



FERNANDA GAZOTTO FERREIRA

**Inovação no modelo de negócio: por uma economia criativa e
sustentável – Um estudo de caso da Startup Maria Vestido Closet
Compartilhado**

**BRASÍLIA – DF
2021**

Fernanda Gazotto Ferreira

**Inovação em modelo de negócio: por uma economia criativa e
sustentável – Um estudo de caso da Startup Maria Vestido Closet
Compartilhado**

Dissertação elaborada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – Ponto focal Universidade de Brasília.

Orientadora: **Profa. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho – PROFNIT/ UnB – CDT/ UnB**

**BRASÍLIA – DF
2021**



FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Fernanda Gazotto, 1983

Inovação em modelo de negócio: por uma economia criativa e sustentável
– Um estudo de caso da Startup Maria Vestido Closet Compartilhado./
Fernanda Gazotto Ferreira – Brasília, 2021.

85f. il.:

Orientadora: Profa. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho

Dissertação de Mestrado (Curso de Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação
em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação)
UNB – Universidade de Brasília

1. Inovação 2. Modelo de negócio 3. Economia criativa e sustentável I.
Título.

PROFNIT/UNB

CDU: 1.ed. XXXXXXXXXX

Fernanda Gazotto Ferreira

**Inovação no modelo de negócio: por uma economia criativa e
sustentável – Um estudo de caso da Startup Maria Vestido Closet
Compartilhado**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT).

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho – PROFNIT/UnB (Presidente e Orientadora)

Prof^a. Dra. Paula Meyer Soares Passanezi – PROFNIT/UnB (Membro Suplente)

Prof^a. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz – PROFNIT/UnB (Membro Titular)

Prof. Dr. Marcio Rodrigues Miranda – PROFNIT/ IFRO (Membro Titular)



PROFNIT



forttec



UnB

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de
Tecnologia para a Inovação da Universidade de Brasília
PROFNIT/UnB

“A melhor maneira de prever o futuro é cria-lo”.

Peter Drueker

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Francisco e Yvonne, pelo amor e apoio incondicional em todos os aspectos da minha vida. Por me incentivarem em mais essa formação acadêmica e sempre acreditarem no meu potencial.

A minha orientadora, Professora Sônia, por todos os ensinamentos transmitidos durante o desenvolvimento desta pesquisa. Além da motivação e carinho dedicado durante todo esse processo.

A minha irmã, Geniana, pelo exemplo de determinação, pelo apoio, pela ajuda e todo o incentivo ao desenvolvimento desse estudo.

A minha irmã, Francine, sócia e parceira no projeto da Maria Vestido. Por acreditar nesse sonho e juntas fazer ele se transformar numa realidade.

Ao PROFNIT pela oportunidade de fazer parte desse programa de pós-graduação em nível de mestrado e pelos professores do programa por compartilharem seus conhecimentos.

Agradeço também a oportunidade de estudar novamente na Universidade de Brasília de forma gratuita.

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo apresentar uma inovação no modelo de negócio da Startup chamada Maria Vestido Closet compartilhado. O estudo deu-se a partir da preocupação com o consumo atual de moda de forma insustentável, mediante o mundo moderno acelerado e tecnológico para o qual são necessárias mudanças disruptivas em especial nessa área. Pois o consumo de recursos naturais na produção de vestiários precisa ser melhor utilizado respeitando a natureza e a cadeia produtiva. Essa consciência motivou a criação e a inovação da proposta de modelo de negócio dessa startup que será o estudo de caso nesta pesquisa. Os estudos realizados durante a trajetória acadêmica no mestrado e associado e a experiência como empreendedora possibilitaram a seguinte investigação de pesquisa: Que inovação é necessária para que a Startup Maria Vestido seja inserida num modelo característico de economia criativa e sustentável? O objetivo de pesquisa é: propor inovação no modelo de negócio da Startup Maria Vestido tendo como referência os princípios da economia criativa e sustentável. A metodologia caracterizou-se por uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica pavimentada por um referencial teórico no aprofundamento dos conceitos de inovação, economia criativa e sustentável e modelo de negócio. O resultado da pesquisa apontou as seguintes implicações: relevância do diálogo entre o conhecimento científico e a aplicação no mercado; disseminação da abordagem da economia criativa e sustentável como alicerce de inovação de negócios na área de moda e consumo; proposta de valor que oferta benefícios, ao consumidor, ao consumir produtos e serviços gastando menos, aos parceiros envolvidos gerando rentabilidade, amplia a rede de conexões, potencializa o capital e recursos existentes, além de gerar sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Palavras-chave: (inovação; modelo de negócio; economia criativa e sustentável).

ABSTRACT

This research aims to present an innovation in the Startup's business model called Maria Vestido Closet Compartilhado. The study was based on the concern with the current unsustainable consumption of fashion. In the fast-paced and technological modern world, disruptive changes are needed, especially in this area. Because the consumption of natural resources in the production of changing rooms needs to be better used, respecting nature and the production chain. This awareness motivated the creation and innovation of this startup's business model proposal, which will be the case study in this research. The studies carried out during the academic trajectory of the Master's and Associate and the experience as an entrepreneur enabled the following research investigation: What innovation is necessary for a Startup Maria Vestido to be inserted in a characteristic model of creative and sustainable economy? The research objective is: to propose innovation in Startup Maria Vestido's business model based on the principles of creative and sustainable economy. The methodology was characterized by a qualitative, descriptive and bibliographical research based on a theoretical framework in the deepening of the concepts of innovation, creative and sustainable economy and business model. The result of the survey pointed as follows: promotion of dialogue between knowledge and application in the market; dissemination of the creative and sustainable economy approach as a foundation for business innovation in the fashion and consumption area; value proposition that offers benefits to the consumer, by consuming products and services while spending less, to the partners involved, generating profitability, expanding the network of limits, leveraging existing capital and resources, in addition to generating sustainability.

Keywords: (innovation; Business model; shared economy).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação da Economia Criativa Brasileira no PIB.....	32
Figura 2 - Como desenvolver um modelo de negócios inovador?.....	39
Figura 3 - Como desenvolver um modelo de negócios Canvas.....	40
Figura 4 - Representação gráfica da Ontologia Five-V.....	44
Figura 5 - Foto do Closet localizado na Asa Norte em Brasília.....	52
Figura 6 - Foto da idealizadora do projeto Maria Vestido.....	52
Figura 7- Foto da idealizadora doo projeto apresentando a sua loja física...53	
Figura 8- Página da Maria Vestido no aplicativo Instagram	54
Figura 9- Five-V aplicado à Maria Vestido.....	54
Figura 10: Processo de curadoria e escolha dos vestidos.....	60
Figura 11: Benefícios da consignação de vestidos para as parceiras.....	60
Figura 12: Cadeia de valor gerada pela Startup Maria Vestido.....	63
Figura 13: 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro sinopse de inovação dos autores revisados e suas principais ideias.....	23
Quadro 2 – Manual de Oslo (2006): tipos de inovação.....	24
Quadro 3 – Abrangência da Economia Criativa.....	30
Quadro 4 – Definições de modelos de negócios	38
Quadro 5 – Quadro do modelo de negócios	42
Quadro 6 – Nove áreas do modelo de negócios Canvas.....	43
Quadro 7 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	48
Quadro 8 – Modelo de negócios Canvas – Maria Vestido.....	57
Quadro 9 – Nove áreas do modelo de negócio Canvas – Maria Vestido.....	58
Quadro 10- Comparativo Maria Vestido x Lojas tradicionais.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Norma Técnica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
MVP	Mínimo Produto Viável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema e pergunta de pesquisa	17
1.2	Objetivos.....	18
1.2.1	Geral	18
1.2.2	Específicos.....	18
1.3	Justificativa.....	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1.	Inovação.....	20
2.2.	Inovação de Valor.....	24
2.3.	Economia criativa e sustentável.....	28
2.4.	Modelo de Negócio.....	36
2.5.	Proposta do uso de ferramentas para a gestão do negócio.....	40
2.5.1	Canvas	40
2.5.2.	Five-V	43
2.6.	Construção de modelo de negócios em startup	45
3.	METODOLOGIA.....	47
4.	DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO	49
5.	RESULTADOS	60
6.	CONCLUSÃO.....	64
7.	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A – Produto tecnológico	70

1. INTRODUÇÃO

A Maria Vestido Closet Compartilhado é uma Startup de aluguel de vestidos de festa. A empresa está localizada em Brasília e é ligada ao mercado da moda local. Seu público é essencialmente feminino. A escolha de vestidos, peça única no closet, têm uma razão. Apesar de traduzir feminilidade e elegância, vestido não é uma peça versátil, pois não pode ser combinado de formas diferentes. O que reduz significativamente a quantidade de vezes usada, por ser uma peça muito marcante. Logo, acaba sendo um investimento alto para pouco uso.

E, nesta mesma perspectiva, a empresa Maria Vestido foi criada. Através do *insight* da proprietária, de frente para uma realidade em que vivia com sua mãe e duas irmãs, em que todas tinham o hábito de compartilhar *closet*, de forma que as roupas em sua posse sempre estavam sendo aproveitadas. A partir daí, surgiu a ideia de o *closet* que as quatro mulheres possuíam, ser compartilhado com mais mulheres. E neste contexto, surgiu a Maria Vestido – *Closet* Compartilhado.

A partir dessa ideia, começou o processo criativo da empresa e estruturação de seu modelo de negócio. Para tanto, a autora buscou conhecimentos e ficou motivada a voltar para a academia. Logo, ingressou no mestrado do PROFNIT, onde aperfeiçoou seus conhecimentos e aprofundou-se em áreas específicas como inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

O conhecimento de ferramentas de modelos de negócios apoiou a estruturação inicial da empresa e a ênfase na criação de valor proposta, que sempre foi voltada para atender as demandas e os anseios do mercado. Nesse caso específico o mercado de moda local.

Atualmente o mercado da moda se mostra como linear e pouco sustentável. Pela extração crescente de recursos naturais no processo produtivo e a grande quantidade de descarte de resíduos. O que se torna uma economia insustentável em longo prazo.

A economia Criativa tem se destacado como uma ferramenta para solucionar vários problemas, na indústria do vestuário e na própria sociedade. Esse estudo visa o estímulo e a criação de novos modelos em pequenas empresas e cadeias de consumo. Pois parte-se da premissa que, a utilização dos conceitos de economia criativa pode beneficiar o sistema da moda, assim como os consumidores.

O conceito de economia criativa e sustentável está baseado na criatividade que gera valor econômico e social. E já a economia compartilhada, forma de economia criativa, está baseada no compartilhamento de bens e serviços, que visa à redistribuição e o uso racional de recursos. Ambas têm objetivos, como a sustentabilidade ambiental e a transformação social.

O presente trabalho pretende estudar a estratégia de inovação no modelo de negócio da startup Maria Vestido Closet Compartilhado. Essa startup apresenta uma inovação estratégica e criativa ao mercado de moda de vestidos em relação às empresas concorrentes tradicionais, que estão classificadas no modelo econômico não linear e não sustentável. Visto que a concorrência investe em novas coleções a cada estação, incentiva o consumismo, e o uso de recursos naturais de forma deliberada. Além disso, a Startup está voltada para a economia criativa, que é baseada no comportamento atual de consumo e os novos modelos de negócios criados a partir desse comportamento.

Destaca-se que, apesar da análise dessa dissertação ter como foco o estudo de caso, ela busca também uma abordagem sobre os principais temas e atores que fundamentam o processo criativo de um modelo de negócio inovador e que pode ser aplicado à outras empresas do mesmo segmento.

Diante de um cenário em que o Índice de Inovação Global de 2020, o Brasil está atento às mudanças de comportamento de consumo e vem apresentando inovações no empreendedorismo ligado a essas novas demandas ocorre a importância de investimento em inovação para acompanhar o desenvolvimento econômico do setor.

Para Elkington (1994) adotar a sustentabilidade na indústria da moda é uma estratégia de diferenciação. Iniciativas sustentáveis são cruciais para empresas que se encontram em áreas de negócios mais sensíveis à temática, como é o caso da indústria da moda, reconhecida negativamente pelo uso intensivo de recursos naturais.

Assim, a Maria Vestido traz em seu modelo de negócio uma importante iniciativa ligada ao tema. Ela está baseada no compartilhamento dessas peças entre proprietárias de vestidos de clientes interessadas em alugá-los, feito por intermédio da startup. Essa rede cria um ciclo virtuoso em que todos ganham, favorece a sustentabilidade, pois tem foco no reaproveitamento de recursos naturais, aumentando a vida útil e o uso de vestidos ociosos; gera renda para as parceiras que disponibilizam suas peças para aluguel; permite que as clientes usem vestidos por valores muito mais

acessíveis, uma vez que pagam apenas pelo uso; e por fim, mostra-se um modelo de negócio lucrativo.

O interesse pelo tema surgiu durante o curso de pós-graduação em nível de mestrado no Profnit e nas disciplinas voltadas à inovação e transferência de tecnologia cursadas pela autora. A formalização da empresa veio em meados de 2019, durante o curso de matérias como Inovação em Setores Tecnológicos e Projetos em Ciência, Tecnologia e Inovação. O aprendizado obtido nessas matérias deu start para o funcionamento do modelo mínimo viável, o MVP da startup. Isso aconteceu durante a formulação do modelo de negócio da startup, a implementação do MVP da operação e primeiros testes da empresa. O que favoreceu tanto em conhecimentos acadêmicos, como propulsor para o lançamento da empresa. Reforça-se aqui a importância da complementariedade entre o conhecimento científico e o conhecimento no mercado como necessários para alavancar negócios inovadores.

Já na disciplina Transferência de Tecnologia, foi constatado que o modelo de negócio baseado em compartilhamento poderia ser aplicado na prática, visto que modelos similares aos da Maria vestido já são existentes em outras áreas e podem ser aplicados a esse caso e outros similares no ramo da moda.

A Maria Vestido baseia-se em modelos de negócios semelhantes ancorados no compartilhamento de bens, como é o caso da startup bilionária Airbnb. O modelo do Airbnb é do tipo plataforma multilateral, pois conecta tanto os turistas (consumidores), que querem alugar um espaço por curto período de tempo, quanto os donos de locais de hospedagem (fornecedores), como casas, apartamentos e quartos. A empresa não possui qualquer ativo imobiliário, sendo meramente uma intermediária que ajuda na conexão com um site reconhecidamente confiável. Portanto, essa é uma das empresas mundiais que mais inovou e conquistou mercado fundamentado em economia compartilhada.

Alguns desses conceitos foram aplicados à Maria Vestido, que tem como estratégia o compartilhamento de vestidos e a intermediação de peças entre proprietárias e consumidoras, fazendo a conexão entre elas. Assim como o Airbnb, a startup Maria Vestido não tem nenhum ativo. Portanto, o início do modelo de negócio partiu apenas de uma ideia. Tornando-se, assim, uma empresa implementada com baixo custo.

Nesse trabalho será analisada a visão do processo criativo e inovador, trazendo o estudo de caso da startup Maria Vestido Closet Compartilhado, que foi criada utilizando esta visão no seu modelo estratégico.

Será apresentado também o modelo de negócio adaptado ao novo mercado que está sendo criado baseado no comportamento de consumo atual, muito mais voltado para experiências e deixando para trás modelos tradicionais baseados em consumo e posse, ancorado também na sustentabilidade, pois visa o aproveitamento de recursos naturais.

Para Gomes (2013) os estudos de tendências não se definem como um estudo da moda, mas sim como uma análise transversal da sociedade, de modo a obter pistas que suportem o desenvolvimento de estratégias de inovação. Neste caso, as potencialidades de inovação envolvem tanto as empresas, como a economia e todo o ambiente social.

Kotler (2017) ressalta que grande parte da mudança do comportamento de consumo está associada à era digital. Para ele, hoje existe o desafio estratégico de criar uma relação entre clientes e parceiros em que estejam numa relação horizontal, buscando novas compreensões de consumo e experiência de usufruir melhor um serviço.

O modelo de negócios descreve a razão de como uma organização cria, entrega e captura valor. E a proposta desse trabalho está justamente nessa criação de valor tanto para a gestão do conhecimento, quanto para a gestão da cadeia de valor que pode ser propiciado com a criação de modelos voltados para atender a demanda dos novos mercados consumidores. Importante salientar que não existe um único modelo de negócio cabível a uma empresa e, sim, muitas oportunidades e opções que devem ser desvendadas para a melhor escolha do modelo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Uma empresa inovadora precisa estar centrada no cliente, atendendo suas necessidades e buscando novas fontes de valor para ele. O estrategista deve deslocar a atenção do lado da oferta para o lado da demanda, do foco na concorrência para o foco na inovação de valor. Com a construção de novos mercados espera-se um novo nível de demanda.

No mercado da moda não é diferente. A economia criativa e sustentável tem ganhado espaço e visibilidade. O comportamento de consumo da geração atual está mudando. E para atender esse comportamento o ecossistema empreendedor precisa atualizar-se também. Hoje o foco não está voltado apenas para o consumismo. Os

jovens estão investindo mais em experiências e se preocupam com sustentabilidade. São novos valores agregados que estão presentes na economia criativa do mercado da moda.

Salcedo (2014) afirma que a sustentabilidade é necessária para o seguimento do desenvolvimento do mundo. As principais motivações para tal tendência devem estar relacionadas às questões ambientais, mas também a um comportamento cada dia mais crescente do consumidor, que tem buscado inteirar-se sobre quem produz seus produtos, quais os materiais utilizados e se o comércio é justo em todo o processo.

Assim, torna-se relevante a seleção de uma metodologia para a construção de modelos de negócios visando à geração de uma empresa fundamentada em inovação. Torna-se também relevante a seleção de uma metodologia para o desenvolvimento de um modelo de negócios de uma startup focada na demanda de novos mercados e modelo de consumo atual.

Dessa maneira, o objeto desse estudo é a análise das estratégias para a criação do modelo de negócio de uma empresa inovadora baseada no comportamento do consumidor e os valores que essas estratégias agregam ao segmento e aos consumidores.

1.1 Problema e pergunta de pesquisa

Essa pesquisa busca mostrar em que medida o modelo de negócio da Startup Maria Vestido é inovador, e se ela atende a expectativa da demanda de um novo comportamento consumidor e qual a relevância de se ter como referência a economia compartilhada.

O modelo tradicional de lojas de aluguel ou venda de vestidos concentra-se em produzir novas peças e comercializar, investindo a cada estação em novas coleções, novos produtos para se atualizar ao mercado e atender às expectativas das mulheres que buscam novidades. Já a Maria Vestido está na vanguarda, pois vem atendendo a demanda com o compartilhamento de peças atuais que já foram produzidas e ainda são desejadas por um custo muito mais baixo, por serem compartilhadas e reutilizadas.

Será apresentada a proposta de modelo de negócio que tem como pressuposto fatores de consumo que influenciam a decisão dos empreendedores na criação de novas de startups. E nesse caso essa pesquisa utiliza-se metodologia qualitativa, permitindo o estudo de caso empírico.

A principal pergunta de pesquisa é:

Que inovação é necessária para que a Startup Maria Vestido seja inserida em um modelo característico de economia criativa e sustentável?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Propor inovação no modelo de negócio da Startup Maria Vestido tendo como referência os princípios da economia criativa, sustentável e compartilhada.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar a startup Maria Vestido - Closet Compartilhado, apresentando o seu modelo de negócio, cuja estratégia tem como referência a demanda e o foco no cliente.
- Identificar estratégias de inovação com o modelo de negócio analisado e
- Relacionar os benefícios sociais e econômicos gerados nesse modelo de inovação.

