mercado consumidor final.

3.3.2 Comércio eletrônico

Rosenberg (1993) e Levy e Weitz (1996) definem varejo, de forma simplista, como “negócio que vende produtos e serviços para consumidores finais”, logo, o varejo e o escopo de suas atividades parecem simples e carentes de contribuições sobre competitividade e inovação nessas organizações (Peterson; Balasubramanian, 2002). Nos pequenos negócios, empresas utilizando poucos recursos financeiros têm conseguido grande sucesso explorando mecanismos de automação de vendas por meios eletrônicos, gestão de suprimentos e de estoque, logística e cobrança por meio da operação comercial realizados totalmente pela internet (Bayles, 2001). O crescimento nos mercados emergentes, operados em meio eletrônico com uso da internet, tem atraído a atenção de consumidores, fabricantes de bens de consumo e varejistas (Kumar; Sunder; Sharma, 2015).

Kotler (2004) define o comércio eletrônico como sendo o das transações de compra e venda realizadas *on-line*, eletronicamente. No mesmo texto, o autor apresenta sete maneiras de obter vantagens comerciais com o comércio eletrônico: oferecer informações (produtos, serviços, localização, suporte técnico); realizar pesquisas comerciais; promover fóruns de debates; oferecer treinamentos; oferecer compras e vendas *on-line*; promover leilões e trocas e oferecer produtos e serviços por meios digitalizados. Segundo Kotler (2004), o surgimento de novos meios de comunicação possibilitou que mais empresas pudessem vender seus produtos e serviços aos clientes sem intermediários, reduzindo custos de transação e comissões em grandes cadeias de intermediadores de negócios. Assim, as empresas estão cada vez mais utilizando esses novos recursos (por exemplo, a internet, o e-mail e os serviços *on-line*) para fazer ofertas diretamente aos clientes. Vários autores classificam o comércio eletrônico em diversos tipos. O Quadro 6 apresenta alguns tipos possíveis de comércio eletrônico, conforme Ferguson Jr. (2001), Nakamura (2001), Smith, Speaker e Thompson (2000).

Quadro 6

Tipos de comércio eletrônico

		CONSUMIDOR	
		Pessoa Jurídica	Pessoa Física
FORNECEDOR	Pessoa Jurídica	<p>B2B (Business to Business) É o tipo dominante na internet. Nele, a negociação é de empresa para empresa, ou seja, entre duas pessoas jurídicas. Este sistema é composto por empresas que utilizam a Internet como ambiente transacional e busca atrair para um mesmo local todos os participantes de uma cadeia produtiva.</p>	<p>B2C (Business to Consumer) Ocorre entre empresa e consumidor, em que são realizadas transações entre uma pessoa jurídica (fornecedor) e uma pessoa física (consumidor) e fazem parte os sites que comercializam produtos em pequena quantidade (varejo).</p>
	Pessoa Física	<p>C2B (Consumer to Business) É a transação realizada entre o consumidor e uma empresa, em que o fornecedor é a pessoa física e o consumidor é a pessoa jurídica. Fazem parte deste comércio os sites que disponibilizam informações provenientes de pessoas físicas destinadas às pessoas jurídicas, por exemplo, bolsas de empregos.</p>	<p>C2C (Consumer to Consumer) Ocorre entre os consumidores, ou seja, as pessoas físicas são os fornecedores e os consumidores. O exemplo mais comum são os sites de leilões, em que as pessoas interessadas em negociar um bem disponibiliza as informações sobre os eles, inclusive estipulando um preço inicial, e as pessoas interessadas dão lances para tentar adquiri-los.</p>

Fonte: Adaptado de Albertin (2004), Ferguson (2001), Nakamura (2001).

Para Bayles (2001), o comércio eletrônico B2C tem algumas particularidades logísticas. Nele, as empresas devem lidar com uma quantidade enorme de pedidos (geralmente com um número reduzido de itens), pedidos geograficamente dispersos, alto índice de devolução, além de serem responsáveis pela administração e operacionalização das etapas logísticas, por exemplo, a separação dos pedidos e o transporte.

Para Innis e La Londe (1994), um cliente satisfeito terá uma probabilidade maior de fazer novas compras, gerando um aumento nas vendas, na participação de mercado e, conseqüentemente, nos lucros da empresa. Geralmente, a área de marketing é considerada como a principal área funcional em uma empresa que trabalha com a questão da satisfação dos clientes, porém, a logística possui um papel significativo na atividade de atender às necessidades dos clientes e seu impacto não deve ser desprezado.

3.3.3 Logística

Para Coughlan *et al.* (2002), o canal de marketing (marketing *channel*), ou também denominado canal de distribuição, é um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo de um cliente. Similarmente, Berman (1996) define canais de distribuição como uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários. Para Leite (2003), um dos critérios-chave para um relacionamento duradouro e uma garantia de fidelização de clientes é a qualidade ou o nível de serviços logísticos que são oferecidos, tais como rapidez, confiabilidade nas entregas, frequência de entregas, disponibilidade de estoques e, mais recentemente, o critério ou política de flexibilidade empresarial, adotado em operações de venda e de pós-venda, que agregue valor perceptível aos clientes. Com a transformação da era industrial para a era da informação, a logística deve ser mais bem estudada (Bowersox; Closs, 2001).

O desafio da logística, que precisa se adaptar às exigências desse mercado eletrônico emergente, é que, apesar das facilidades oferecidas pela tecnologia digital, segundo Fleury e Hijjar (2004), ainda é necessária a execução de processos tradicionais no mundo físico, como processar pedidos, controlar estoques, administrar a expedição, realizar a entrega, sendo necessário o gerenciamento de todo o fluxo dos produtos de modo a torná-los disponíveis no tempo, lugar e quantidade desejados pelo cliente. Ballou (2001) divide as atividades que compõem a logística em atividades-chave e atividades de suporte. As atividades-chave são: padrões de serviço ao cliente, transportes, gerenciamento de estoques, fluxo de informações e processamento de pedidos. Já as atividades de suporte são: armazenagem, manuseio de materiais, compras e embalagem. O Quadro 7 apresenta as principais diferenças entre a logística tradicional e a do *e-commerce business-to-consumer*.

Quadro 7

Diferenças entre logística tradicional e logística do e-commerce

	LOGÍSTICA TRADICIONAL	LOGÍSTICA DO E-COMMERCE
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Tamanho médio do pedido	Mais de R\$ 1.000	Menos de R\$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Fleury e Hijjar (2004).

A análise do Quadro 7 deixa claro o desafio na mudança de paradigma gerencial, com requisitos logísticos específicos para atender às demandas do e-commerce B2C.

3.3.4 Criação de valor

O valor percebido de um produto ou serviço é definido segundo a perspectiva do cliente, segundo Zubac, Hubbard e Johnson (2010). Esses autores defendem que os clientes efetivam uma compra quando sua proposta de valor é afetada por um preço mais acessível, por um produto/serviço com melhor desempenho ou quando um produto substituto se torna disponível. Já na visão de Hitt *et al.* (2005), o valor de um produto/serviço é medido segundo suas características de desempenho e seus atributos, pelos quais os clientes estão dispostos a despendar recursos financeiros. Ao oferecer valor superior ao oferecido pelos concorrentes aos clientes, as empresas criam vantagem competitiva.

Zeithaml e Bitner (1998) exploram o conceito de valor sustentado por duas variáveis: os atributos tangíveis e intangíveis do produto e os custos. Sobre o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis do produto, eles refletem características como qualidade, utilidade, relevância e imagem de marca. Na outra variável, são incluídos custos monetários e não monetários,

como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco envolvido na escolha. Segundo as autoras, valor é uma avaliação global, feita pelo cliente, considerando a percepção e o balanceamento entre os benefícios e os custos, não necessariamente estabelecendo uma métrica parametrizável para avaliação quantitativa da escolha.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), existem três atributos condutores do valor do cliente, que são: valor do valor, valor da marca e valor de retenção. O valor do valor é relativo aos benefícios tangíveis do produto e enfatiza os aspectos racionais da decisão de compra. Este é fortalecido à medida que os bens reais e as experiências de consumo satisfaçam ou excedam as expectativas do cliente. Assim, a empresa que melhorar a equação do valor aumentando aquilo que o cliente deseja ou reduzindo os custos do processo de compra aumentará esse valor (Rust; Zeithaml; Lemon, 2001).