1.3 Justificativa

É importante entender e estudar como são definidos os métodos para o desenvolvimento de modelos de negócios aplicados em startups que são fundamentadas em inovação. Além disso, justifica-se a pesquisa pela relevância da definição dos métodos de construção de modelos de negócio na empresa a ser estudada.

Acredita-se que a pesquisa poderá contribuir tanto em termos acadêmicos, quanto em termos empíricos. Academicamente pode contribuir com a validação de um método de construção de modelo de negócios. Em termos empíricos, o resultado da pesquisa poderá servir como guia prático para a construção de modelos de negócios de empresas startups focadas na geração de valor para o mercado consumidor.

Kim e Mauborgne (2005) apresentam aspectos que rompem com a ortodoxia reinante no pensamento empresarial sobre diferenciação e eficiência operacional. Por isso, os autores trouxeram uma mudança radical em torno da questão de valor, diferenciando a criação de valor de inovação de valor, já que inovar leva à modificação na natureza do valor, permitindo a substituição da proposição de valor anterior; e a

criação faz com que o produto ou serviço lançado traga novas características com valores embutidos, mas não tem a força de substituir o anterior quando do seu lançamento no mercado.

Por conseguinte, o objeto de análise desse estudo é a empresa Maria Vestido – Closet Compartilhado, sua estratégia e sua implementação no mercado, que visa atender a demanda de um novo público consumidor. Para entender como este processo de inovação de valor influenciou nas recentes estratégias adotadas pela Maria Vestido é que se julga conveniente o estudo que poderá aprofundar o conhecimento da estratégia inovadora baseada nas necessidades da demanda.

É também conveniente ressaltar como a inovação de valor foi fundamental nesse processo estratégico. Além de criativa, a inovação de valor se opõe à lógica convencional e procura concentrar-se nos elementos comuns das características mais valorizadas.

As empresas que investem em inovação tendem a ter melhor desempenho que as demais. Essas empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganho de custo. Buscam atender as demandas de mercado e estão alinhadas com os novos modelos de consumo das gerações atuais.

Acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir para melhor compreensão das questões relacionadas ao empreendedorismo focado em inovação de valor, a criatividade como parte do processo da estratégia, bem como focar a estratégia nas necessidades dos clientes.

Espera-se que os resultados desse estudo possam ajudar acadêmicos e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam novos mercados, a compreender a importância da inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como, reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização. E, ainda, entender como a inovação estratégica implica e influencia no desempenho da Maria Vestido e agrega valor ao mercado dentro do segmento que ela ocupa.

No capítulo 2 será abordado o referencial teórico, sobre os principais temas que nortearam a análise do estudo de caso. Conceitos de inovação, inovação criativa e sustentável, modelo de negócios e ferramentas de modelos de negócios.

Posteriormente será explicada no capítulo 3 a metodologia e métodos utilizados, no capítulo 4 foi feita a discussão, descrição e análise do estudo de caso da Maria Vestido – Closet Compartilhado. No capítulo 5 os resultados aplicados aos conceitos revisados e, por fim, no capítulo 6 o referencial que norteou o desenvolvimento dessa pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação

Inovação refere-se a uma idéia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Isso porque quando se cria algo, o mais comum é que sejam apenas modificações em algo já existente. Quando o que é criado é inesperado, dizemos que houve inovação, e que o que foi criado é inovador. Assim, inovação está associada a uma nova idéia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo.

Para Schumpeter (1934) os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica, garantindo o aspecto instável e evoluindo o sistema capitalista. Dessa forma, o desenvolvimento é definido pela realização de inovações.

As inovações caracterizam-se pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças nas funções de produção. Schumpeter (1934) propôs cinco tipos de inovação:

- i. introdução de novos produtos;
- ii. introdução de novos métodos de produção;
- iii. abertura de novos mercados;
- iv. desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e
- v. criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

O mesmo autor trata inovação como uma nova combinação dos meios de produção. Para ele, a sociedade apresenta reações ao surgimento de novidades, seja através de grupos prejudicados por elas ou até mesmo sem que haja razões para tal. Assim, torna-se ainda mais necessária a característica de líder do empresário, para enfrentar a resistência e realizar as novas combinações. O empresário precisa educar o

mercado consumidor a aceitar o seu novo produto e convencer o capitalista a conceder o crédito necessário.

Para Schumpeter (1934), o surgimento de alguma inovação é responsável pelo processo de expansão, ela aquece a economia para que saia de um estado de equilíbrio. A inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou uma nova combinação de algo já existente, criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia.

Lemos (1999) destaca que as inovações podem ser radical ou incremental. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovações pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes. As inovações de caráter incremental referem-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

Para Porter (1991), a diferenciação é um método para superar concorrentes. Em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

Foster e Kaplan (2002) definem também o termo inovação, embora se baseiem criatividade e invenção, a um conceito que é muito mais amplo. Uma invenção implica a “conversão da ideia criativa em uma forma comunicável e verificável, geralmente para atender a alguma necessidade ou realizar alguma tarefa”. A inovação é uma invenção que produziu valor econômico. Sem valor econômico não pode haver inovação (FOSTER e KAPLAN, 2002, p. 158).

Kim e Mauborgne (2002) renovaram o conceito tradicional de inovação, normalmente associado ao desenvolvimento tecnológico, mudando um dos paradigmas que vinha a sustentar práticas ligadas a gestão estratégica. Apesar do relativo consentimento em torno desta grande área de preocupação, eles têm chamado a atenção para o pressuposto generalizado de que a empresa deve tornar-se competitiva, centrando o processo de criação e desenvolvimento de estratégias na própria competição.

Inovar valor é bem diferente de desenvolver vantagem competitiva e também não se trata da luta para superar a concorrência. A inovação do valor torna a concorrência irrelevante, ao oferecer fundamentalmente um valor novo e superior para o comprador nos mercados existentes, e por permitir um salto quantitativo no valor para o comprador ao possibilitar a criação de novos mercados (KIM e MAUBORGNE, 2002, p. 198).

A ênfase no valor coloca o comprador, não o concorrente, no centro do pensamento estratégico, a ênfase na inovação força os gerentes a irem além das melhorias incrementais rumo a maneiras totalmente novas de realizar as coisas (KIM e MAUBORGNE, 2002, p. 202).

Fernandes (2006) trata inovação de valor, diferentemente de tentar desenvolver vantagem competitiva e de empreender esforços para superar a concorrência, na busca de mudanças nos atributos de valor oferecidos aos clientes, inseridos como características nos produtos e serviços que passam a ser valorizados pelos clientes independente de como o setor tradicionalmente vinha evoluindo.

“A inovação do valor coloca uma ênfase igual no valor e na inovação. Sem inovação, o valor tende a se concentrar em aumentar os benefícios líquidos para compradores ou a criação de valor em uma escala incremental. A inovação sem valor pode ser estratégica ou impetuosa demais (apostando na capacidade de longo prazo de uma empresa), voltada para tecnologia ou futurista demais (indo muito além do que os compradores estão prontos a aceitar). A inovação do valor ancora a inovação ao valor do comprador. Desse modo, **a inovação do valor não é o mesmo que criação de valor**. A criação de valor como conceito de estratégia é ampla demais porque nenhuma condição-limite específica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas de sucesso. A criação de valor em uma escala incremental, por exemplo, ainda cria algum valor, mas não é suficiente para um bom desempenho” (KIM e MAUBORGNE, 2002, p. 205).

Kim e Mauborgne (2005) identificaram três critérios fundamentais que são preenchidos pelas empresas inovadoras: utilidade para o comprador, precificação estratégica e estrutura de custos o mais baixa possível. Não basta atender apenas um desses critérios; os três são necessários para o que os especialistas chamam de

“inovação de valor”. E, para dissuadir imitadores, é preciso combinar a estrutura de custos mais baixa com a mais alta utilidade para o comprador.

Ainda sobre inovação, Arboleda (2006) relata que a inovação foi compreendida como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços, assim, tem sido considerada peça-chave para a competitividade das empresas. A inovação causa impacto no que acontece dentro da empresa, em virtude das melhorias na sofisticação de sua operação e estratégia, e também em termos da qualidade do ambiente microeconômico.

Quadro 1 - Quadro sinopse de inovação dos autores revisados e suas principais ideias.

Autores	Principais Ideias
Schumpeter (1934)	Inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia.
Peter Drucker (1997)	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Porter (1998)	Inovação está relacionada às mudanças e às novas combinações de fatores que alteram determinados equilíbrios existentes. A inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das empresas.
Simantob e Lippi (2003)	Inovação é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.
Kim e Mauborgne (2005)	Inovação é a palavra-chave, que consiste na habilidade de criar novos bens e serviços que os consumidores valorizam. Inovação de valor é mais do que inovação, sendo considerada a estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa.

Fonte: Copilado pela autora, 2021.

Além dos principais conceitos de inovação e autores relevantes revisados desse tema, um importante guia de inovação é o manual de Oslo (2006). Esse guia ancora boa parte das estratégias nos modelos de negócio de empresas inovadoras. Esse manual define os tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. Essa definição é utilizada nos países que estão na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, e que atuam com políticas públicas para

estimular a inovação no empreendedorismo. Classificar as inovações por tipos ajuda no entendimento dos negócios. Abaixo estão descritos os quatro tipos de inovação propostos pelo manual.

Quadro 2 - Manual de Oslo (2006): tipos de inovação

Inovação de produtos e serviço	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem as melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação em marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho e/ou em suas relações externas.
Inovação de processos	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Fonte: Copilado pela autora, 2021.

2.2. Inovação de Valor

A justificativa da inovação voltada para o perfil do consumidor é uma estratégia que visa a expansão de um novo mercado. Segundo Kim e Maugorgne (2005, p. 209) “a estratégia de inovação de valor expande os mercados existentes e cria novos mercados. Os inovadores de valor empreendem um salto em valor por meio da criação de nova riqueza, em detrimento dos concorrentes no sentido tradicional”.

A estratégia de mercado está relacionada ao mercado competitivo em que a empresa se encontra e deve compreender esse ambiente e apontar os melhores caminhos a seguir, nos mais variados cenários. A formação da estratégia é um processo em construção permanente e diferente em todas as organizações.

De acordo com Mintzberg (2006), uma empresa pode se distinguir em mercados competitivos, por meio da diferenciação das suas ofertas de alguma maneira, visando distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços de seus oponentes.

Na verdade, quase não se fala em estratégia sem menção ao vocabulário da competição – estratégia competitiva, benchmarking competitivo, vantagens competitivas, superando a competição (KIM e MAUBORGNE, 2002, p. 197).

Gomes (2017) acredita que um novo negócio surge da necessidade do mercado e seu potencial de consumo. E sugere que o segmento alerta as necessidades e é o empreendedor que deve criar as soluções.

Porter (1992) define estratégia competitiva como as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Afirma que o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar uma experiência única a um público específico. Estratégia é criar uma posição exclusiva, envolvendo diferente conjunto de atividades.

Já Mintzberg (2001) diz que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Um conceito importante e que influencia na tomada de decisões e nas estratégias adotadas é o de mercado, caracterizado como “agrupamentos informais de compradores, vendedores, seus proprietários e outros intermediários que se reúnem para realizar o intercâmbio econômico. [...] Esses agrupamentos informais, e os processos empregados, estabelecem o equilíbrio entre a continuidade e a mudança na economia. As regras dos mercados de capital governam a entrada, a condução e a saída (incluindo a falência) dos participantes nos mercados. Na nossa economia, é o consumidor que toma a decisão individual sobre se continua com os produtos e serviços atuais ou muda para outros” (FOSTER e KAPLAN, 2002, p.16).

Os mesmos autores definem também o termo inovação, embora se baseiem criatividade e invenção, o conceito é muito mais amplo. Uma invenção implica a “conversão da ideia criativa em uma forma comunicável e verificável, geralmente para atender a alguma necessidade ou realizar alguma tarefa”. A inovação é uma invenção que produz valor econômico. Sem valor econômico não pode haver inovação. (FOSTER e KAPLAN, 2002, p.158).

Já para Shumpeter (1934) inovação é simplesmente uma nova combinação dos meios de produção. Esse autor acredita que a sociedade apresenta reações ao surgimento de novidades, seja através de grupos prejudicados por elas ou até mesmo sem que haja razões para tal. Assim, torna-se ainda mais necessária a característica de líder do empresário, para enfrentar a resistência e realizar as novas combinações. O empresário precisa educar o mercado consumidor a aceitar o seu novo produto e convencer o capitalista a conceder o crédito necessário.

Kim e Mauborgne (2002) renovaram o conceito tradicional de inovação, normalmente associado ao desenvolvimento tecnológico, mudando um dos paradigmas de sustentação de práticas ligadas à gestão estratégica. Apesar do relativo consentimento em torno desta grande área de preocupação, eles têm chamado a atenção para o pressuposto generalizado de que a empresa deve tornar-se competitiva, centrando o processo de criação e desenvolvimento de estratégias na própria competição.

Inovar valor é bem diferente de desenvolver vantagem competitiva e também não se trata da luta para superar a concorrência. A inovação do valor torna a concorrência irrelevante, ao oferecer fundamentalmente um valor novo e superior para o comprador nos mercados existentes, e por permitir um salto quantitativo no valor para o comprador ao permitir a criação de novos mercados. (KIM E MAUBORGNE, 2002, p.198)

A ênfase no valor coloca o comprador, não o concorrente, no centro do pensamento estratégico, a ênfase na inovação força os gerentes a irem além das melhorias incrementais rumo a maneiras totalmente novas de realizar as coisas. (KIM e MAUBORGNE, 2002, p.202).

Fernandes (2015) aborda a inovação de valor com conceito diferente dos demais autores que relacionam esse tema à vantagem competitiva e aos esforços para superar a concorrência. Segundo Fernandes (2015), a inovação é vista como a criação de mudanças nos atributos de valor oferecidos aos clientes, inseridos como características nos produtos e serviços que passam a ser valorizados pelos clientes, independente de como o setor tradicionalmente vinha evoluindo.

A inovação do valor coloca uma ênfase igual no valor e na inovação. Sem inovação, o valor tende a se concentrar em aumentar os benefícios líquidos para compradores ou a criação de valor em uma escala incremental. A inovação sem valor

pode ser estratégica ou impetuosa demais (apostando na capacidade de longo prazo de uma empresa), voltada para tecnologia ou futurista demais (indo muito além do que os compradores estão prontos a aceitar).

A inovação do valor ancora o conceito ao valor do comprador. Desse modo, a inovação do valor não é o mesmo que criação de valor. A criação de valor como conceito de estratégia é ampla demais porque nenhuma condição-limite especifica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas de sucesso. A criação de valor em uma escala incremental, por exemplo, ainda cria algum valor, mas não é suficiente para um bom desempenho (KIM e MAUBORGNE, 2002, p.205).

As maiores referências utilizadas nesse trabalho, para a abordagem de inovação de valor, foram os autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, pois eles apresentam obras específicas deste tema. No livro “A estratégia do oceano azul” os autores dão relevância à criação de novos mercados através do valor gerado ao consumidor, e acreditam que a concorrência se torna irrelevante por isso.

Kim e Mauborgne (2005) realizaram uma pesquisa que os levou a identificar três critérios fundamentais que são preenchidos pelas empresas inovadoras: “utilidade para o comprador”, “precificação estratégica” e “estrutura de custos o mais baixa possível”. Não basta atender apenas um desses critérios; os três são necessários para o que os especialistas chamam de “inovação de valor”. E, para dissuadir imitadores, é preciso combinar a estrutura de custos mais baixa com a mais alta utilidade para o comprador.

Ainda sobre inovação, Fernandes (2015) a compreende como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Tem sido considerada como peça-chave para a competitividade das empresas e causa impacto no que acontece dentro da empresa, em virtude das melhorias na sofisticação de sua operação e estratégia, bem como em termos de qualidade do ambiente microeconômico.

2.3. Economia criativa e sustentável

A criatividade é intrínseca ao ser humano. Quando aliada a alguns aspectos da vida, como técnica e desejos, tem potencial para gerar experiências significativas em vários âmbitos, e, no contexto em questão, no mercado de negócios. Assim como todo movimento coletivo, a criatividade acompanha as mudanças sociais e agrega valor às transformações do momento. Nesse sentido, pensando em um contexto comercial, as transformações não foram diferentes.

Estudos de 2016 da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) já apontavam para uma crescente no perfil de clientes cada vez mais interessados em viver experiências com seus produtos do que, de fato, adquirir posses. Esta característica força, de certa forma, os empresários a buscarem novas formas de atender a demanda exigida pelo seu público. E, para que um produto/serviço seja oferecido com qualidade e dentro do que esperam, é necessário um investimento considerável na criatividade da equipe. Uma vez percebido isto, cada vez mais as empresas têm valorizado e buscado estimular seus funcionários a desenvolverem a inteligência criativa, de forma que uma nova economia surge para abarcar todas as especificidades de mercado que surgem desde então, a economia criativa (FIRJAN, 2016).

Apesar de ganhar relevância nos últimos anos, o conceito de economia criativa surgiu na década de 2010 (OLIVEIRA et al., 2013). A origem se deu em um movimento que vinculou o trabalho cultural e industrial à tecnologia digital e ao processo de produção moderno. Se antes era importante a representação, decoração e design dos produtos, com o movimento de mercado em questão, passou a ser considerado com mais afinco a publicidade, o desenho gráfico e a expressão, através da mídia de imagens em movimento, das possíveis experiências que o produto/serviço pode acarretar no cliente em potencial (NEWBIGIN, 2010).

A expressão economia criativa, segundo registros históricos, apareceu pela primeira vez na matéria de capa da edição especial de agosto da revista Business Week “The Creative Economy – The 21 Century Corporation”, em 2001 e título de um livro, “The Creative Economy – How People Make Money from ideias”, por John Howkins.

Antes disso, o termo já fazia parte de discussões políticas. Em 1997, as indústrias criativas cresciam significativamente, forçando o governo inglês, onde a força da economia criativa entrou em evidência, a criar políticas públicas específicas para o setor (OLIVEIRA et al., 2013).

Assim, economia criativa, ao longo do tempo, ganha algumas definições. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), economia criativa é:

“o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. A indústria criativa estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.”

Miguez (2007) possui uma perspectiva de desenvolvimento baseado na economia criativa como instrumento de promoção da sustentabilidade, ou seja, no desenvolvimento que gere impactos positivos não apenas na esfera econômica, mas também cultural, social e ambiental. E destaca o papel estratégico da economia criativa na promoção do desenvolvimento sustentável ao delinear todos os tipos de processos envolvidos, que residem: nos projetos, negócios e empreendimento criativo.

A exigência dos consumidores faz com que as empresas se obriguem a dar novas alternativas em produtos e serviços. Afinal, os insumos principais da economia criativa são a criatividade e o conhecimento, exigindo que as empresas busquem atender essas novas demandas.

Machado (2012) destaca que a Economia Criativa ao focar na criatividade, na imaginação e na inovação, não se restringe a produtos, serviços e tecnologias, englobando também, processos, modelos de negócios e modelos de gestão, entre outros.