Já o valor da marca, que é a ligação emocional do cliente com a empresa, diz respeito à avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente. Essa avaliação é moldada pelas ações de marketing da empresa, que é influenciada pelas experiências e associações do cliente com a marca. A empresa pode fazer crescer esse valor, aumentando a conscientização e o reconhecimento dos seus produtos e serviços pelo cliente e desenvolvendo um vínculo emocional com ele (Rust; Zeithaml; Lemon, 2001). O valor de retenção, relativo à importância dada pelo cliente aos programas de retenção da empresa e à formação de relacionamentos, de acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), estreita a relação entre o cliente e a empresa com base nas iniciativas tomadas por ambos para criar, desenvolver e manter um relacionamento.

Quando uma empresa consegue convencer as pessoas de que irão se beneficiar por estarem conectadas a outros clientes, que têm os mesmos interesses e preferências, uma vez que as lojas possuem um público-alvo bastante definido, uma comunidade de clientes pode ser criada, de acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

4. PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Esta seção esclarece as etapas do processo de elaboração da proposta de geração de valor para o melhor aproveitamento da oportunidade, atendendo às necessidades identificadas, de forma integrada, da cadeia produtiva da moda.

4.1 Processo de elaboração da proposta

Os entrevistados, que representavam a cadeia produtiva da moda, revelaram necessidades, ora no papel de comprador, ora no papel de vendedor, por meio das pesquisas realizadas na etapa de diagnóstico da oportunidade. As necessidades foram o marco inicial para a identificação das características fundamentais da solução que gerará os valores esperados por meio de uma plataforma para intermediação de transações comerciais na cadeia produtiva da moda. A ampliação da conectividade e a intensificação da tecnologia promovem a convergência do comportamento humano que já vem sendo percebida nos últimos anos e induzem mudanças nas relações de consumo, em que, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), novas tendências estão surgindo, tais como economia “compartilhada”, a economia do “agora”, marketing de conteúdo, relacionamento com os clientes por meio das redes sociais, intensificação do uso de dados, entre outras.

Com isso, expõe-se a necessidade da adaptação, por parte das empresas, à natureza mutável dos caminhos do consumidor na era digital (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017), resultando em maior satisfação dos clientes, revertendo-se, provavelmente, em incremento de vendas. Nesse cenário, a atitude não é mais uma definição individual, mas, sim, uma decisão em comunidade, diante dessa forte influência social. A fidelidade dos consumidores não é mais pautada na decisão de recompra, mas na intenção de ser um defensor da marca, em que os consumidores estão ativamente conectados e estão a todo momento expondo a sua opinião, direta ou indiretamente influenciando a atração ou repulsão entre os consumidores e as marcas.

Depois de observar a jornada do consumidor e avaliar o efeito dos serviços, foram estudadas as funcionalidades e estratégias de retenção dos concorrentes e suas formas de remuneração. O resultado dessa análise foi consolidado no Quadro 8.

Quadro 8

Comparação das funcionalidades e estratégias de retenção

Nome	Atacado.com	Atacado.Moda	Giro no Brás	Klimb	Houpa!
Logística integrada	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
App para smartphone	Não	Não	Não	Não	Sim
Site	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Compra e venda pela mesma entidade	Não	Não	Não	Não	Não
Meios de pagamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Possibilidade de lojas virtuais	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Vendas B2B e B2C	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Forma de remuneração	% da venda	% da venda	% da venda	% da venda	% da venda
Retenção de compradores	Promoções	Promoções	Promoções	Promoções	Promoções
Retenção de vendedores	Maior volume de vendas	Maior volume de vendas	Maior volume de vendas	Maior volume de vendas	Maior volume de vendas

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Alternativa estratégica de diferenciação

Dadas as alternativas da concorrência, o negócio terá diferenciação focada, pois atenderá restritamente a cadeia da moda, oferecendo diferenciação pelo conjunto de serviços e comodidade, como a possibilidade de compra e venda pela mesma entidade. Algumas características de empresas com estratégia de diferenciação, citadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), podem ser claramente identificadas no negócio, por exemplo: Infraestrutura da empresa – Sistemas de informação desenvolvidos para entender me-

lhor as preferências de compra dos clientes; Cadeia de valor – Operações – Reações rápidas às especificações exclusivas de demanda dos clientes; Logística externa – Procedimentos precisos e responsivos de processamento de pedidos, entregas rápidas e pontuais de produtos aos clientes; Marketing e Vendas – Relações pessoais intensas com compradores e fornecedores.