Howkins (2012) também liga a economia criativa às atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são a matéria-prima para a criação, produção e distribuição de bens e serviços.

Já Newbigín (2010) afirma que, economia criativa possibilita uma ligação maior com a inclusão social dos indivíduos e a democracia cultural. Ela acontece através da comercialização de produtos e serviços baseados em novas ideias, em que o trabalho intelectual gera valor econômico. Essa propriedade intelectual exerce o direito econômico e moral, dando às pessoas o direito de propriedade sobre seus produtos. O valor expressivo dos produtos ou serviços, oriundos das indústrias criativas, tem pouca ou ainda, nenhuma relação com os custos da sua produção ou utilidade.

A economia criativa tem especificidades que a diferencia de forma significativa dos outros setores da economia. Em primeiro lugar, é uma economia que abrange valores econômicos e culturais. O aspecto cultural é o de maior impacto, considerando que durante muito tempo, não fez parte dos componentes do mercado econômico. Sempre esteve presente na vida das pessoas, mas somente de forma pessoal, nas atividades fora do horário de trabalho, sem vínculo profissional. Hoje, já é comum encontrar indústrias criativas que produzem produtos com significativo valor cultural, que expressam o momento em que a sociedade estava vivendo quando lançado (NEWBIGIN, 2010). O quadro 1 apresenta a abrangência que a economia criativa possui, quando implantada da forma correta.

Quadro 3 - Abrangência da Economia Criativa

ABRANGÊNCIA DA ECONOMIA CRIATIVA					
Patrimônio Histórico Conservação Museus Arquivos Galerias Bibliotecas	Artes Literárias Artes Visuais Artes Cênicas Artes Plásticas Arquitetura	Cinema Televisão Mídia Música Digitalização	VR AR Jogos de Computador Mídia Digital	IA Robótica Design Digital	Big Data Tecnologia Smart
ARTES E CULTURA			DIGITAL CRIATIVA		DIGITAL NÃO CRIATIVA
SETORES CRIATIVOS					
ECONOMIA CRIATIVA					

Fonte: Fleming, 2018.

Em segundo lugar, a economia criativa rompe com a ideia de que a criatividade é um bem inalcançável, característica desenvolvida por poucas pessoas, muitas com contexto privilegiado. Entretanto, esta perspectiva perdeu seu lugar quando, em

situações que forçaram as indústrias a se reinventarem, percebeu-se a capacidade comum a todos de desenvolver novas formas de implantar processos e reinventar negócios (FIRJAN, 2016).

Outra característica da indústria criativa é a sua orientação pelo capital intelectual, que, em nenhum outro momento da história da economia, a inteligência foi considerada com tanta avidez. Uma vez que a criatividade é inerente a qualquer pessoa, considerar o envolvimento de qualquer perfil profissional no processo criativo das indústrias se tornou algo cada vez mais palpável, de forma que há espaço para os diversos tipos de inteligência. A criatividade não se resume a um contexto, ela tem abrangência e influência de aspectos completamente subjetivos e aleatórios do meio em que está inserida. Ao mesmo tempo em que isto se torna generalista, abre espaço para uma gama de possibilidades e ideias que orientam a produção das indústrias criativas e permite que elas transitem pelas inúmeras composições da sociedade (NEWBIGIN, 2010).

Uma das características fundamentais das indústrias criativas está relacionada ao aspecto intelectual, a saber, a propriedade intelectual. Trabalhar com criatividade envolve aspectos abstratos e imensuráveis, que por um tempo foi considerado um desafio a apropriação de ideias, uma vez que estas pertenciam ao agente que externalizou o pensamento que se transformou no produto. Assim, hoje, falar de economia criativa envolve automaticamente o conceito de propriedade intelectual. Em 1998, o governo do Reino Unido a definiu como: “aquelas atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, e que potencializam a criação de emprego e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual” (p. 15) (NEWBIGIN, 2010).

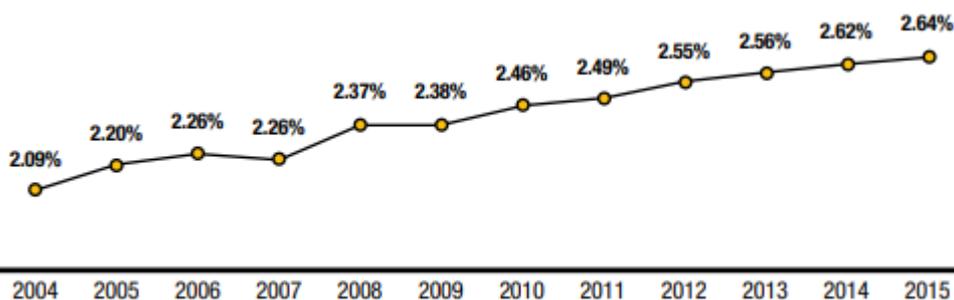
Por fim, a característica que vem agregando mais valor ao mercado nos últimos tempos e que está presente na economia criativa é a sustentabilidade. Para Giacomet (2008) a sustentabilidade é um objetivo que deve permear as ações das sociedades contemporâneas, diminuindo o uso insensato dos recursos renováveis e não renováveis. A singularidade das indústrias criativas está justamente neste aspecto, utilizar dos recursos já existentes para produzir novas experiências. Não deve ser descartado o

contexto em que o planeta se encontra que obriga, de certa forma, a sociedade a se posicionar em relação à preservação da natureza. Mas, ainda assim, saber utilizar o que se tem disponível, do que já foi “criado”, para produzir algo que agregue valor ao indivíduo, sem dúvidas, tem seu lugar no mercado econômico e criativo.

Segundo relatório de 2019 da Organização das Nações Unidas (ONU), a economia criativa é o setor que mais cresce na economia global, e ela está pautada pela criatividade, cultura e inovação, apresenta poder transformador nesse setor por ser inclusivo e sustentável. E o Brasil tem a indústria da moda como parte mais valiosa de sua crescente economia criativa. No entanto, o relatório destaca que o valor de exportações de bens de design caiu de 880 milhões de dólares, em 2005, para 614 milhões de dólares, em 2014, uma queda de cerca de 30% em 9 anos.

Algumas instituições apresentam dados econômicos significativos sobre a economia criativa no Brasil ao longo dos anos. A FIRJAN, em 2016, levantou dados da Economia Brasileira no PIB, em um contexto bem positivo. De 2004 a 2015, a participação no PIB subiu 0,55 pontos, mostrando o quanto o cenário vem se apresentando favorável ao longo dos anos, conforme Figura 1.

Figura 1 - Participação da Economia Criativa Brasileira no PIB



Fonte: FIRJAN, 2016

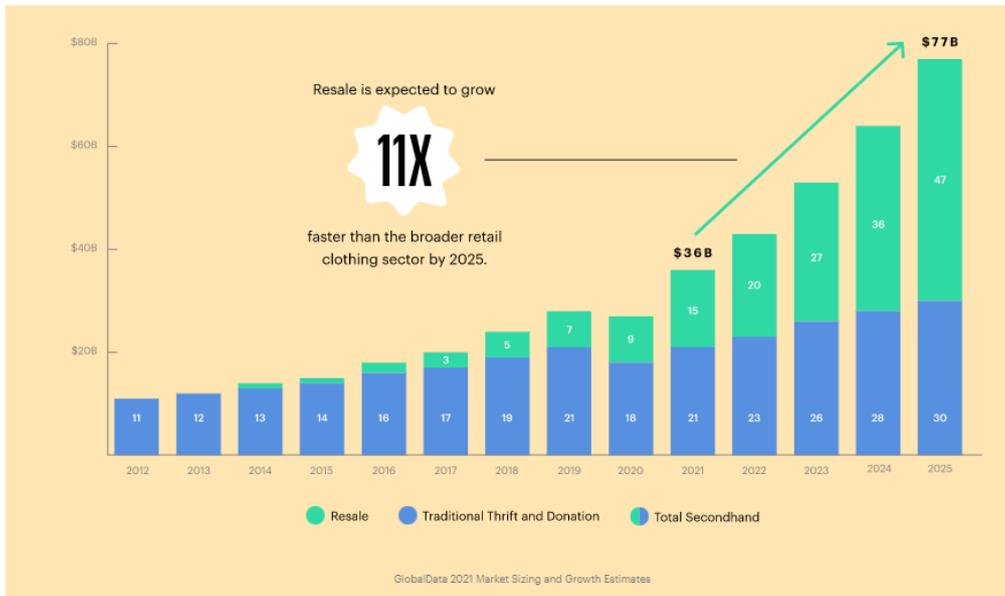
A ONU destaca também que a indústria criativa se tornou uma força vital na aceleração do desenvolvimento humano. Isso porque os negócios orientados por ela capacitam as pessoas a assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

A economia criativa tem mostrado, cada vez mais, a sua importância e expandido a sua participação na economia mundial. Abrange atividades relacionadas à design, moda, arquitetura, artes, produção cultural, cinema, turismo, mídia entre outros. A relação entre moda e economia criativa está cada vez mais forte e promissora. Além disso, é destaque nas discussões internacionais recentes, pois é considerada a essência do desenvolvimento a sustentabilidade.

Moda e economia criativa estão diretamente ligadas, visto que esse modo de pensar e gerir um negócio tem perfeita sintonia com a indústria têxtil e com a criatividade e a inovação que existem nesse mercado. Principalmente quando a maior preocupação é a escassez de matéria prima e o consumo consciente dos bens naturais para a produção têxtil.

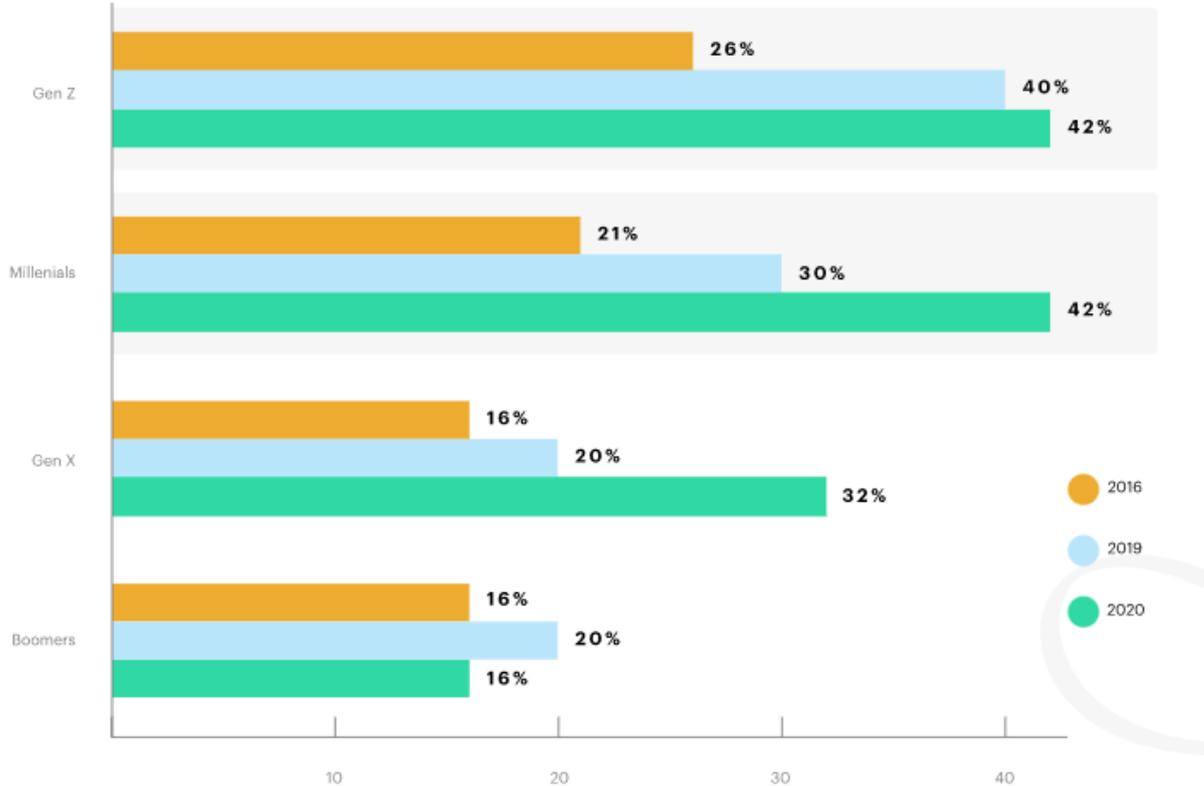
Outro movimento que tem se fortalecido nos últimos anos ligado a moda é o mercado de segunda mão. Mais valorizado pela geração das pessoas que nasceram no começo dos anos 90, denominada de Geração Z, que cresceu em um contexto em que o discurso de conservação do planeta esteve mais presente, a consciência social é um valor comum a boa parte do grupo. Neste ponto, brechós e empresas que se baseiam na Moda Circular tem ganhado espaço no mercado. Um estudo realizado pela ThredUp, plataforma de revendas, apresentou dados significativos em relação a este segmento de mercado. Até 2025, segundo o Gráfico 1, o mercado de revendas deve obter uma movimentação de 77 bilhões de dólares (THREDUP, 2021). E nos últimos anos, é possível perceber pelo gráfico 2 o quanto a geração Z tem respondido a esta demanda de mercado e impulsionado seu crescimento.

Gráfico 1 - Movimentação Econômica Mercado de Segunda Mão



Fonte: Thred/Up, 2021.

Gráfico 2 - Interesse Geração Z no Mercado de Segunda Mão

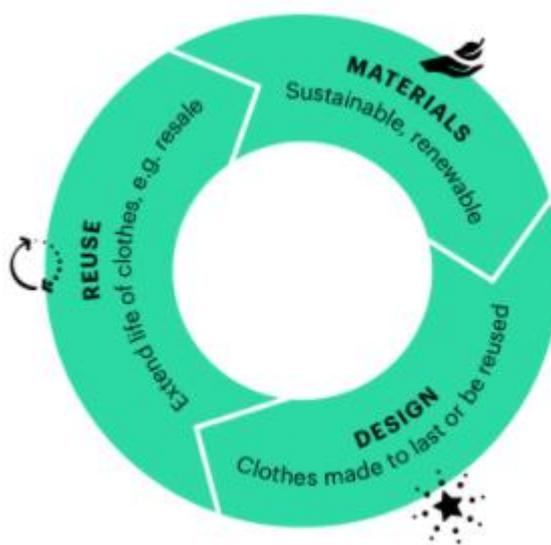


Fonte: ThredUp, 2021.

É visível no gráfico 2, o aumento significativo pelo interesse no assunto em economia sustentável, e como a forma de consumo vem sendo alterada nas gerações atuais.

Quando se trata de moda circular, um ponto que é um dos grandes pilares do ramo e que alavanca a economia criativa, de certa forma, é a sustentabilidade. Este aspecto já foi abordado como característica que compõe a economia em questão, mas não poderia deixar de ser abordado a sua participação no mercado de segunda mão. O gráfico 3 ilustra bem o ciclo sustentável em que a moda circular está inserida, ponto relevante que agrega valor ao serviço e abrange uma perspectiva positiva em relação ao futuro da economia e a moda.

Gráfico 3 - Aspectos que fundamentam a moda circular



Fonte: ThredUp,2021.

Com isso, torna-se fundamental entendermos a enorme importância da relação entre a indústria têxtil e o consumo consciente de bens naturais, como essa relação se reflete nos negócios e como pode-se alinhar esse modelo econômico com a moda.

O aumento da economia criativa marca algumas mudanças, novas ideias sobre como e onde as pessoas trabalham e está começando a reformular as cidades. Está

mudando as relações entre trabalhadores, empregadores e investidores. Está impulsionando as novas startups digitais, afetando a educação e alterando a natureza dos empregos.

A demanda por novas soluções e recursos inovadores é o papel dessa economia do século XXI, marcada por cada vez mais exaltar a criatividade e a quebra de padrões pré-estabelecidos para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável no futuro.

2.4. Modelo de Negócio

O modelo de negócio de uma empresa descreve como a organização cria, entrega e captura valor. O conceito de modelo de negócios foi inicialmente apresentado para definir o cliente, o valor e a forma de gerar faturamento em uma empresa (Drucker, 1994).

Magretta (2002) resgata o termo modelo de negócio após a crise da indústria da internet, quando ele atesta que um bom modelo de negócio permanece essencial para toda organização de sucesso para completar uma estratégia competitiva, sendo um novo empreendimento ou empresa já estabelecida.

Para Machado (2019), um modelo de negócios está centrado em três fundamentos: no cliente, nas necessidades de cliente, e nos processos e recursos necessários para entregar a proposta de valor. Ela acredita que definir uma proposta de valor diferenciada nem sempre é fácil. A proposta de valor responde a uma necessidade existente no mercado e, por isto, cria valor para o consumidor. Para um produto ser valioso ele despertará no consumidor os pensamentos: “eu quero”, “nada se compara” e “eu acredito”. Além disso, no modelo de negócio a interação entre os processos de entrega e de produção geram lucro para a empresa. Inovação de modelo de negócio gera valor e não novos produtos.

Machado (2019) explica que inovação significa gerenciar e desenvolver diferentes mentalidades para diferentes atividades. Segundo ela, as organizações inovadoras são “ambidestras” quando elas conseguem *exploit* e *explore*. *Exploit* é a capacidade organizacional de focar a eficiência operacional, o “incrementalismo”, criando melhorias contínuas para os negócios atuais. O *explore* busca novas

oportunidades, criando novos conhecimentos. O primeiro melhora e mantém o que se construiu no passado, enquanto o segundo olha para o futuro.

É possível notar que não existe um único modelo de negócio cabível a uma empresa e, sim, muitas oportunidades e opções que devemos apurar para a melhor escolha do modelo (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Osterwalder (2010) é responsável pela estrutura mais conhecida e amplamente utilizada para a criação de um modelo de negócio: a Business Model Canvas. Essa estrutura possui um idioma compartilhado para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios que se concentra no design e na inovação, em particular usando o pensamento visual que estimula uma abordagem holística e a narração de histórias.

Com relação especificamente a empresas do tipo startup, devemos notar que a mesma não é uma versão menor de uma grande empresa e, sim, uma organização temporária na busca de um modelo de negócio escalável, reproduzível e rentável (Blank e Dorf, 2012).

Novas empresas não obtêm sucesso apesar da presença de oportunidades de mercado, novas ideias de negócios, recursos adequados e empreendedores talentosos. Uma possível causa é o modelo que conduz o negócio. Assim, é notável a necessidade de uma startup na adoção do modelo de negócio apropriado e de método adequado para obtê-lo.

Machado (2019) ressalta as principais dificuldades de um empreendedor em inovar o modelo de negócio. Existe dificuldade em se adaptar rapidamente ao ambiente em constante mudança. E as principais razões que ela apresenta são: 1) a inovação de um novo modelo de negócio pode destruir o negócio atual; 2) a inovação foca somente nos atuais clientes da empresa; 3) os executivos da empresa estão voltados para minimizar o risco e a variabilidade; 4) os executivos são complacentes depois de anos de sucesso do negócio atual ou 5) os executivos se concentram somente nas áreas de competências atuais do negócio.

Para executar a inovação de modelo de negócio, a empresa precisa mudar a sua maneira de pensar e aprender a trabalhar com a experimentação, cujos resultados podem levar algum tempo para serem obtidos. Quando o futuro é incerto e desconhecido, é no aprendizado contínuo que surgem as chances para inovar.

Fielt (2013) conclui que um modelo de negócio descreve a lógica de valor de uma organização em termos de como ele cria e captura o valor do cliente e pode ser

representado de forma concisa por um conjunto interrelacionado de elementos que tratam proposição de valor, arquitetura organizacional e dimensões econômicas.

O quadro a seguir representa um resumo dos diferentes conceitos de modelos de negócios na visão de cada um dos autores revisados:

Quadro 4 – Definições de modelos de negócios

AUTORES	MODELOS DE NEGÓCIOS
Drucker (1986)	É o que molda o comportamento da empresa e dita as decisões sobre o que fazer ou não. É a base das competências essenciais necessárias à realização da missão da organização.
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise de cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente, qual o valor para o cliente, como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Morris et al. (2005)	Definem o modelo de negócio como um valor gerado a partir de combinação de uma série de recursos, entregue aos clientes e outras partes interessadas, e a forma como a empresa obterá ganhos financeiros dos parceiros que consumiram o valor produzido.
Wirtz (2010)	Modelos de negócios descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor ao cliente.
Teece (2010)	É o raciocínio de como uma organização cria, fornece e captura valor e pode ser utilizado como uma ferramenta capaz de ao longo do tempo, identificar necessidades, satisfazer e entregar valor ao cliente.
Osterwalder e Pigneur (2011)	Consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza.
Fielt (2013)	Define modelo de negócios como a lógica de valor de uma organização em termos de como ele cria e captura o valor do cliente.

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

De acordo com as várias abordagens é importante destacar que a definição e a construção de um modelo de negócio, para todos os autores, são imprescindíveis para a inovação e a criação de valor de uma empresa, só assim é possível estabelecer estratégias e nortear avanços e desenvolvimento para a mesma.

Para criar um modelo de negócio inovador a organização precisa reinventar seus processos para competir com mais eficácia no mercado, além de criar novos produtos ou serviços que melhorem a sua proposta de valor.

Na figura abaixo podemos ver o cliente no centro do prisma que configura a organização com um modelo de negocio inovador e suas principais características.

Figura 2: Como desenvolver um modelo de negócios inovador?



Fonte: Garyfox. Disponível em <https://blog.aaainovacao.com.br/modelo-negocios-inovador>, 2019.

Taran (2016) observa a importância da inovação no modelo de negócio para garantir o posicionamento competitivo da empresa no mercado, mas os profissionais ainda carecem de estruturas e ferramentas apropriadas para se adaptar a essa nova configuração.

Fielt (2013) ressalta também a importância da aplicação do uso de uma ferramenta nos modelos de negócios. Elas auxiliam na organização de valores e elementos de uma empresa. Existem semelhanças significativas em termos de elementos que podem ser usados para representar uma organização. Porém uma estrutura de modelo de negócio não deve definir apenas os elementos, mas também definir as relações entre esses elementos.

Para desenvolver os modelos de negócios são adotadas diversas ferramentas de pesquisa. Serão destacadas, a seguir, as ferramentas Canvas e Five-V com o intuito de apresentar as mais adotadas na inovação e no empreendedorismo.

2.5. Proposta do uso de ferramentas para a gestão do negócio.

2.5.1 Canvas

O modelo de negócios Canvas desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) é apresentado como uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, avaliar e mudar os modelos de negócios. É focado no design e inovação, em particular usando pensamento visual que estimula uma abordagem holística e narrativa.

O modelo de negócio é uma estratégia que descreve como uma organização entrega valor aos seus clientes. O Canvas fornece informações sobre os mercado-alvo, a necessidade desse mercado e o papel que os produtos e serviços terão que atender. Ele pode ser estruturado da seguinte fórmula:

Figura 3 - Como desenvolver um modelo de negócios Canvas.



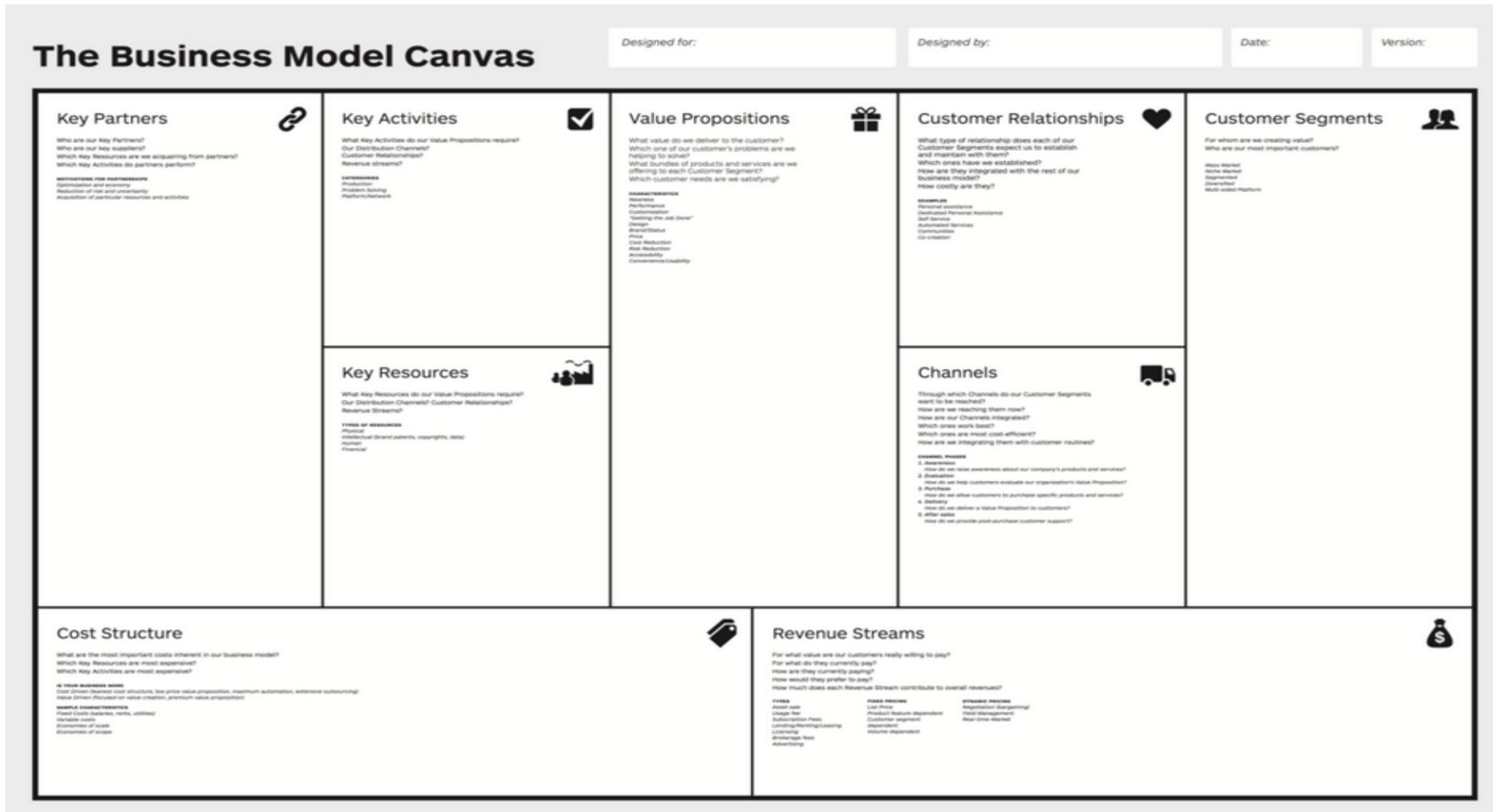
Fonte: AAA Inovação. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/modelo-negocios-inovador>, 2019.

Fielt (2013) destaca o Canvas como a estrutura mais conhecida e amplamente utilizada nos modelos de negócios. No Canvas os elementos são agrupados em quatro pilares: interface do cliente (segmentos, relacionamentos e canais), produto (valor proposição), gestão de infraestrutura (atividades, recursos e parceiros) e aspectos financeiros (rendimentos e custos).

O Canvas possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios de uma organização, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa. A ferramenta foi criada e testada em diversos locais, além de ter sido aplicada por grandes organizações e governos de Estados. É uma das ferramentas mais utilizadas por empresas para iniciar um negócio ou inovar em empresas já constituídas. (SEBRAE, 2019).

O Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes em uma única página. É um mapa visual contendo nove blocos do modelo de negócios.

Quadro 5 - Quadro do modelo de negócios Canvas: nove blocos de construção do modelo de negócios.



Fonte: Osterwalder, et. al., 2010.

Originalmente dividido em nove áreas. O processo de construção começa pelo centro do mapa que é a Proposta de Valor, onde é preciso dizer o real motivo da existência da sua organização. Do lado esquerdo temos quatro divisões que representam tudo que se precisa para fazer uma organização operacionalizar em termos de parcerias, atividades, recursos e custos. No lado direito existem outras quatro divisões focadas no que uma organização precisa para entregar a proposta de valor.

Quadro 6 – Nove áreas do modelo de negócio Canvas.

Nove dimensões	Definição
Segmentos de clientes	Distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
Relacionamento com os clientes	Tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
Canais	Maneira como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Proposta de valor	Pacote de produtos e serviços, bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Recursos-chave	Recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
Atividades-chave	Ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
Parcerias-chave	Rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
Fontes de renda	Dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
Estrutura de custos	Custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Fonte: Bonazzi e Zilber, 2013.

Osterwalder (2010) ressalta que pode descrever uma organização dentro de um quadro, um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, ou uma receita de estratégia, que deve estar sempre sendo revisado cada quadrante ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado. O mapa é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, mas não deixa de excluir um plano de negócio em si, é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

2.5.2. Five-V

A ferramenta Five V é composta por um modelo de negócio e uma lista estruturada de decisões e estratégias bem-sucedidas implementadas globalmente pelas

empresas e roteiro para implementar as decisões e estratégias de inovação no modelo de negócios.

A ferramenta Five V promove mudanças no modelo de negócios das empresas e promove atividades de inovação, por meio da proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor. Os resultados da análise são inovadores e têm implicações práticas para empresas e instituições de ensino superior.

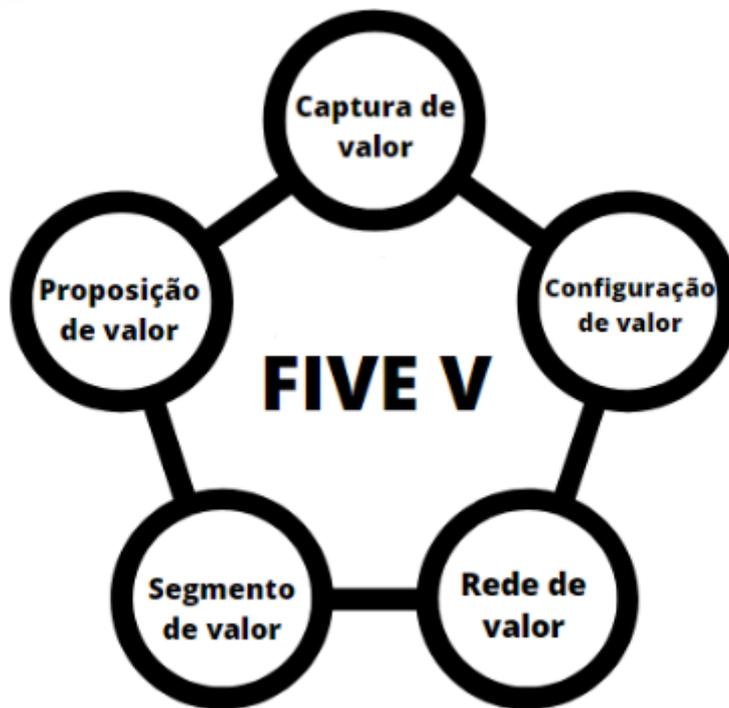
A teoria da ferramenta é baseada na noção de criação, captura e entrega de valor que facilita as atividades de inovação nas empresas e uma lista estruturada de configurações dos processos de modelos de negócio, onde estão as decisões e estratégias de sucesso implementadas nas organizações em nível global.

A ontologia da ferramenta Five-V de acordo com Taran et al. (2016) é composta por cinco componentes:

- Proposta de valor: referem-se aos benefícios que os produtos e serviços proporcionam pelos quais os clientes estão dispostos a pagar;
- Segmento de valor: são os segmentos de clientes que uma empresa pretende atender. Também inclui as interações ou relacionamentos estabelecidos com esses segmentos de clientes;
- Configuração de valor: é a combinação eficiente de recursos chave, atividades chave e canais de distribuição necessários para criar e entregar proposta de valor ao segmento de valor selecionado de maneira econômica;
- Rede de valor: identifica a rede de parceiros envolvidos em diferentes tipos de cooperação com uma empresa para obter economias de escala, redução de riscos e / ou tirar proveito de novos conhecimentos ou recursos;
- Captura de valor: descreve como e quanto os clientes pagam pelos produtos e serviços oferecidos.

A figura a seguir apresenta a ontologia Five-V desenvolvida por (Taran et al., 2016).

Figura 4 - Representação gráfica da Ontologia Five-V



Fonte: Corrêa e Aranha, 2020.

2.6. Construção de modelo de negócios em startup

Os autores Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam um processo de construção de modelo de negócios que possui seis etapas: *insights* do consumidor, ideação, pensamento visual, prototipação, *stortelling* e cenários. Descritos a seguir:

- Insights do consumidor: considera a perspectiva do consumidor como guia para todo o processo de criação do modelo de negócios, informando as escolhas com relação à proposta de valor, canais de distribuição, relacionamentos com consumidor e geração de receita. Assim o modelo de negócios é centralizado no consumidor e dessa forma responde a: qual trabalho o cliente necessita que seja realizado e como a empresa pode auxiliar, quais as aspirações do cliente e como a empresa pode auxiliar para a obtenção, como os clientes preferem ser abordados e como a empresa pode atender, qual relacionamento os clientes esperam que a empresa estabeleça com eles, e quais os valores os clientes realmente gostariam de pagar. O mapa de empatia é uma ferramenta que pode auxiliar nessas respostas. Essa ferramenta fornece estrutura às informações com relação de como o cliente: enxerga seu ambiente, escuta, pensa e sente, fala e faz, sua dor e seu ganho.

- Ideação: consiste na geração de ideia onde se deve criar um grande número de ideias e na síntese onde as ideias geradas são discutidas e reduzidas a um número de opções viáveis. As ideias podem ser geradas sob qualquer perspectiva de forma a ser dirigida por recursos, oferta, consumidor, finanças ou combinações entre os mesmos. Essa etapa pode ocorrer de diversas maneiras, sendo que uma abordagem geral é: composição de um time, imersão, expansão, seleção de critério e prototipação.
- Pensamento Visual: compreende a utilização indispensável de ferramentas visuais para construção e discussão do modelo de negócios.
- Prototipação: cria conceitos tangíveis e facilita a exploração de novas ideias. O protótipo do modelo de negócios pode assumir a forma de simples rascunho, conceito complexo, caso de negócio ou teste de campo.
- Storytelling, ou seja, habilidade de contar histórias utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente, e recursos audiovisuais, auxilia na comunicação do modelo de negócios como tangível (ex. apresentação como novo, para investidores ou engajar funcionários).
- Cenários: considera a reflexão em como o modelo deve se desenvolver em certas condições, do ponto de vista do consumidor e ambientes onde o modelo de negócios irá competir.

A literatura apresenta um segundo processo de construção de modelo de negócios descrito por Blank e Dorf (2012). Esse processo fundamenta-se no cliente. Mais especificamente, o processo visa a descoberta do cliente e compreende duas etapas para a busca do modelo de negócios: descoberta do cliente e validação do cliente, que prossegue na execução do modelo de negócios por criação do cliente e construção da empresa.

Ries (2012) usa o conceito de um produto mínimo viável (MVP) e estimula a sua implementação, principalmente na criação de uma startup. É a versão mais simples de um produto e pode ser lançada com recursos reduzidos. Para ele o MVP ajuda os empreendedores a iniciarem o processo de aprender da forma mais rápida possível, pois poupa tempo e esforços. Objetivo é começar o processo de aprendizagem, e não finalizá-lo. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio.

Após a discussão do referencial teórico, das ferramentas e dos modelos de negócios, a próxima sessão desse trabalho aborda a metodologia de pesquisa e o estudo de caso da Maria Vestido – Closet Compartilhado.

3. METODOLOGIA

Adotou-se como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é "uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real", no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Caracteriza-se pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2015).

Um estudo de caso pode ser útil na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque tem a importante função de gerar hipóteses e construir teorias. Pode ser essencial para compreender comportamentos e concepções de pessoas em diferentes locais e organizações.

Assim, somado ao que foi dito acima sobre estudo de caso, para este trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, descritiva, além de uma análise qualitativa do assunto em questão.

As fontes dessa pesquisa serão de natureza secundária (artigos de periódicos, livros, dissertações e teses). E primária para a escrita do estudo de caso, pois se trata de um conteúdo original, ou seja, cujos conceitos e informações foram produzidos pela autora.

É uma pesquisa descritiva e explicativa. Foi utilizado o método de pesquisa descritiva com a finalidade de analisar princípios aplicados à empresa estudada, partindo de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores e estudiosos da área. A finalidade é estabelecer semelhanças entre os estudos acadêmicos aos aplicados na prática dentro da organização. E também foi utilizado a pesquisa explicativa, para obter os resultados e respostas acerca da problematização apresentada neste trabalho.

A pesquisa explicativa pretende justificar os fatores que motivam a realização do objeto ou do fenômeno estudado. Ela é a pesquisa que relaciona teoria e prática no processo da pesquisa científica.

Já a pesquisa descritiva, conforme destaca Gil (2002), como consta na própria nomenclatura, consiste em descrever algo, delinear as características de determinada população ou grupo ou fenômeno, instituindo possíveis relações entre as variáveis. Portanto, a pesquisa busca entender e retratar o tema pouco pesquisado e discutido, mediante levantamento bibliográfico, documental e estudo de campo.

Além disso, a pesquisa utilizará o método indutivo, pois partirá da ideia original do modelo de negócio criado, Maria Vestido, cujos conceitos e informações serão produzidos pela autora. De acordo com Moresi (2003), o método indutivo parte do particular para o geral e os conhecimentos baseiam-se nas experiências e não em princípios pré-estabelecidos.

Será dada ênfase ao estudo de estratégias adotadas com objetivo de inovar e explorar novos mercados. Os fundamentos teóricos que constituem a estrutura para a elaboração de novas estratégias e análise das adotadas atualmente por empresas semelhantes que se baseiam nos mesmos princípios.

Isso será estudado e analisado por meio de uma pesquisa qualitativa, com um caso prático e empírico. A partir da questão de pesquisa, foi realizada a revisão bibliográfica abordando os principais temas: inovação e modelo de negócios. Que fornece subsídios para a análise do estudo de caso em questão e suas estratégias adotadas. Esses subsídios foram o fundamento para o diagnóstico, ação e avaliação do caso.

Os resultados obtidos na pesquisa são mostrados de acordo com a confrontação da teoria com a prática. Mais especificamente, os resultados são revelados pela confrontação dos dados do estudo empírico, levando em consideração a revisão bibliográfica. Por fim, foram realizadas as conclusões e o retorno à questão de pesquisa.