4.2.1 Restrições e aplicabilidade

Apesar de ter potencial para ser aplicada em outras cadeias produtivas, esta plataforma será restrita à cadeia da moda e inicialmente restrita ao território brasileiro.

4.3 Alternativas para o desenvolvimento da plataforma

A etapa de criação das alternativas para desenvolvimento da plataforma digital para intermediação de transações comerciais da cadeia produtiva da moda foi formada por quatro marcos: a escolha das funcionalidades que a plataforma deve disponibilizar para seus usuários, a priorização da disponibilização dessas funcionalidades ao longo do tempo, a definição dos recursos mínimos para suportar o negócio e a decisão de fazer internamente ou terceirizar. A seguir, a consolidação das funcionalidades consideradas:

- Logística integrada aos pedidos, da coleta ao vendedor, *tracking* do pedido e entrega no comprador.
- Aplicativo para *smartphones*.
- *Site*.
- Possibilidade de compra e venda pela mesma entidade.
- Meios de pagamento via boleto, cartão de crédito e débito.
- Algoritmos e Inteligência Artificial para personificação das ofertas.
- Possibilidade de financiamento e crédito para pequenos negócios.
- Possibilidade de criação de lojas virtuais para os vendedores.
- Possibilidade de impulsionamento de marcas e produtos na plataforma.
- Possibilitar vendas de empresas para empresas (B2B), empresas para pessoas físicas (B2C) e pessoas para pessoas (C2C).

- Cotação *on-line* para um produto, recebendo propostas de vários vendedores.
- Transparência na forma de remuneração pelas transações.
- Seguro para as transações.
- Programa de fidelização de compradores.
- Programa de fidelização de vendedores.

4.3.1 Recursos para suportar o negócio e decisão fazer ou comprar

Com o auxílio deste mesmo grupo de trabalho, foi elaborada uma lista de todos os recursos necessários à implantação e manutenção desse empreendimento, classificando-os como “negócio” para aqueles que têm relação direta com o negócio principal e “suporte” para aqueles que suportam a operação. Verificou-se também se o negócio possui capacidade interna para a execução e assim decidir por fazer ou se a capacidade era externa, decidindo por comprar ou terceirizar a sua execução, conforme Quadro 9.

Quadro 9

Recursos para suportar o negócio e decisão fazer ou comprar

Recurso	Classificação	Capacidade	Fazer ou Comprar
Desenvolvimento do <i>site</i>	Negócio	Externa	Comprar
Suporte do <i>site</i>	Negócio	Externa	Fazer
Desenvolvimento do aplicativo	Negócio	Externa	Comprar
Suporte do aplicativo	Negócio	Externa	Fazer
Hospedagem, servidores de TI e suporte	Suporte	Externa	Comprar
Suporte aos clientes	Negócio	Interna	Fazer
Serviços de pagamento	Negócio	Externa	Comprar
Gestão do negócio	Negócio	Interna	Comprar
Contabilidade	Suporte	Externa	Comprar
Estrutura física do negócio	Suporte	Externa	Comprar
Contabilidade	Suporte	Externa	Comprar
Marketing, redes sociais e propaganda	Negócio	Interna	Fazer

Fonte: Elaborado pelos autores.

A solução adotada foi o desenvolvimento de uma plataforma de intermediação de transações comerciais específica para a cadeia produtiva da moda, promovendo ganhos mútuos e atendendo a todas as necessidades dos participantes, seja no papel de vendedor, seja no de comprador, além de promover retorno financeiro sobre os valores aportados pelos investidores.

4.4 Resultados esperados

Após a construção da primeira versão da plataforma e de investimentos iniciais em propaganda, para angariar um volume relevante de usuários, são esperados uma série de benefícios ao público participante com o início da prestação dos serviços. Dadas as necessidades levantadas e a geração de valor esperada com o aproveitamento da oportunidade, foi elaborado o Quadro 10 contendo os resultados esperados.

Quadro 10

Resultados esperados com a implantação da plataforma

Objetivos	Resultados esperados	Beneficiados	Prazo estimado
1. Possibilitar cadastro de vendedor, de loja virtual e de produtos na plataforma.	Índice de satisfação dos vendedores acima de 95% no processo de venda.		
2. Disponer de painel de acompanhamento de confirmação de pedidos e previsão de depósito de receitas de vendas por meio da plataforma.			
3. Otimização do processo de venda na plataforma para pedidos confirmados, baixa em estoque, expedição e confirmação de recebimento	Índice de conversão de visitas/efetivação de compras de 2%.		
4. Disponer de serviços logísticos de entrega de pedidos por meio da plataforma.		Vendedor	6 meses
5. Expor produtos e serviços em lojas virtuais na plataforma por meio do <i>site</i> e aplicativo para <i>smartphone</i> .	Índice de nível de serviço de entrega de 99%.		
6. Segmentar as ofertas para compradores utilizando dados de comportamento de usuários e monitoramento de dinâmica de consumo.	Índice Otif (<i>On-Time & In-Full</i>) de 99%.		
7. Possibilitar a participação em cotações de produtos ou de serviços.			
8. Possibilitar a avaliação do comprador.			

Quadro 10

Resultados esperados com a implantação da plataforma (continuação)

Objetivos	Resultados esperados	Beneficiados	Prazo estimado
9. Disponibilizar buscador por categorias de produtos, por produtos com filtro de busca com base em localidade, tempo de entrega, frete e preço.	Índice de satisfação dos compradores acima de 95% no processo de venda.		
10. Disponibilizar funcionalidade de solicitação de cotação para um dado produto e suas quantidade ou para serviços conforme especificações.	Diminuição de 50% no tempo de cotação de produtos e serviços	Comprador	6 meses
11. Possibilidade de cotação e contratação de serviços na plataforma.			
12. Acesso à quantidade de serviços prestados pelo vendedor, às suas avaliações e reputação.			
13. Possibilidade de um participante expor seus produtos, realizar transações de venda e buscar e comprar insumos necessários para sua operação.	Índice de satisfação dos participantes acima de 95% no uso da plataforma.	Comprador Vendedor	6 meses
14. Adesão de compradores à plataforma.	Cadastro de 10 mil compradores no primeiro ano de operação.	Investidores	12 meses
15. Adesão de vendedores à plataforma.	Cadastro de 100 vendedores no primeiro ano de operação.	Investidores	12 meses
16. Taxa de crescimento de usuários.	Crescimento de 50% em número de usuários ao ano.	Investidores	60 meses
17. Taxa de retorno sobre investimento.	TIR maior que 40% após o 60º mês.	Investidores	60 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4.1 Premissas consideradas

Dado o ambiente de negócios abundante em incertezas, bem como as características de alto risco relacionadas aos negócios digitais, foram consideradas premissas fundamentais para reduzir a nebulosidade das análises de viabilidade do negócio, considerando a maior quantidade de informações e clareza quanto à proposta de valor da solução, sua abrangência, recursos e capacidades necessários para implantar o empreendimento.

A primeira premissa é que há proposta de valor para todos os participantes da cadeia produtiva da moda, seja no papel de comprador, seja no de

vendedor. A segunda premissa é que todos os participantes concordam e estão dispostos a praticar a forma de remuneração da plataforma: os compradores pagarão uma taxa pela transação de compra na ferramenta e os vendedores pagarão uma taxa pelo frete e também pelo impulsionamento de seus produtos nos resultados de busca na ferramenta.

Para atenuar os impactos dos riscos no modelo, foi utilizado um dos métodos mais consagrados para a análise de riscos, a simulação de Monte Carlo, que gera, aleatoriamente, amostras em termos de uma variável de entrada também aleatória (Fernandes, 2005), permitindo a avaliação de diversos cenários do modelo matemático e possibilitando que se estime a probabilidade de sua ocorrência (Damodaran, 2007; Samis; Davis, 2014). Assim, complementou-se o método do fluxo de caixa descontado com o método de simulação de Monte Carlo para estimar as probabilidades de ocorrência de determinada avaliação em função da variabilidade de suas variáveis de entrada (Samis; Davis, 2014). O *software* Minitab¹ foi utilizado para realizar a aplicação das simulações do método. Consideraram-se como variáveis de entrada de maior impacto no modelo: preço de venda, quantidade de vendas por ano e as taxas de crescimento a cada ano, para simulação do Valor Presente Líquido do projeto, conforme mostra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1

Variáveis de entrada para simulação de Monte Carlo

Variáveis de entrada	Preço de venda	Quantidade de vendas por ano	Taxa de crescimento ano 1	Taxa de crescimento ano 2	Taxa de crescimento ano 3	Taxa de crescimento ano 4
Média	R\$ 7,00	316.800	30% a.a.	30% a.a.	30% a.a.	30% a.a.
Desvio padrão	10%	31.680	20% a.a.	20% a.a.	20% a.a.	20% a.a.