Para melhor compreender a metodologia de pesquisa, é feita a seguir uma descrição detalhada do modelo de negócio da startup Maria Vestido. Essa empresa inovadora foi criada em 2019 com os conceitos de compartilhamento, por isso foi escolhida como estudo de caso empírico dessa pesquisa de dissertação. Seguem abaixo os preceitos que serão explorados no decorrer da análise.

Quadro 7 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Contexto Geral da Pesquisa	Startups inovadoras
Amostra da Pesquisa	Maria Vestido Closet Compartilhado
Método de Pesquisa	Método Indutivo
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa e estudo de caso
Instrumento de Coleta de dados	Pesquisa documental, bibliográfica
Fonte de dados	Primárias e secundárias
Tipo de pesquisa	Descritiva e explicativa
Finalidade da pesquisa	Pesquisa aplicada
Meios de Informação	Campo (observação participante) e bibliográfica

Fonte: Elaboração da autora, 2021

4. DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

Mackenzie (2011) reforça que a moda é guiada pela necessidade de evoluir, distinguir-se e renovar-se, influenciando não somente aqueles que escolhem participar dela; ou seja, envolvem-se como um fenômeno cultural. Ela não se limita somente a um mundo seletivo, de grifes e de alta costura, muitas questões econômicas, políticas e culturais, associam-se à cadeia produtiva e ao consumo de modismos, impactando assim, todos os setores da sociedade.

Com o intuito de evoluir, de gerar valor, trazer uma novidade ao mercado, atender a demanda de consumo, a Maria Vestido foi criada. A Maria Vestido traz um novo conceito para o mercado de moda de Brasília e está ancorada em dois pilares: inovação do modelo de negócio e economia compartilhada. A inovação desse processo oferece um serviço novo e aprimorado. Voltado para as tendências atuais de consumo inteligente e baseado no compartilhamento, que propõe compartilhar e não acumular.

O negócio é voltado para o consumo consciente, por meio do compartilhamento de vestidos. Os vestidos são alugados para clientes que pretendem ter a experiência de usar uma peça única, sem necessariamente comprá-la. A Maria Vestido faz a intermediação dessas peças e presta, também, o serviço de curadoria delas.

O closet surgiu com a ideia de ressignificar e dar mais valor a vestidos que estavam esquecidos no armário. Peças que, em geral, tiveram alto valor de investimento e pouco uso. Aumentando, portanto, a vida útil dos vestidos e diminuindo o consumismo, apoiando a sustentabilidade. O modelo está ancorado no compartilhamento e aluguel desses vestidos para terceiros.

A Maria Vestido tem o objetivo de triangular o uso de vestido entre parceiras e clientes. Facilitando a vida da mulher moderna que prefere ter a experiência de vestir uma peça de alto valor agregado em uma ocasião específica, sem gastar muito por isso. Através do compartilhamento e aluguel de vestidos e acessórios de festa.

A ideia do compartilhamento e criação de rede surgiu em casa. A idealizadora do projeto tem duas irmãs e sua mãe, que sempre estiveram adaptadas a esse conceito de compartilhar closets. Principalmente peças e acessórios de festas, que têm usos muito pontuais. Então, ao investir em um vestido e compartilhar nessa rede, uma peça acaba se multiplicando em várias oportunidades.

O efeito de rede traz benefício para o produto ou para um serviço, pois aumenta conforme o número de usuários também aumenta, gerando mais valor para esse bem ou serviço conforme a quantidade de pessoas que se beneficiam deles. E assim, surgiu a pergunta: porque não aumentar essa rede?

E logo o formato da Maria Vestido foi se desenhando. Inicialmente, apenas com os vestidos do closet de quatro mulheres, disponibilizados para aluguel. A partir disso, novas parceiras foram sendo chamadas e convidadas para participar e apoiar essa iniciativa.

Em 2019 foi criado o perfil no aplicativo Instagram e começou a produzir conteúdo digital para disseminar a ideia e atrair parceiras para ampliar a rede. E, conseqüentemente a com oferta de vestidos compartilhados. A página no aplicativo funciona como uma vitrine virtual, em que é feito o marketing e divulgação, tanto dos produtos oferecidos, como da ideia a ser disseminada.

Logo foi implementado o Mínimo Produto Viável - MVP da Maria Vestido. Ou seja, uma versão mais simples e enxuta do negócio, empregando o mínimo possível de recursos para entregar a principal proposta de valor da ideia. Tem como objetivos definir a proposta de valor, testar a resposta do mercado e avaliar a interação do público.

Validado o MVP, e com respostas positivas aos objetivos almejados, logo, notou-se a necessidade de investir em uma loja física para guardar os vestidos e disponibilizá-los para provas e receber parceiras e clientes.

Hoje a Maria Vestido funciona em um ponto físico comercial em Brasília, onde recebe as parceiras e clientes. A estrutura da loja funciona como um closet,

que almeja dar a sensação e a experiência de escolher com conforto e exclusividade a produção perfeita para a ocasiões especiais.

Figura 5 – Foto do Closet localizado na Asa Norte em Brasília.



Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Abaixo vemos a idealizadora do projeto em seu espaço em uma matéria veiculada pela revista GPS. Onde deu uma entrevista sobre seu modelo de negócios e estimula a disseminação do tema da economia compartilhada.

Figura 6: Foto da idealizadora do projeto Maria Vestido, Fernanda G. Ferreira.



Fonte: Revista GPS, disponível em: <https://gpslifetime.com.br/conteudo/moda/62/reuse-marcas-brasilienses-desbravam-mercado-da-moda-circula>, 2020.

Figura 7 : Foto da idealizadora do projeto apresentando sua loja física.



Fonte: Revista GPS, disponível em: <https://gpslifetime.com.br/conteudo/moda/62/reuse-marcas-brasilienses-desbravam-mercado-da-moda-circula>, 2020.

A empresa utiliza a plataforma digital, Instagram, como sua vitrine e também um canal de comunicação de parceiras e clientes. E atualmente conta uma audiência e um público de mais de doze mil seguidores.

Figura 8 – Página da Maria Vestido no aplicativo Instagram



Fonte: <http://www.instagram.com/mariavestidobsb>, 2021.

Atualmente qualquer pessoa que queira compartilhar um vestido é um potencial parceiro do projeto. Os vestidos são encaminhados para uma curadoria para serem analisados e avaliados. Primeiro e, mais importante, a avaliação é feita para verificar se o vestido está em perfeitas condições de uso. Em seguida, verifica-se que a peça está atual, tem o perfil e se tem potencial para ser alugada, baseando-se em critérios como tendências de moda, estilo das clientes da marca, numeração, cores mais procuradas, qualidade dos tecidos, dentre outras características.

Passando por essa avaliação, os vestidos são consignados pelas parceiras para a Maria Vestido, e essa aluga as peças para outras clientes. Nesse processo, a empresa

estabelece um contrato de consignação da peça que será compartilhada e responsabiliza-se por ela. Assim, torna-se curadora desse vestido, e tem como objetivo valorizar esse produto, e não desmerecê-lo, apenas por já ter sido usado antes. Ao entrar para a loja, então, o vestido será mantido de forma que esteja sempre pronto para o uso. A Maria Vestido se compromete com o serviço de lavanderia especializada para as peças, manutenção de costura e cuidado das mesmas.

Além disso, é feita a promoção e a valorização de todo o material que será comercializado, para que se torne um produto atrativo. O material de marketing é feito com modelos e produções com acessórios de luxo, joias e bolsas, que aumentam o valor agregado da produção, e despertem o interesse das consumidoras.

A composição dos looks e consultoria de moda é um trabalho realizado pela empresa e um dos diferenciais do serviço. Já que a cliente interessada em alugar uma peça, pretende estar bem vestida e causar boa impressão.

Feito isso, os vestidos ficam disponíveis para aluguel como em uma loja tradicional do ramo. A diferença está em, toda vez que a peça da parceira é alugada, a mesma recebe parte do aluguel. Esse valor é acordado em contrato e a porcentagem da parceira é de 30% (trinta por cento), cujo valor é depositado em conta.

É possível, também, que a parceira utilize a sua própria peça. É preciso, apenas, que deixe agendada a data que será feito o aluguel, já que ela continua sendo a proprietária do vestido.

Tem sido muito comum também que as parceiras se tornarem clientes, e vice-versa, pois à medida que o público entende a vantagem do compartilhamento o ciclo virtuoso vai aumentando e garantindo mais benefícios aos envolvidos.

Mas há um risco no negócio. Caso uma cliente cause um dano irreparável em uma peça, a Maria Vestido é obrigada a se comprometer com o ressarcimento da mesma, nos valores contratuais, à parceria. Garantindo assim que a dona do vestido não tenha nenhum prejuízo deixando o seu vestido no closet. Pois ela será ressarcida e poderá investir esse valor em um novo vestido.

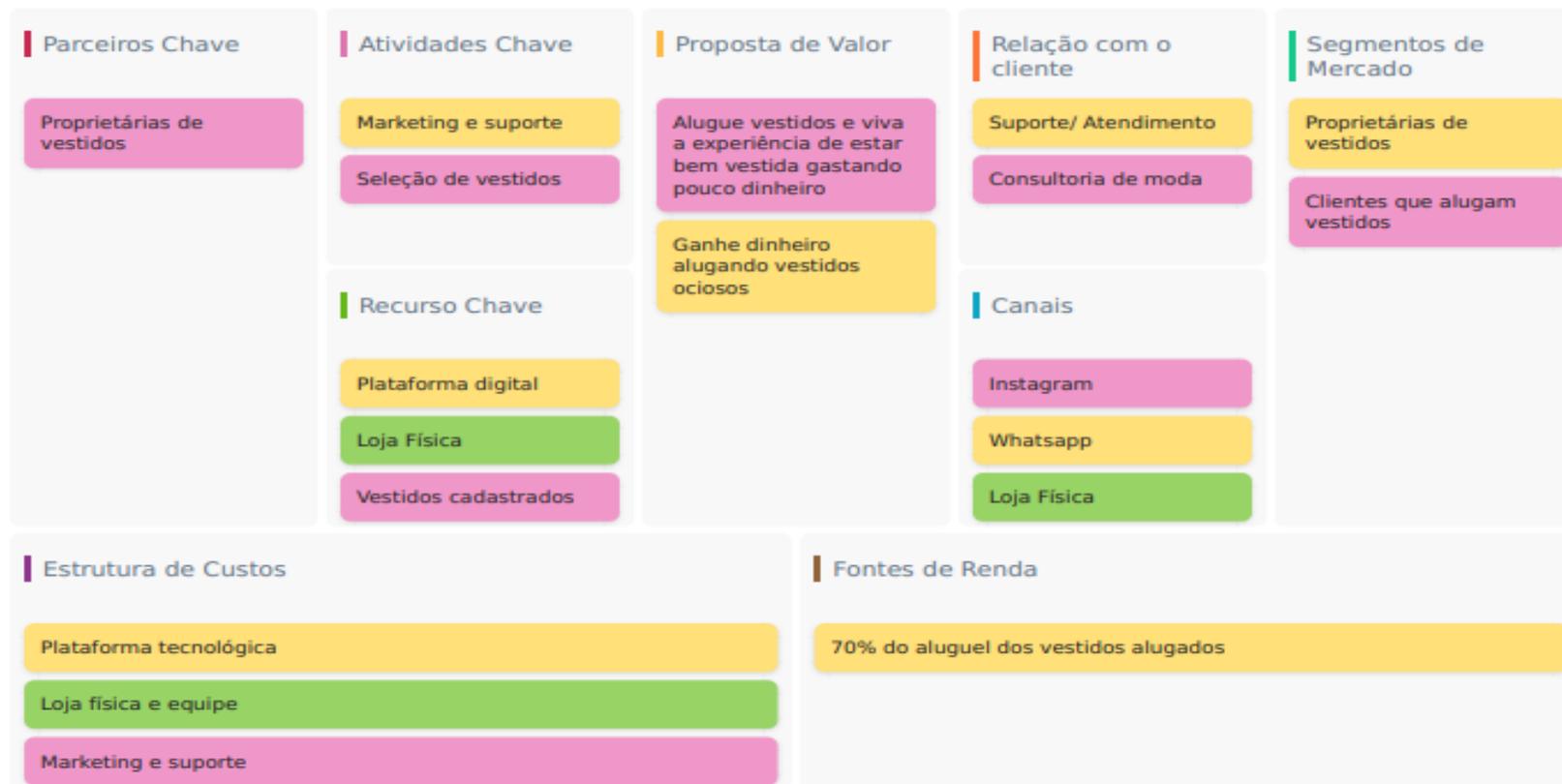
Então, dessa forma é possível entender que além de gerar uma rentabilidade com um investimento que antes estava esquecido no armário, a Maria Vestido presta um serviço de curadoria para proprietárias desses bens. Mantendo-os sempre disponíveis para serem usados e sem se preocupar em ocupar espaço em seus armários.

A sustentabilidade é um tema recorrente em toda a indústria, e a moda não fica de fora disso. Pois o modelo econômico linear não é sustentável. O consumo desenfreado pode levar à insuficiência de recursos produtivos. Pensando, não apenas na sobrevivência desse mercado, como também em reduzir os prejuízos ao meio ambiente, que é importante repensar na produção e no consumo de moda. Assim, a Maria Vestido estimula o ciclo coerente e reaproveitável de vestidos, aumentando a vida útil dessas peças e reduzindo o lixo têxtil. A ideia é dar mais utilidade aos recursos naturais, financeiros e humanos que já foram empregados na obtenção de vestidos produzidos e pouco utilizados.

O público da Maria Vestido valoriza mais a experiência do que a posse. E entende que alugar é mais vantajoso que comprar. As clientes enxergam vantagens nesse modelo de negócio, pois o aluguel tem um preço mais competitivo em relação à concorrência. Isso porque a Maria Vestido não investe nas peças, ela apenas remunera as parceiras caso seus vestidos sejam alugados. Além das clientes terem também a oportunidade e a experiência de usar peças atuais, estilistas famosos e grandes marcas. Assim, esse é um modelo de negócio em que todos ganham, haja vista que traz benefícios para a empresa e para os clientes. Abaixo podemos visualizar o modelo de negócios Canvas da Maria Vestido. Nele é possível entender a organização do negócio, essência e todos os pontos necessários para seu funcionamento.

Quadro 8 – Modelo de negócios Canvas – Maria Vestido

Maria Vestido - Modelo de Negócios



Fonte: Elaboração da autora, modelo disponível em www.sebraecanvas.com, 2021.

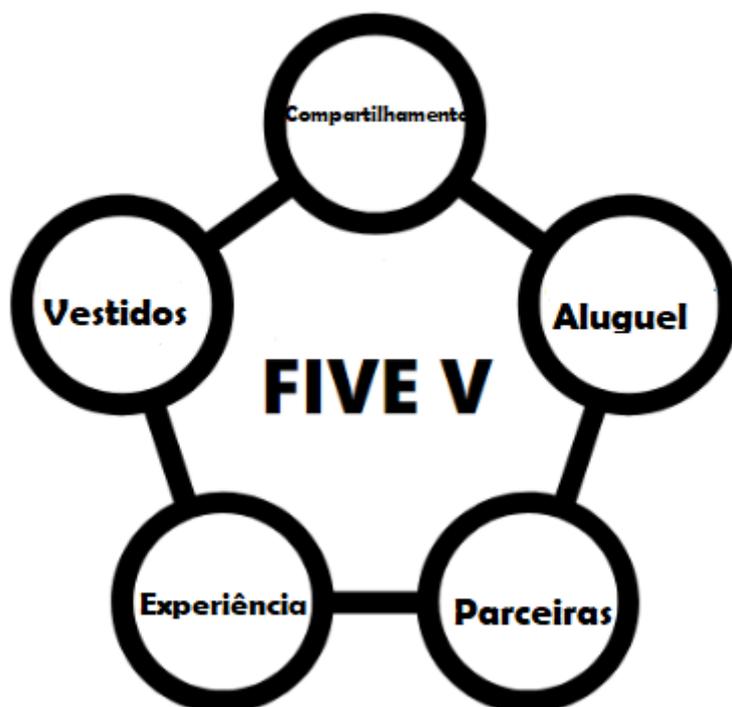
Quadro 9 – Nove áreas do modelo de negócio Canvas – Maria Vestido

Nove dimensões	Definição
Segmentos de clientes	Mulheres interessadas em alugar vestidos.
Relacionamento com os clientes	Atendimento às clientes e parceiras. Oferecer serviço de consultoria de moda para clientes.
Canais	Instagram, Whatsapp e loja física.
Proposta de valor	Tornar um ativo rentável para as parceiras. Oferecer um serviço de aluguel de vestido mais vantajoso para as clientes.
Recursos-chave	Oferecer vestidos atuais e desejados a baixo custo de aluguel.
Atividades-chave	Oferecer benefícios às parceiras que disponibilizam as peças para aluguel.
Parcerias- Chave	Proprietárias e fornecedoras de vestidos.
Fontes de renda	Aluguel de vestidos.
Estrutura de custos	Custo de manutenção das peças, pagamento de fornecedoras e custos fixos envolvidos no processo.

Fonte: Elaboração própria autora, 2021.

Quando falamos em valores podemos aplicar a ferramenta Five-V para entender o posicionamento e os conceitos importantes que a startup traz ao mercado.

Figura 9 – Five-V aplicado à Maria Vestido.



Fonte: Elaboração autora, 2021.

Assim como essa ferramenta de modelo de negócio propõe os fundamentais valores dentro da organização, podemos destacar esses valores, como pilares que ancoram a estrutura da Maria Vestido.

Seguem a descrição dos cinco componentes da ferramenta aplicada a startup:

- Proposta de valor: a empresa traz benefícios com o aluguel de vestidos atuais e desejados por valores abaixo da concorrência tradicional.
- Segmento de valor: a cliente que quer ter a oportunidade e viver a experiência de estar bem vestida alugando uma peça, para uma ocasião pontual, gastando pouco por isso.
- Configuração de valor: a combinação eficiente do compartilhamento é que proporciona a entrega proposta de valor ao segmento.
- Rede de valor: parceira que compartilha e tem uma rentabilidade alugando os vestidos ociosos.
- Captura de valor: valorizar o uso e não a posse, com o valor do investimento de apenas um vestido, é possível alugar com o mesmo valor até quatro peças com esse modelo de negócio.

Um conceito que resume a ideia da idealizadora da startup é: quem divide multiplica.

Abaixo material de marketing produzido para incentivar o compartilhamento de vestidos e conhecer a proposta de parceria.

Figura 10: Processo de curadoria e escolha dos vestidos.



Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Figura 11: Benefícios da consignação de vestidos para as parceiras.



Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Relacionando a empresa aos estudos revisados e definições de inovações do Manual de Oslo é possível constatar que a Maria Vestido trouxe ao mercado de Brasília inovação de serviço e inovação organizacional.

O serviço que ela propõe é significativamente melhorado em comparação com lojas tradicionais de aluguel de vestidos. Ela traz novidades ao mercado, vestidos mais atuais e desejados a um custo mais baixo. Agregando ainda valor às parceiras que recebem parte do aluguel por consignarem suas peças.