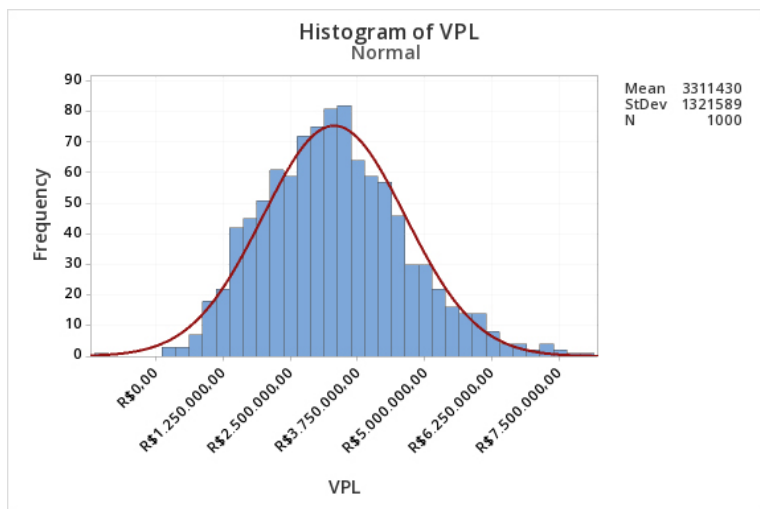
Fonte: Elaborada pelos autores.

1 [https://www.minitab.com/en-us/]

Cadastradas as variáveis de entrada com seus parâmetros de média e desvio padrão, a fórmula para cálculo do Valor Presente Líquido e inserida a quantidade de mil simulações, foi gerado o gráfico de distribuição do valor resposta (VPL) do modelo, conforme a Figura 3.

Figura 3

Histograma do VPL para as simulações no Minitab



Fonte: Elaborada pelos autores.

O histograma gerado pelo resultado das mil simulações das variáveis de entrada da Tabela 1 indica que o VPL médio do modelo é de R\$ 3.311.430,00, com desvio padrão de R\$ 1.321.589,00. A Figura 3 mostra também que não ocorreram eventos cujo resultado do VPL foi igual ou menor que zero. Assim, com base nas estimativas e variáveis previstas no modelo e considerando os resultados das simulações, as projeções financeiras simuladas indicam que o projeto tem potencial de viabilidade econômica.

5. INTERVENÇÃO

O projeto foi dedicado a promover comodidade, segurança e agilidade às transações comerciais da cadeia produtiva da moda, que concentra parte significativa dos pequenos empreendedores do Brasil e que, como outros empreendedores, precisam investir parte de sua energia em assuntos burocráticos. Como efeito correlato da plataforma, reduz-se a dependência que esses empreendedores têm de seus representantes comerciais, que oneram o preço final dos produtos sem agregar valor algum, muitas vezes limitando o potencial crescimento de seus contratantes devido à sua baixa capacidade de expansão geográfica.

Durante as entrevistas, houve a oportunidade de conversar com diversas pessoas, de situações hierárquicas, geográficas e econômicas distintas (empresários, funcionários, autônomos, prestadores de serviços e sacoleiros), e absolutamente todas elas demonstraram interesse em utilizar e aplicar o que a plataforma poderá promover aos seus negócios. Dadas a complexidade e abrangência da plataforma, decidiu-se lançar o produto de forma faseada. Inicialmente, a plataforma abrangeria apenas lojistas, prestadores de serviços e pessoas físicas no Estado do Ceará, dado que este local possui um dos maiores polos produtores de moda do Brasil. Depois, os atacadistas e varejistas entrarão na plataforma. Confirmados os critérios de sucesso, o negócio se expandirá para toda a região Nordeste.

Para testar as ideias e validar o protótipo com alguns clientes, foi utilizado o processo de Design Sprint; o roteiro do método foi detalhado no livro de Sprint (Knapp; Zeratsky; Kowitz, 2017), que basicamente se divide em cinco etapas: (1) entendimento e definição do problema; (2) divergência e proposição de diferentes ideias; (3) votação na melhor ideia; (4) prototipação da solução; e (5) validação do produto com usuários reais, obtendo respostas aos desafios críticos do negócio. O produto deste trabalho tem sido apresentado a empresários, a investidores, a incubadoras e, principalmente, a pessoas diretamente ligadas à cadeia produtiva da moda; todos expressam profundo interesse no negócio e aguardam a liberação do Mínimo Pro-

duto Viável para cadastrarem seus negócios na plataforma e usufruírem dos benefícios dela. A primeira rodada de avaliações de resultados ocorrerá após o sexto mês de execução do plano de ação, quando teremos a plataforma operando com suas funcionalidades básicas e quantidade de usuários em crescimento. Conforme o Quadro 10, serão avaliados os resultados vinculados aos objetivos 1 a 14.

Ao longo deste período inicial, também serão testados e avaliados o dimensionamento e a eficácia das equipes de suporte, administrativa e operacional. As estratégias de aumento de usuários e volume de transações serão avaliadas quanto ao seguimento das estimativas definidas na etapa de planejamento. A partir do primeiro ano, serão monitorados os resultados referentes aos objetivos 16 e 17, relativos às taxas de retorno sobre o investimento e de crescimento da plataforma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A mudança dos hábitos de consumo, acelerada pelo avanço tecnológico, tem levado as empresas a uma verdadeira corrida por adaptabilidade e personalização das suas ofertas aos seus clientes, do mesmo modo que tem imposto mudanças significativas em suas formas de comprar. A velocidade dessas transações impõe a necessidade de uma nova forma de relacionamento entre as empresas, os clientes, os mercados e a natureza. Devido à sua abordagem prática, o presente trabalho contribuiu para a sedimentação dos conceitos de desenvolvimento de novos negócios e de inovação tecnológica.

Ao ouvir as necessidades dos participantes da cadeia produtiva da moda, o trabalho identificou a lacuna como oportunidade e criou uma solução capaz de atender às necessidades de comodidade, agilidade e segurança, permitindo que o usuário, em uma plataforma digital, possa comprar insumos e vender seus produtos com abrangência nacional, criar sua loja virtual, realizar cotações *on-line* e acompanhar seus pedidos de forma integrada, utilizando um aplicativo para *smartphones* ou *website*. Os impactos

imediatos com o lançamento da plataforma são: a redução do tempo das transações, a redução da ainda forte dependência de representantes comerciais, que oneram os custos da cadeia produtiva sem uma contrapartida de eficiência, o incentivo ao empreendedorismo, com a possibilidade de criar lojas virtuais operacionais a um relativo baixo custo, considerando reformas, locações e despesas administrativas; e o aumento da eficiência da cadeia produtiva da moda, considerando que os participantes estarão mais integrados em uma única plataforma, com produtos e ofertas personalizados aos seus negócios e clientes finais.

Diversos desafios foram encontrados ao longo do desenvolvimento do projeto. Inicialmente, o acesso aos dados mercadológicos provenientes de uma fonte estruturada, unificada e confiável foi bastante difícil, exigindo um grande esforço em horas para localização e concatenação. O segundo desafio foi ouvir as pessoas, percebendo que, para o caso deste trabalho, formulários eletrônicos para pesquisas *on-line* são pouco eficazes, necessitando que o autor fosse a campo, visitando mais de uma vez quatro feiras distintas em cidades diferentes. E, por último, o desafio de encontrar a solução tecnológica mais adequada ao atendimento das necessidades identificadas, sendo necessária a consulta a especialistas de mercado. Dessa forma, este trabalho desenvolveu uma solução para as necessidades comuns a toda a cadeia produtiva da moda, permitindo que todos os negócios da cadeia tivessem suas necessidades comuns atendidas. Mas, como cada etapa da cadeia tem suas características e peculiaridades, recomenda-se, para trabalhos futuros, a análise de necessidades específicas, que devem ser atendidas por soluções personalizadas.