E inovação organizacional ao implementar o compartilhamento de vestidos no modelo de negócio da empresa, que acaba levando a uma reestruturação do mercado ao incrementar essa novidade, criando um novo mercado consumidor que compartilha e acredita e se beneficia nos valores que à empresa está apoiada.

Será apresentado no próximo capítulo desse trabalho comparativos e frameworks mostrando diferenciais entre a startup estudada e a concorrência tradicional. Principalmente destacando produção, comercialização e modo de consumir cada uma delas.

5. RESULTADOS

A revisão bibliográfica foi fundamental para a conclusão desse estudo. É possível verificar como a consolidação dos conceitos aprendidos foi aplicada na prática dentro da organização, que se propôs a inovar e atender a demanda de um mercado específico e comportamento de consumo atual.

Os estudos acadêmicos aprendidos no curso de pós-graduação em nível de mestrado do PROFNIT também foram fundamentais no processo de criação e execução do modelo de negócio da empresa estudada. E concluir que esses conceitos podem ser aplicados a empresas semelhantes, além de apoiar novas iniciativas no mercado.

A abordagem dos temas inovação, inovação de valor e economia criativa está presentes desde a concepção da empresa estudada, a qual pode e deve ser aplicada a novas iniciativas assim como essa. São conceitos fundamentais que norteiam o processo criativo e favorecem o desenvolvimento econômico e social.

Já as ferramentas de modelos de negócios aplicadas, além de nortear a definição e estrutura de uma empresa, facilitam a execução dos processos. Para a Maria Vestido as ferramentas Canvas e Five V trouxeram importantes ensinamentos e apoiaram o desenvolvimento da startup. O estudo mostrou tratar-se de uma empresa inovadora, pois não segue o padrão de empresas tradicionais do mesmo ramo. Ela inova no modelo econômico de economia criativa e compartilhada que estrutura todo o seu projeto. Ao compartilhar vestidos de parceiras e triangular o negócio a com o aluguel dessas peças ao público direcionado, se distancia das lojas tradicionais de vestidos de aluguel que tem modelo econômico linear, ou seja, que compram e investem em novas peças e coleções a cada estação.

Um dos benefícios do modelo da startup é apoiar a sustentabilidade já que aumenta a vida útil, a versatilidade e a quantidade de uso de cada vestido, aproveitando assim, o máximo dos recursos naturais empregados no processo produtivo de cada peça. Reduzindo conseqüentemente a extração desses recursos da natureza, e diminuindo o descarte de resíduos.

Ao contrário disso, as empresas tradicionais estão baseadas no modelo econômico linear, que se caracteriza por extrair recursos, produzir bens e descartar os rejeitos. Esse modelo é o mais enraizado na nossa economia, mas ele está se provando inviável, pois causa o esgotamento dos recursos finitos do meio ambiente e uma enorme geração de resíduos.

Mais uma vantagem do compartilhamento é o custo do investimento mais baixo. O consumidor ganha vantagem ao consumir um produto que já foi utilizado, e que tem perfeitas condições de uso, por dividir o custo entre os usuários. A parceira também ganha, pois ao compartilhar o bem, tem um retorno de um ativo que estava sem uso. Logo, conseguimos identificar um ciclo virtuoso e uma rede de conexão onde todos ganham. O consumidor, a parceira e o empresário. E quanto maior é essa rede de conexão maior a vantagem para todos os envolvidos, os custos vão sendo diluídos, os recursos são melhores utilizados e a variedade e opção para o consumidor aumenta.

O caso estudado é um exemplo de negócio em que todos ganham. A criação de uma rede de pessoas com interesses em comum favorecem o ganha-ganha. Onde o empreendedor, parceiros, clientes e a natureza saem ganhando.

Figura 12: Cadeia de valor gerada pela Startup Maria Vestido.

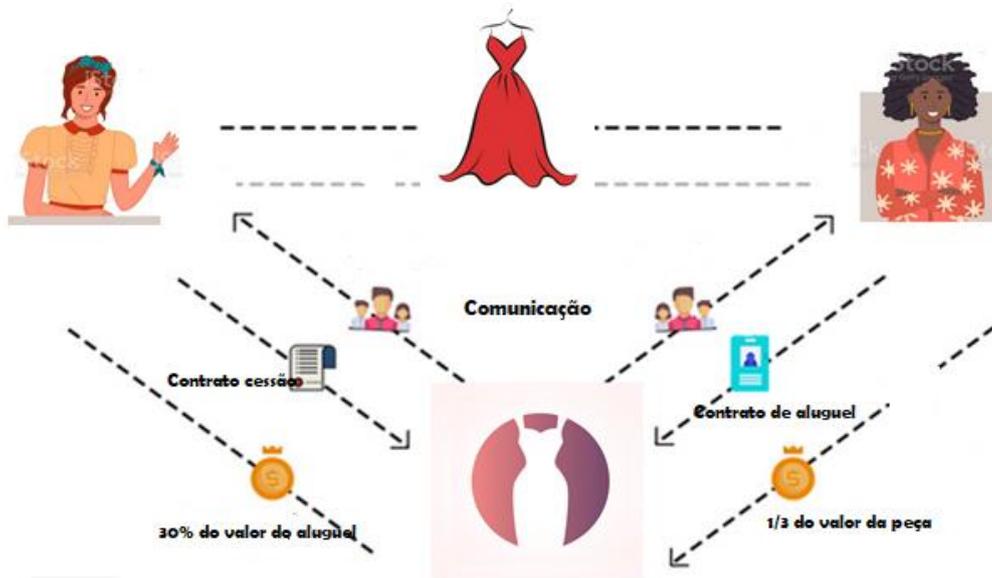


Foto: Elaboração da autora, 2021.

É importante destacar que o modelo proposto valoriza o produto e/ou serviço apesar de não algo novo, visto que o consumidor leva em consideração atualmente muito mais experiência do consumo e não a posse dele. Desassociar o uso de segunda mão a algo pejorativo ou que não tem valor é um dos objetivos da criadora desse projeto, além de disseminar as vantagens do compartilhamento dentro da sociedade e de mercados de consumo em geral. Pois esse modelo de negócio pode ser aplicado em várias outras áreas trazendo todos os benefícios já citados.

O quadro abaixo mostra um comparativo entre o modelo de negócio da Maria Vestido e lojas tradicionais.

Quadro 10: Comparativo Maria Vestido x Lojas tradicionais.

Comparativo		
	Maria Vestido	Lojas tradicionais
Modelo econômico	Circular	Linear
Captação de recursos	Sustentável	Insustentável
Investimento	Baixo custo	Alto Custo
Produto/ serviço	Vestidos atuais	Vestidos clássicos
Fornecedores	Parceiras	Grandes empresas

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

A Maria Vestido mostrou também ser uma empresa alinhada com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS propostos pela ONU. E contribui para alcançar as metas de pelo menos 5 dos 17 objetivos propostos. São eles:

- 8. Trabalho digno e crescimento econômico;
- 9. Inovação e infraestrutura;
- 11. Cidades e comunidades sustentáveis;
- 12. Produção e consumo sustentáveis;
- 17. Parceiras para o desenvolvimento.

Concluindo assim, que a startup traz benefícios com sua inovação empreendedorismo, reduzindo o impacto ambiental, social e econômico.

Figura 13: 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU.



Fonte: Organização das Nações Unidas, 2015.

Os resultados desse estudo podem ajudar professores e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam compreender a importância da inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização. E, ainda, entender como a inovação estratégica implica e influencia no desempenho da Maria Vestido e agrega valor ao mercado dentro do segmento que ela ocupa.

O tema abordado contribui para propor esclarecimentos sobre modelos de negócios e impulsionar reflexões de como a demanda do mercado consumidor interfere na inovação desses modelos voltados para atender o consumo da sociedade vigente.

Basear-se nas tendências de consumo pode ser uma grande oportunidade para inovar e empreender em áreas pouco exploradas, onde a concorrência ainda é inoperante. Além disso, estudar as bases e comportamentos de consumo da moda atual com foco na economia criativa e sustentável pode trazer vários ganhos à natureza e ao planeta por utilizar de forma mais racional dos recursos naturais.

Esse estudo pretende promover e incentivar o empreendedorismo inovador e boas práticas de mercado, que tem foco na demanda, no consumo e também no planeta. E disseminar a ideia e as vantagens da economia compartilhada para a sociedade.

Esse trabalho pode abrir campo para novas pesquisas acerca do tema e favorecer o empreendedorismo criativo e sustentável em outras áreas. Podendo ajudar estudos acadêmicos e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam novos mercados a compreender a importância da inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como, reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização. Além disso, deve reforçar a importância da academia para a qualificação do diálogo e a formação do empreendedor no mercado.

6. CONCLUSÃO

A sustentabilidade é um tema recorrente em toda a indústria e a moda não fica de fora disso. Pois o modelo econômico linear não é sustentável. O consumo desenfreado pode levar a insuficiência de recursos produtivos. E pensando, não apenas na sobrevivência desse mercado, como também em reduzir os prejuízos ao meio ambiente, que é importante repensar na produção e no consumo de moda. Assim, a Maria Vestido priva pelo ciclo coerente e reaproveitável de vestidos, aumentando a vida útil dos vestidos e reduzindo o lixo têxtil. A ideia é dar mais utilidade aos recursos naturais, financeiros e humanos que já foram empregados na produção dessas peças já produzidas e pouco utilizadas.

O público da Maria Vestido valoriza mais o momento e a experiência do que a posse, corroborando com a perspectiva de mercado estabelecida pela Firjan (2016). Entende, também, que alugar é mais vantajoso que comprar. O serviço que ela propõe é significativamente melhorado em comparação com lojas tradicionais de aluguel de

vestidos. Ela traz novidades ao mercado, vestidos mais atuais e desejados a um custo mais baixo. Agregando ainda valor as parceiras que recebem parte do aluguel por consignarem suas peças.

Outro aspecto de grande relevância que a empresa Maria Vestido agrega valor é na inovação organizacional. Ao implementar o compartilhamento de vestidos no modelo de negócio da empresa, ela promove uma reestruturação do mercado ao incrementar essa novidade, criando um novo mercado consumidor que compartilha, acredita e se beneficia nos valores que à empresa está apoiada, gerando uma rede de clientes conscientes e envolvidos, indiretamente, no propósito de consumir menos, sem deixar de girar o capital econômico do local em que está inserida.

A revisão bibliográfica foi fundamental para embasamento teórico desse estudo. É possível verificar como a consolidação dos conceitos aprendidos foi aplicada a prática dentro da organização, que se propôs a inovar e atender a demanda de um mercado específico e comportamento de consumo atual.

Os estudos acadêmicos aprendidos no curso de pós-graduação em nível no mestrado do PROFNIT também foram fundamentais no processo de criação e execução do modelo de negócio da empresa estudada. E concluir que esses conceitos podem ser aplicados a empresas semelhantes, além de apoiar novas iniciativas no mercado.

A abordagem dos temas inovação, inovação de valor e economia criativa está presentes desde a concepção da empresa estudada, a qual pode deve ser aplicada a novas iniciativas assim como essa. São conceitos fundamentais que norteiam o processo criativo e favorecem o desenvolvimento econômico e social.

Além disso, estudar as bases e comportamentos de consumo da moda atual com foco na economia criativa e sustentável pode trazer vários ganhos à natureza e ao planeta por utilizar formas mais racionais dos recursos naturais.

Esse estudo pretende promover e incentivar o empreendedorismo inovador e boas práticas de mercado, que tem foco na demanda, no consumo e também na sustentabilidade do planeta. E disseminar a ideia e as vantagens da economia compartilhada para a sociedade.

Esse trabalho pode abrir campo para novas pesquisas a cerca do tema, e favorecer o empreendedorismo criativo e sustentável em outras áreas. Podendo ajudar estudos acadêmicos e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam novos mercados, a compreender a importância da

inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como, reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização.

Além disso, deve-se reforçar a importância da academia para a qualificação do diálogo e a formação do empreendedor no mercado.

7. REFERÊNCIAS

BLANK, S., & DORF, B. *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, California: K&S Ranch, 2012.

BONAZZI, F., ZILBER, M., *Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas*. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

CORRÊA, J. ARANHA, E. *Modelo de Negócio: Fomentando Atividades de Inovação em Empresas Brasileiras*. UTFPR, 2020.

DRAFT, L. Richard. *Organizações Teoria e Projetos*. São Paulo, Pioneira, 2002.

DRUCKER, F. Peter, *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios*. São Paulo, Pioneira, 1986.

DRUCKER, F. Peter, *The Theory of the Business*. Harvard Business Review, 1994.

ELKINGTON, J. *Towards the Sustainable Corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*. California Management Review, 36(2): 90-100, 1994.

ESTEVIÃO, I.M. *Brechós conquistam cada vez mais adolescentes e jovens. Veja dados*. Disponível em: < <https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/brechos-conquistam-cada-vez-mais-adolescentes-e-jovens-veja-dados>>. Acesso em 01 de novembro de 2021.

FERNANDES, M. Alessandro, *Concepção de Estratégias Organizacionais para Inovação do valor: Requisitos Metodológicos*. Dissertação de mestrado. UFSC, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101615>>

FIELT, Erwin, *Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications*, Journal of Business Models (2013), Vol. 1, No. 1 pp. 85-105.

- FIGUEIREDO, P. N. *Gestão da inovação: conceitos, métrica e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro. Ed. LTC. 2013.
- FINEP, OCDE. *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2006.
- FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro . Rio de Janeiro. 61 pp. 2016.
- FLEMING, T. *The Brazilian Creative Economy*. Newton Fund e British Council, 2018.
- FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. *Destruição Criativa. Por que empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Como Transformá-las*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GALLANGHER, Leigh. *A história da Airbnb*. São Paulo: Buzz, 2018.
- GIACOMET, D. L. Avaliação do desempenho ambiental do processo produtivo de uma indústria madeireira. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo, Atlas, 2002.
- GOMES, Nelson Pinheiro; FRANCISCO, Ana Filipa. *Introdução aos Estudos de Tendências: conceitos e modelos*. Estoril, Portugal: Trends Research Center, 2013.
- GOMES, Tallis. *Nada easy*. São Paulo: Gente, 2017.
- KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renné, *A Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. *Inovação de valor: A Lógica Estratégica do Alto Crescimento*. In *Estratégias para o Crescimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KOTLER, Philip; *Marketing 4.0, Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- HOWKINS, John. *Economia Criativa. Como Ganhar Dinheiro Com Ideias Criativas*. São Paulo: M Books, 2012.
- LEMONS, C. *Inovação na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACHADO, M. Solange. *Desconstruindo o mindset e construindo inovação*. São Paulo: Évora, 2019.

MACHADO, Luiz Alberto. *Economia Criativa: definições, impactos e desafios*. 2012. Disponível em: <http://www.faap.org/revista_faap/rel_internacionais/REVISTA_ECONOMIA_21.pdf#page=85> Acesso em 12 de outubro de 2021.

MAGRETTA, J. *Why business models matter*. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92. 2002.

MIGUEZ, P. *Economia criativa: uma discussão preliminar*. Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA. Coleção CULT, p. 96-97, 2007.

MINTEL Brasil 21 - Tendências de Consumo 2020. Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/tendencias-de-consumo>>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B. *Safári de Estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas. In: Mintzberg, H; Lampel, J; Quinn, J.B; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORESI, E. (Org.). *Metodologia da pesquisa*. Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília, 2003.

NEWBIGIN, J. *A Economia Criativa: Um Guia Introdutório*. Série Economia Criativa e Cultural do British Council, v. 1. Tradução: REY, D.M. e LOUREIRO, J. 82 pp. 2010.

OLIVEIRA, J.M. de; ARAUJO, B.C. de; SILVA, L.V.. *Panorama da Economia Criativa no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília. 54 pp. 2013.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

ONU – Organização das Nações Unidas. Disponível em: <https://brasil.un.org>. Acesso em 17 de outubro de 2021.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEDROSO, M. C. *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

RIES, Eric; *A Startup Enxuta*, São Paulo: Leya, 2012.

RIES, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, 2011.

SALCEDO, Elena. *Moda ética para um futuro sustentável*. Tradução: Denis Fracalossi. Barcelona: Gustavo Gili, 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como o Sebrae atua no segmento de Economia Criativa. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 17/10/2021.

SIMANTOB, Moysés e LIPPI, Roberta. *Guia Valor Econômico de Inovação Nas Empresas*, São Paulo: Globo, 2003.

SCHUMPETER, A. Joseph, *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUSA, S. Reuse! Marcas brasileiras desbravam mercado da Moda Circular. Disponível em: < <https://gpslifetime.com.br/conteudo/moda/62/reuse-marcas-brasilienses-desbravam-mercado-da-moda-circular>>. Acesso em 01/11/2021.

TARAN, Yariv et al. *Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes*. European Journal of Innovation Management, v. 19, n. 4, p. 492-5275, 2016.

TARAN, Y., Boer, H. and Lindgren, P., *A business model innovation typology*, Decision Sciences, Vol. 46 No. 2, pp. 301-331, 2015.

THREDUP – This Resale Report. **2021 Resale Report**. Disponível em: < <https://www.thredup.com/resale/#resale-industry>>. Acesso em 01 de novembro de 2021.

UNIETHOS *Sustentabilidade e Competitividade na Cadeia da Moda*. São Paulo: Casa36, 2013.

YIN, Robert K; *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Produto tecnológico

O Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação exige, ao final do curso, a apresentação de produto tecnológico, consoante previsto no artigo 24 do Regimento Nacional do PROFNIT e no documento de área ADMINISTRAÇÃO – CAPES que subsidia o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do PROFNIT. Assim, de modo a atender o referido artigo 24, informa-se a elaboração:

2 – Artigo em revista com Qualis vigente da área de Administração. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa classificada no sistema QUALIS/CAPES como B1.

Submissão confirmada pelo site da Revista:



RECADM Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

CAPES QUALIS B1

CAPA SOBRE PÁGINA DO USUÁRIO PESQUISA ATUAL ANTERIORES ESTATÍSTICAS TEMPLATE DE SUBMISSÃO

Capa > Usuário > Autor > Submissões > #3580 > **Resumo**

#3580 Sinopse

RESUMO AVALIAÇÃO EDIÇÃO

Submissão

Autores	Fernanda Gazotto Ferreira, Sônia Marise Salles Carvalho
Título	A ABORDAGEM DA ECONOMIA CRIATIVA NA STARTUP MARIA VESTIDO CLOSET COMPARTILHADO: UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR E SUSTENTÁVEL
Documento original	3580-11523-1-SM.DOCX 2021-11-23
Docs. sup.	Nenhum(a)
Submetido por	Fernanda Gazotto Ferreira 
Data de submissão	novembro 23, 2021 - 05:53
Seção	Submissão de Artigos
Editor	Luciano Rossoni 
Comentários do Autor	Artigo a ser submetido à seção de Administração Social e Ambiental.

A ABORDAGEM DA ECONOMIA CRIATIVA NA STARTUP MARIA VESTIDO CLOSET COMPARTILHADO: UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR E SUSTENTÁVEL.

APPROACH TO THE CREATIVE ECONOMY IN STARTUP MARIA DRESSED CLOSET SHARED: AN INNOVATIVE AND SUSTAINABLE BUSINESS MODEL.