DIGITAL BUSINESS FOR MEDIATING COMMERCIAL TRANSACTIONS IN THE FASHION SUPPLY CHAIN

ABSTRACT

This technological report presents the development of leveraging an opportunity for an innovative digital business model aiming at facilitating connections between buyers' needs and sellers of products within the fashion production chain, by mediating their commercial transactions through a platform. The approach followed for the creation of this work was the methodology for practical and applied work by Marcondes, Miguel, Franklin, and Perez (2017), with the application of both qualitative methods using interview techniques and quantitative methods through surveys. Through the implementation of the solution, participants in the fashion production chain have a technological alternative to enhance the insertion of their inputs and products in other cities and states of the country, in addition to offering an efficient option for their commercial transactions, reducing the dependence on sellers and commercial representatives.

Keywords: Innovation; Digital business; Platform; Technology; Fashion.

Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *RAC*, v. 18, n. 3, p. 285-310, 2014.
- BAYLES, D. *E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- BERMAN, B. *Marketing channels*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1996.
- BOWERSOX, D. J.; CLOS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, L.; KOVALESKI, J.; PILATTI, L.; COELHO JUNIOR, T. O gerenciamento de processos de negócios como uma estratégia de gestão empresarial. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13, 2006, Bauru. *Artigo* [...]. Bauru: Unesp, 2006.
- COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAMODARAN, A. *Valuation approaches and metrics: a survey of the theory and evidence*, Foundations and Trends® in Finance. Boston: Now Publishers, 2007.
- DIEHL, A. A. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4a ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERGUSON Jr., R. W. *E-commerce: lessons learned to date*. At the Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee. Washington, DC: The Federal Reserve Board. Disponível em: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2>, 2001. Acesso em: 18 maio 2020.
- FERNANDES, C. A. *Gerenciamento de riscos em projetos: como usar o Microsoft Excel para realizar a simulação de Monte Carlo*. 2005. Disponível em: http://www.bb-brothers.com.br/files/pdfs/artigos/simul_monte_carlo.pdf. Acesso em: 18 maio 2020.
- FLEURY, P.; HIJJAR, M. *Serviço ao cliente e desempenho logístico no varejo virtual do Brasil*. 2004. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/dfsbusca>. Acesso em: 18 maio 2020.
- HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F. de; RIBEIRO, M. B. *Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90*. Brasília: Ipea, 2001.
- HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HITT, M. A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

- INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, v. 5, n. 1, p. 1-27, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores IBGE*. Pesquisa mensal de comércio - Dezembro 2018. 2019. p. 66.
- JURAN, J. *Controle de qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. Tradução Andrea Gottlieb. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 14. ed. São Paulo: Futura, 2004.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0 do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KUMAR, V.; SUNDER, S.; SHARMA, A. Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. *Journal of Retailing*, v. 9, n. 4, p. 627-643, 2015.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEITE, P. *Logística reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEVY, M.; WEITZ, B. *Essentials of retailing*. Boston: Mc-Graw-Hill, 1996.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. E-book.
- NAKAMURA, R. *E-commerce na internet: fácil de entender*. São Paulo: Érica, 2001.
- OLIVEIRA, F. Polos atacadistas de roupas criam sites para sacoleiros digitais. *Folha de S.Paulo*, 22 dez. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/12/polos-atacadistas-de-roupas-criam-sites-para-sacoleiros-digitais.shtml>. Acesso em: 28 maio 2020.
- PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S. Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. *Journal of Retailing*, v. 78, n. 1, p. 9-16, 2002.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012.

- ROSENBERG, J. M. *Dictionary of business and management*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1993.
- ROSENTHAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. *Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais*. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAMIS, M.; DAVIS, G. A. Using Monte Carlo simulation with DCF and real options risk pricing techniques to analyse a mine financing proposal. *International Journal of Financial Engineering and Risk Management*, Olney, v. 1, n. 3, p. 264-281, 2014.
- SMITH, R.; SPEAKER, M.; THOMPSON, M. *O mais completo guia sobre e-commerce*. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TONI, G. Mercado de moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021. *Portal Fiesp*, 23 maio 2018. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>. Acesso em: 28 maio 2020.
- TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WHERBAC, K. *Top 30 Innovations of the last 30 years*. Forbes, 2009. Disponível em: https://www.forbes.com/2009/02/19/innovation-internet-health-entrepreneurs-technology_wharton.html#530213812b2f. Acesso em: 29 maio 2020.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1998.
- ZUBAC, A.; HUBBARD, G.; JOHNSON, L. W. The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.