RESUMO

Esse artigo visa apresentar a Startup Maria Vestido Closet Compartilhado. O estudo se deu a partir da preocupação com o consumo atual de moda de forma insustentável e a necessidade de mudanças disruptivas em especial nessa área. Pois o consumo de recursos naturais na produção de vestiários precisa ser melhor utilizado respeitando a natureza e a cadeia produtiva. Essa consciência motivou a criação e a inovação da proposta de modelo de negócio dessa startup que será o estudo de caso nesta pesquisa. Os estudos realizados durante a trajetória acadêmica no mestrado e associado à experiência como empreendedora possibilitou a seguinte investigação de pesquisa: Que inovação é necessária para que a Startup Maria Vestido seja inserida num modelo característico de economia criativa e sustentável? O objetivo de pesquisa é propor inovação no modelo de negócio dessa Startup tendo como referência os princípios da economia criativa e sustentável. A metodologia se caracterizou por uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica pavimentada por um referencial teórico no aprofundamento em economia criativa e sustentável. O resultado da pesquisa apontou as seguintes implicações: relevância do diálogo entre o conhecimento científico e a aplicação no mercado; disseminação da abordagem da economia criativa e sustentável como alicerce de inovação de negócios na área de moda e consumo; proposta de valor que oferta benefícios, ao consumidor, consumindo produtos e serviços gastando menos, aos parceiros envolvidos gerando rentabilidade, amplia a rede de conexões, potencializa o capital e recursos existentes, além de gerar sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Palavras-chave: Inovação. Modelo de negócios. Economia compartilhada. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article propose to present a Startup Maria Vestido Closet Shared. The study was based on the concern with the current unsustainable consumption of fashion and the need for disruptive changes, especially in this area. Because the consumption of natural resources in the production of changing rooms needs to be the best used, respecting nature and the production chain. This awareness motivated the creation and innovation of this startup's business model proposal, which will be the case study in this research. The studies carried out during her academic trajectory in the Master's and associated with her experience as an entrepreneur enabled the following research investigation: What innovation is necessary for a Startup to be inserted in a characteristic model of creative and sustainable economy? The research objective is the proportion of innovation in this Startup's business model, based on the principles of creative and sustainable economy. The methodology was characterized by a qualitative, descriptive and bibliographical research, paved by a theoretical framework in the deepening of creative and sustainable economy. The result of the research pointed as follows: promotion of dialogue between scientific knowledge and application in the market; dissemination of the creative and sustainable economy approach as a foundation for business innovation in the fashion and consumption area; value proposition that offers benefits to the consumer, consuming products and services while spending less, to the partners involved in generating profitability, expands the network of limits, potentializes existing capital and resources, in addition to generating economic, social and environmental sustainability.

Keywords: Innovation. Business model. Shared economy. Sustainability.

Atualmente o mercado da moda se mostra como linear e pouco sustentável pela extração crescente de recursos naturais no processo produtivo e a grande quantidade de descarte de resíduos, caracterizando uma economia insustentável em médio e longo prazo.

A economia Criativa tem se destacado como uma ferramenta para solucionar vários problemas na indústria do vestuário e na própria sociedade. Esse estudo visa o estímulo e a criação de novos modelos em pequenas empresas e cadeias de consumo porque parte da premissa que, a utilização dos conceitos de economia criativa pode beneficiar o sistema da moda e beneficiar os consumidores.

De acordo com o pesquisador britânico e especialista na área, Howkins (2012) o conceito de economia criativa e sustentável está baseado na criatividade que gera valor econômico e social. E já a economia compartilhada está baseada no compartilhamento de bens e serviços, que visa à redistribuição e o uso racional de recursos. Ambas têm objetivos, como a sustentabilidade ambiental e a transformação social.

A criatividade é intrínseca ao ser humano e quando aliada a alguns aspectos da vida, como técnica e desejos, tem potencial para gerar experiências significativas em vários âmbitos, e, no contexto em questão, no mercado de negócios. Assim como todo movimento coletivo, a criatividade acompanha as mudanças sociais e agrega valor às transformações do momento. Nesse sentido, pensando em um contexto comercial, as transformações não foram diferentes.

Estudos da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro já apontavam para uma crescente interesse e perfil de clientes cada vez mais motivados em viver experiências com seus produtos em poder usar sem que de fato adquirir propriedade sobre os mesmos. Esta característica força os empresários a buscarem novas formas de atender a demanda exigida pelo seu público. E, para que um produto/serviço seja oferecido com qualidade e dentro do que se espera, é necessário um investimento considerável na criatividade da equipe. Uma vez percebido isto, cada vez mais as empresas têm valorizado e buscado estimular seus funcionários a desenvolverem a inteligência criativa, de forma que uma nova economia surge para abarcar todas as especificidades de mercado que surgem desde então, caracterizada como economia criativa (FIRJAN, 2016).

Nesse contexto, a estratégica de inovação no modelo de negócio da startup Maria Vestido Closet Compartilhado adquire as características da economia sustentável. Essa startup mostra uma inovação estratégica e criativa ao mercado de moda de vestidos em relação às empresas concorrentes tradicionais, que estão classificadas no modelo econômico linear e não sustentável. Visto que a concorrência investe em novas coleções a cada estação, incentivam o consumismo, e o uso de recursos naturais de forma deliberada. Além disso, a Startup está voltada para a economia criativa, que é baseada no comportamento atual de consumo e os novos modelos de negócios criados a partir desse comportamento.

A Maria Vestido traz em seu modelo de negócio uma importante iniciativa ligada ao tema. Ela está baseada no compartilhamento dessas peças entre proprietárias de vestidos e cliente interessadas em alugá-los, feito por intermédio da startup. Essa rede cria um ciclo virtuoso em que todos ganham. Favorece a sustentabilidade, pois tem foco no aproveitamento de recursos naturais, aumentando a vida útil e o uso de vestidos ociosos; gera renda para as parceiras que disponibilizam suas peças para aluguel;

permite que as clientes usem vestidos por valores muito mais acessíveis, uma vez pagam apenas pelo uso; e por fim, mostra-se um modelo de negócio lucrativo.

Será apresentado também o modelo de negócio adaptado ao novo mercado que está sendo criado baseado no comportamento de consumo atual, muito mais voltado para experiências e deixando para trás modelos tradicionais baseados em consumo e posse. Ancorado também na sustentabilidade, pois visa o reaproveitamento de recursos naturais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de ganhar relevância nos últimos anos, o conceito de economia criativa surgiu na década de 2010 (OLIVEIRA et. al, 2013). A origem se deu em um movimento que vinculou o trabalho cultural e industrial à tecnologia digital e ao processo de produção moderno.

Se antes era importante a representação, decoração e design dos produtos, com o movimento de mercado em questão, passou a ser considerado com mais afinco a publicidade, o desenho gráfico e a expressão, através da mídia de imagens em movimento, das possíveis experiências que o produto/serviço pode acarretar no cliente em potencial (NEWBIGIN, 2010).

A expressão economia criativa, segundo registros históricos, apareceu pela primeira vez na matéria de capa da edição especial de agosto da revista Business Week “The Creative Economy – The 21 Century Corporation”, em 2001 e título de um livro, “The Creative Economy – How People Make Money from ideias”, por John Howkins. Antes disso, o termo já fazia parte de discussões políticas. Em 1997, as indústrias criativas cresciam significativamente, forçando o governo inglês, onde a força da economia criativa entrou em evidência, a criar políticas públicas específicas para o setor (OLIVEIRA et.al., 2013).

Assim, economia criativa, ao longo do tempo, ganha algumas definições. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), economia criativa é:

“o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. A indústria criativa estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.”

Miguez (2007) possui uma perspectiva de desenvolvimento baseado na economia criativa como instrumento de promoção da sustentabilidade, ou seja, no desenvolvimento que gere impactos positivos não apenas na esfera econômica, mas também cultural, social e ambiental. E destaca o papel estratégico da economia criativa na promoção do desenvolvimento sustentável ao delinear todos os tipos de processos envolvidos, que residem: nos projetos, negócios e empreendimento criativo.

A exigência dos consumidores faz com que as empresas se obriguem a dar novas alternativas em produtos e serviços. Afinal, os insumos principais da economia criativa são a criatividade e o conhecimento, exigindo que as empresas busquem atender essas novas demandas.

Machado (2012) destaca que a Economia Criativa ao focar na criatividade, na imaginação e na inovação, não se restringe a produtos, serviços e tecnologias, englobando também, processos, modelos de negócios e modelos de gestão, entre outros.

Howkins (2012) também liga a economia criativa às atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são a matéria-prima para a criação, produção e distribuição de bens e serviços.

Já Newbiggin (2010) afirma que, economia criativa possibilita uma ligação maior com a inclusão social dos indivíduos e a democracia cultural. Ela acontece através da comercialização de produtos e serviços baseados em novas ideias, em que o trabalho intelectual gera valor econômico. Essa propriedade intelectual exerce o direito econômico e moral, dando às pessoas o direito de propriedade sobre seus produtos. O valor expressivo dos produtos ou serviços, oriundos das indústrias criativas, tem pouca ou ainda, nenhuma relação com os custos da sua produção ou utilidade.

A economia criativa tem especificidades que a diferencia de forma significativa dos outros setores da economia. Em primeiro lugar, é uma economia que abrange valores econômicos e culturais. O aspecto cultural é o de maior impacto, considerando que durante muito tempo, não fez parte dos componentes do mercado econômico. Sempre esteve presente na vida das pessoas, mas somente de forma pessoal, nas atividades fora do horário de trabalho, sem vínculo profissional. Hoje, já é comum encontrar indústrias criativas que produzem produtos com significativo valor cultural, que expressam o momento em que a sociedade estava vivendo quando lançado (NEWBIGGIN, 2010).

A figura 1 apresenta a abrangência que a Economia Criativa possui, quando implantada da forma correta.

ABRANGÊNCIA DA ECONOMIA CRIATIVA					
Patrimônio Histórico Conservação Museus Arquivos Galerias Bibliotecas	Artes Literárias Artes Visuais Artes Cênicas Artes Plásticas Arquitetura	Cinema Televisão Mídia Música Digitalização	VR AR Jogos de Computador Mídia Digital	IA Robótica Design Digital	Big Data Tecnologia Smart
ARTES E CULTURA			DIGITAL CRIATIVA		DIGITAL NÃO CRIATIVA
SETORES CRIATIVOS					
ECONOMIA CRIATIVA					

Figura 1: abrangência da Economia Criativa
Fonte: Fleming. (2018)

Em segundo lugar, a economia criativa rompe com a ideia de que a criatividade é um bem inalcançável, característica desenvolvida por poucas pessoas, muitas com contexto privilegiado. Entretanto, esta perspectiva perdeu seu lugar quando, em situações que forçaram as indústrias a se reinventarem, percebeu-se a capacidade comum a todos de desenvolver novas formas de implantar processos e reinventar negócios (FIRJAN, 2016).

Outra característica da indústria criativa é a sua orientação pelo capital intelectual, que, em nenhum outro momento da história da economia, a inteligência foi considerada com tanta avidez. Uma vez que a criatividade é inerente a qualquer pessoa, considerar o envolvimento de qualquer perfil profissional no processo criativo das indústrias se tornou algo cada vez mais palpável, de forma que há espaço para os diversos tipos de inteligência. A criatividade não se resume a um contexto, ela tem

abrangência e influência de aspectos completamente subjetivos e aleatórios do meio em que vivemos. Ao mesmo tempo em que isto se torna generalista, abre espaço para uma gama de possibilidades e ideias que orientam a produção das indústrias criativas e permite que elas transitem pelas inúmeras composições da sociedade (NEWBIGIN, 2010).

Uma das características fundamentais das indústrias criativas está relacionada ao aspecto intelectual, a saber, a propriedade intelectual. Trabalhar com criatividade envolve aspectos abstratos e imensuráveis, que por um tempo foi considerado um desafio a apropriação de ideias, uma vez que estas pertenciam ao agente que externalizou o pensamento que se transformou no produto. Assim, hoje, falar de economia criativa envolve automaticamente o conceito de propriedade intelectual. Em 1998, o governo do Reino Unido a definiu como: “aquelas atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, e que potencializam a criação de emprego e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual”. (NEWBIGIN, 2010)

Por fim, a característica que vem agregando mais valor ao mercado nos últimos tempos e que está presente na economia criativa é a sustentabilidade.

Para Giacomet (2008) a sustentabilidade é um objetivo que deve permear as ações das sociedades contemporâneas, diminuindo o uso insensato dos recursos renováveis e não renováveis. A singularidade das indústrias criativas está justamente neste aspecto, utilizar dos recursos já existentes para produzir novas experiências. Não deve ser descartado o contexto em que o planeta se encontra que obriga, de certa forma, a sociedade a se posicionar em relação à preservação da natureza. Mas, ainda assim, saber utilizar o que se tem disponível, do que já foi “criado”, para produzir algo que agregue valor ao indivíduo, sem dúvidas, tem seu lugar no mercado econômico e criativo.

Segundo relatório de 2019 da Organização das Nações Unidas (ONU), a economia criativa é o setor que mais cresce na economia global, e ela está pautada pela criatividade, cultura e inovação, apresenta poder transformador nesse setor por ser inclusivo e sustentável. O Brasil tem a indústria da moda como parte mais valiosa de sua crescente economia criativa. No entanto, o relatório destaca que o valor de exportações de bens de design caiu de 880 milhões de dólares, em 2005, para 614 milhões de dólares, em 2014, uma queda de aproximadamente 30 em nove anos.

Algumas instituições apresentam dados econômicos significativos sobre a economia criativa no Brasil ao longo dos anos. A FIRJAN, em 2016, levantou dados da Economia Brasileira no PIB, em um contexto bem positivo. De 2004 a 2015, a participação no PIB subiu 0,55 pontos, mostrando o quanto o cenário vem se apresentando favorável ao longo dos anos, conforme Figura 2.

A Figura 2 apresenta o gráfico com a participação da Economia Criativa no PIB.

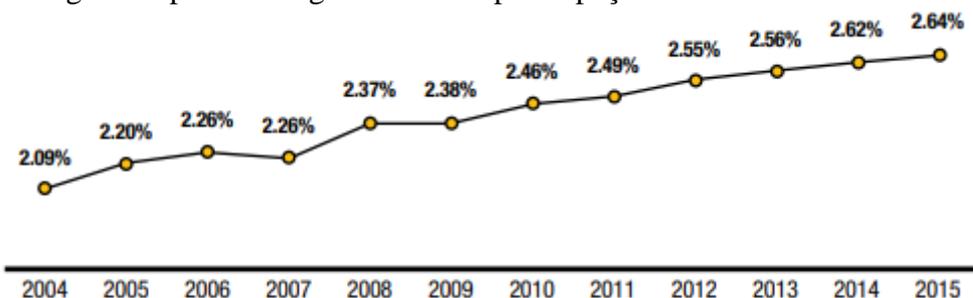


Figura 2. Participação da Economia Criativa Brasileira no PIB
Fonte: FIRJAN, 2016

A ONU destaca também que a indústria criativa se tornou uma força vital na aceleração do desenvolvimento humano. Isso porque os negócios orientados por ela capacitam as pessoas a assumir a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento.

A economia criativa tem mostrado, cada vez mais, a sua importância e expandido a sua participação na economia mundial. Abrange atividades relacionadas à design, moda, arquitetura, artes, produção cultural, cinema, turismo, mídia entre outros. A relação entre moda e economia criativa está cada vez mais forte e promissora. Além disso, é destaque nas discussões internacionais recentes, pois é considerada a essência do desenvolvimento a sustentabilidade.

Moda e economia criativa estão diretamente ligadas, visto que esse modo de pensar e gerir um negócio tem perfeita sintonia com a indústria têxtil e com a criatividade e a inovação que existem nesse mercado. Principalmente quando a maior preocupação é a escassez de matéria prima e o consumo consciente dos bens naturais para a produção têxtil.

Outro movimento que tem se fortalecido nos últimos anos ligado a moda é o mercado de segunda mão. Mais valorizado pela geração das pessoas que nasceram no começo dos anos 90, denominada de Geração Z, que cresceu em um contexto em que o discurso de conservação do planeta esteve mais presente, a consciência social é um valor comum a boa parte do grupo.

Neste ponto, brechós e empresas que se baseiam na Moda Circular tem ganhado espaço no mercado. Um estudo realizado pela ThredUp, plataforma de revendas, apresentou dados significativos em relação a este segmento de mercado. Até 2025, segundo o gráfico da figura 3, o mercado de revendas deve obter uma movimentação de 77 bilhões de dólares (THREDUP, 2021). E nos últimos anos, é possível perceber pelo gráfico da figura 4 o quanto a geração Z tem respondido a esta demanda de mercado e impulsionado seu crescimento.

A figura 3 apresenta o gráfico da Movimentação Econômica Mercado de Segunda Mão

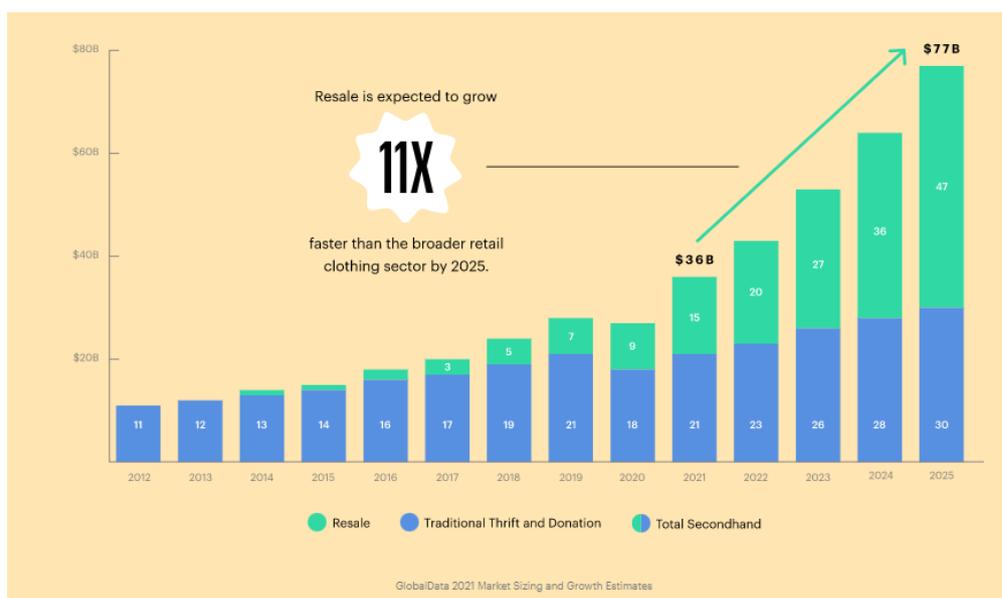


Figura 3. Movimentação Econômica Mercado de Segunda Mão

A figura 4 apresenta o Interesse Geração Z no Mercado de Segunda Mão

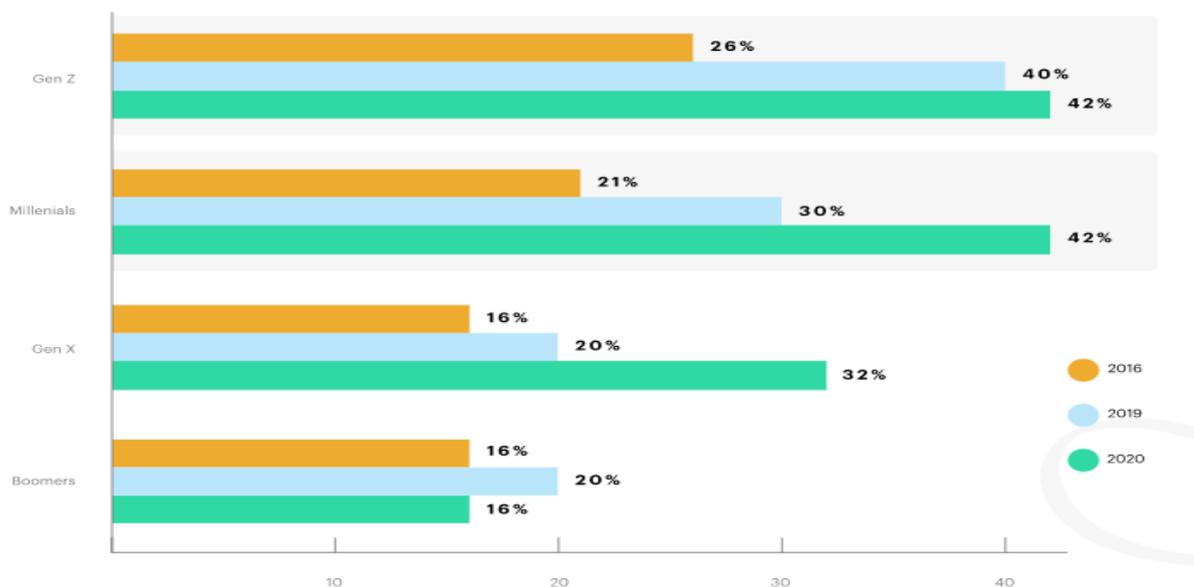


Figura 4. Interesse Geração Z no Mercado de Segunda Mão
Fonte: ThredUp (2021)

É visível no figura 4, o aumento significativo pelo interesse no assunto em economia sustentável, e como a forma de consumo vem sendo alterada nas gerações atuais.

Quando se trata de moda circular, um ponto que é um dos grandes pilares do ramo e que sustenta a economia criativa, de certa forma, é a sustentabilidade. Este aspecto já foi abordado como característica que compõe a economia em questão, mas não poderia deixar de ser abordado a sua participação no mercado de segunda mão. A figura 5 ilustra bem o ciclo sustentável em que a moda circular está inserida, ponto relevante que agrega valor ao serviço e abrange uma perspectiva positiva em relação ao futuro da economia e a moda.

Figura 5 apresenta Aspectos que fundamentam a moda circular

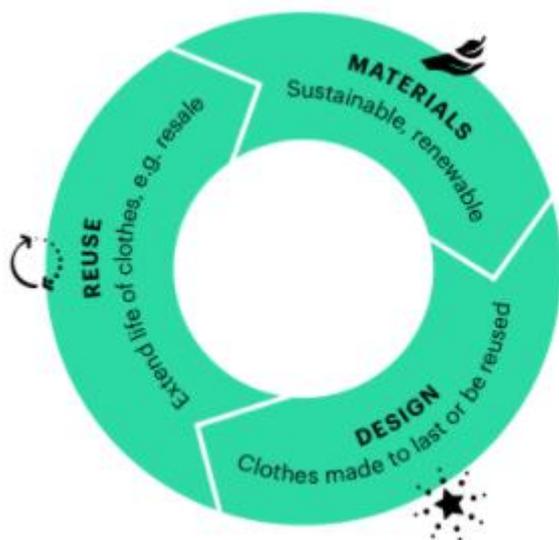


Figura 5. Aspectos que fundamentam a moda circular
 Fonte: ThredUp (2021)

Entende-se a enorme importância da relação entre a indústria têxtil e o consumo consciente de bens naturais, como essa relação se reflete nos negócios e como podemos juntar esse modelo econômico com a moda.

O aumento da economia criativa marca algumas mudanças, novas ideias sobre como e onde as pessoas trabalham e está começando a reformular as cidades. Está mudando as relações entre trabalhadores, empregadores e investidores. Está impulsionando as novas *Startups* digitais, afetando a educação e alterando a natureza dos empregos.

A demanda por novas soluções e recursos inovadores é o papel dessa economia do século XXI, marcada por cada vez mais exaltar a criatividade e a quebra de padrões pré-estabelecidos para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável no futuro.

3. MÉTODOS

Adotou-se como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é

"uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real", no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Caracteriza-se pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2015).

Um estudo de caso pode ser útil na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque tem a importante função de gerar hipóteses e construir teorias. Pode ser essencial para compreender comportamentos e concepções de pessoas em diferentes locais e organizações.

As fontes dessa pesquisa são de natureza secundária e utilizada a pesquisa bibliográfica. Também foi utilizada fonte primária para a escrita do estudo de caso,

pois trata-se de um conteúdo original, ou seja, cujos conceitos e informações foram produzidos pela autora por meio de sua experiência no mercado de trabalho.

Além disso, a pesquisa utilizou o método indutivo, pois parte da ideia original do modelo de negócio criado da Maria Vestido e que pode servir de referência a outros modelos de negócio.

Foi dado ênfase ao estudo de estratégias adotadas com objetivo de inovar e explorar novos mercados. Os fundamentos teóricos que constituem a estrutura para a elaboração de novas estratégias e análise daquelas adotadas atualmente por empresas semelhantes que se baseiam nos mesmos princípios.

Isso foi estudado e analisado por meio de uma pesquisa qualitativa, com um caso prático e empírico. A partir da questão de pesquisa, foi realizada a revisão bibliográfica abordando os principais temas: inovação e modelo de negócios. Que fornece subsídios para a análise do estudo de caso em questão e suas estratégias adotadas. Esses subsídios foram o fundamento para o diagnóstico, ação e avaliação do caso.

Os resultados obtidos na pesquisa são mostrados de acordo com a confrontação da teoria com a prática. Mais especificamente, os resultados são revelados pela confrontação dos dados do estudo empírico, levando em consideração a revisão bibliográfica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Maria Vestido é uma *Startup* cujo ramo principal de negócio se trata do *closet* compartilhado de vestidos de festa. Basicamente, a empresa se sustenta na rede de clientes interessadas em alugar vestidos para ocasiões especiais que, em outro contexto, investiria muito mais recursos para adquirir um vestido e usar em apenas uma única ocasião. O grande diferencial da Maria Vestido, e que enquadra o negócio no modelo de economia criativa está no formato em que se sustenta o produto e serviço do empreendimento. Esta se trata de um modelo adaptado de outras empresas que trabalham com compartilhamento de produtos e que já existem no mercado.

Uma empresa do ramo com grande presença mercadológica é a *Airbnb*. Ganhou visibilidade ao apresentar, como grande diferencial do seu negócio, a possibilidade de as pessoas que possuíam imóveis de uso sazonal, alugar para interessados durante todo o ano. Hoje é uma das grandes referências quando se trata de alocar espaços em viagens e vem ganhando ainda mais espaço entre os consumidores. Outra empresa que também se fundamenta no compartilhamento de recursos é a *Uber*, que inova o serviço de transporte de passageiros com a simples disposição do carro pessoal. Na mesma linha, a *BlaBlaCar* oferece serviços de carona para viagens longas, de forma que proporciona aos usuários o aproveitamento de espaço e dinheiro, em que é possível economizar os dois sem deixar de girar o capital financeiro da sociedade.

E, nesta mesma perspectiva, a empresa Maria Vestido foi criada. Através do *insight* da proprietária, de frente para uma realidade em que vivia com sua mãe e duas irmãs, em que todas tinham o hábito de compartilhar *closet*, de forma que as roupas em sua posse sempre estavam sendo aproveitadas. A partir daí, surgiu a ideia de o *closet* que as quatro mulheres possuíam, ser compartilhado com mais mulheres. E neste contexto, surgiu a Maria Vestido – *Closet* Compartilhado.

Com o tempo a empresa foi ganhando visibilidade e ampliando o *closet* para mais interessadas. Hoje, a Maria Vestido possui um serviço de curadoria e tratamento das roupas que permite o aumento da vida útil das peças, maior versatilidade, somado a

mais oportunidades de circulação e uso das peças, promovendo o conceito de sustentabilidade e inovação.

A Maria Vestido traz um novo conceito para o mercado de moda de Brasília e está ancorada em dois pilares: inovação do modelo de negócio e economia criativa e sustentável. A inovação desse processo oferece um serviço novo e aprimorado. Voltado para as tendências atuais de consumo inteligente e baseado no compartilhamento, que propõe compartilhar e não acumular.

O negócio é voltado para o consumo consciente, por meio do compartilhamento de vestidos. Os vestidos são alugados para clientes que se interessam em usar uma peça única, sem necessariamente compra-la. Neste aspecto, a Maria Vestido oferece o serviço de aluguel de vestidos atuais, uma a oportunidade única de obter experiência com determinado produto sem adquiri-lo por completo. Esta inovação de negócio está inclusa de forma significativa na indústria criativa, uma vez que a ação em questão permite que as pessoas acessem um produto/ serviço pagando apenas pelo uso, e que experimentem sem perder a sensação de pertencimento, a oportunidade de obter uma imersão completa é acessível, sem gastar muito dinheiro.

O *closet* surgiu com a ideia de ressignificar e dar mais valor a vestidos que estavam esquecidos no armário. Peças que, em geral, tiveram alto valor de investimento e pouco uso. Aumentando, portanto, a vida útil dos vestidos e diminuindo o consumismo, apoiando a sustentabilidade, seguindo o modelo criativo e econômico abordado por Miguez (2007). O modelo está ancorado no compartilhamento e aluguel desses vestidos para terceiros. O efeito de rede traz benefício para o produto ou para um serviço, pois aumenta conforme o número de usuários também aumenta, gerando mais valor para esse bem ou serviço conforme a quantidade de pessoas que se beneficiam deles.

Já as ferramentas de modelos de negócios aplicadas, além de nortear a definição e estrutura de uma empresa, facilitam a execução dos processos. Para a Maria Vestido as ferramentas Canvas e Five V trouxeram importantes ensinamentos e apoiaram o desenvolvimento da startup.

No quadro abaixo podemos visualizar as nove dimensões que são separadas no modelo de negócios Canvas da Maria Vestido. É um modelo prático para entender a organização do negócio, essência e todos os pontos necessários para seu funcionamento.

Figura 6 apresenta as nove áreas do modelo de negócio Canvas.

Nove dimensões	Definição
Segmentos de clientes	Mulheres interessadas em alugar vestidos.
Relacionamento com os clientes	Atendimento às clientes e parceiras. Oferecer serviço de consultoria de moda para clientes.
Canais	Instagram, Whatsapp e loja física.
Proposta de valor	Tornar um ativo rentável para as parceiras. Oferecer um serviço de aluguel de vestido mais vantajoso para as clientes.
Recursos-chave	Oferecer vestidos atuais e desejados a baixo custo de aluguel.
Atividades-chave	Oferecer benefícios às parceiras que disponibilizam as peças para aluguel.
Parcerias- Chave	Proprietárias e fornecedoras de vestidos.
Fontes de renda	Aluguel de vestidos.
Estrutura de custos	Custo de manutenção das peças, pagamento de fornecedoras e custos fixos envolvidos no processo.

Figura 6. Nove áreas do modelo Canvas da Startup Maria Vestido
Foto: Elaborado pela autora. (2001).

Já quando falamos em valores, a ferramenta Five V é uma excelente aliada para entender o posicionamento e conceitos importantes que uma organização traz ao mercado.

O Five V é ferramenta de modelo de negócio que propõe os fundamentais valores dentro da organização, podemos destacar esses valores, como pilares que ancoram a estrutura da Maria Vestido.

Seguem a descrição dos cinco componentes da ferramenta aplicada a startup:

- Proposta de valor: a empresa traz benefícios com o aluguel de vestidos atuais e desejados por valores abaixo da concorrência tradicional.
- Segmento de valor: a cliente que quer ter a oportunidade e viver a experiência de estar bem vestida alugando uma peça, para uma ocasião pontual, gastando pouco por isso.
- Configuração de valor: a combinação eficiente do compartilhamento é que proporciona a entrega proposta de valor ao segmento.
- Rede de valor: parceira que compartilha e tem uma rentabilidade alugando os vestidos ociosos.
- Captura de valor: valorizar o uso e não a posse, com o mesmo valor do investimento de apenas um vestido, é possível alugar com os mesmo valor até quatro peças com esse modelo de negócio.

O estudo mostrou uma empresa inovadora, pois a mesma não segue o padrão de empresas tradicionais do mesmo ramo. Ela inova no modelo econômico de economia criativa e compartilhada que estrutura todo o seu projeto. Ao compartilhar vestidos de parceiras e triangular a com o aluguel dessas peças ao público direcionado, se distancia das lojas tradicionais de vestidos de aluguel que tem modelo econômico linear, ou seja, que compram e investem em novas peças e coleções a cada estação.

Um dos benefícios do modelo da startup é apoiar a sustentabilidade já que aumenta a vida útil e a quantidade de uso de cada vestido, aproveitando assim, ao máximo os recursos naturais empregados no processo produtivo de cada peça. Reduzindo, conseqüentemente a extração desses recursos da natureza, além de promover a diminuição do descarte de resíduos.

E ao contrario disso as empresas tradicionais estão baseadas no modelo econômico linear, que se caracteriza por extrair recursos, produzir bens e descartar os rejeitos. Esse modelo é o mais enraizado na nossa economia, mas ele está se provando inviável: ele causa o esgotamento dos recursos finitos do meio ambiente e uma enorme geração de resíduos.

Mais uma vantagem do compartilhamento é o custo do investimento mais baixo. O consumidor ganha vantagem ao consumir um produto que já foi utilizado, e que tem perfeitas condições de uso, por dividir o custo entre os usuários. A parceira também ganha, pois ao compartilhar o bem, tem um retorno de um ativo que estava sem uso. Logo, conseguimos identificar uma rede de conexão onde todos ganham. O consumidor, a parceira e o empresário. E quanto maior é essa rede de conexão maior a vantagem para todos os envolvidos, os custos vão sendo diluídos, os recursos são melhores utilizados e a variedade e opção para o consumidor aumenta.

O caso estudado é um exemplo de negócio onde todos ganham. A criação de uma rede de pessoas com interesses em comum favorecem o ganha-ganha. Onde o empreendedor, parceiros, clientes e a natureza saem ganhando.

Figura 7 apresenta a rede de conexão gerada pela Startup Maria Vestido

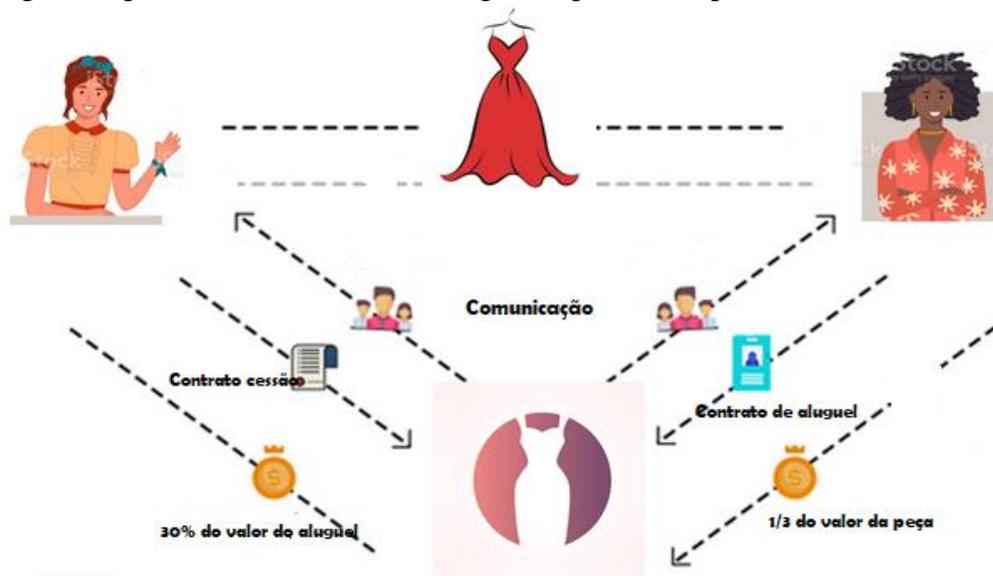


Figura 7. Rede de conexão gerada pela Startup Maria Vestido
Foto: Elaborado pela autora. (2001).

É importante destacar que o modelo proposto valoriza o produto e/ou serviço apesar de não algo novo, visto que o consumidor leva em consideração atualmente muito mais experiência do consumo e não a posse dele. Desassociar o uso de segunda mão a algo que não tem valor é um dos objetivos da criadora desse projeto, além de disseminar as vantagens do compartilhamento dentro da sociedade e de mercados de consumo em geral. Pois esse modelo de negócio pode ser aplicado em várias outras áreas trazendo todos os benefícios já citados.

O quadro abaixo mostra um comparativo entre o modelo de negócio da Maria Vestido e lojas tradicionais.

Tabela 1: Comparativo Maria Vestido x Lojas tradicionais

Comparativo		
	Maria Vestido	Lojas tradicionais
Modelo econômico	Circular	Linear
Captção de recursos	Sustentável	Insustentável
Investimento	Baixo custo	Alto Custo
Produto/ serviço	Vestidos atuais	Vestidos clássicos
Fornecedores	Parceiras	Grandes empresas

Fonte: Elaborado pela autora. (2001).

A Maria Vestido mostrou também ser uma empresa alinhada com objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pela ONU, as ODS. E contribui para alcançar as metas de pelo menos 5 dos 17 objetivos propostos. São eles:

- 8. Trabalho digno e crescimento econômico;
- 9. Inovação e infraestrutura;
- 11. Cidades e comunidades sustentáveis;
- 12. Produção e consumo sustentáveis;

17. Parceiras para o desenvolvimento.

Concluindo assim, que a startup traz com sua inovação e empreendedorismo impacto ambiental, social e econômico.

A Figura 8 apresenta os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU



Figura 8. 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU

Fonte: ONU (2021)

Os resultados desse estudo podem ajudar professores e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam novos mercados a compreender a importância da inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização. E, ainda, entender como a inovação estratégica implica e influencia no desempenho da Maria Vestido e agrega valor ao mercado dentro do segmento que ela ocupa.

O tema abordado contribui para avançar esclarecimentos sobre modelos de negócios e impulsionar reflexões de como a demanda do mercado consumidor interfere na inovação desses modelos voltados para atender consumo da sociedade atual.

Basear-se nas tendências de consumo pode ser uma grande oportunidade para inovar e empreender em áreas pouco exploradas, onde ainda espera para acontecer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é um tema recorrente em toda a indústria e a moda não fica de fora disso. Pois o modelo econômico linear não é sustentável. O consumo desenfreado pode levar a insuficiência de recursos produtivos. E pensando, não apenas na sobrevivência desse mercado, como também em reduzir os prejuízos ao meio ambiente, que é importante repensar na produção e no consumo de moda. Assim, a Maria Vestido priva pelo ciclo coerente e reaproveitável de vestidos, aumentando a vida útil dos vestidos e reduzindo o lixo têxtil. A ideia é dar mais utilidade aos recursos

naturais, financeiros e humanos que já foram empregados na produção dessas peças já produzidas e pouco utilizadas.

O público da Maria Vestido valoriza mais o momento e a experiência do que a posse, corroborando com a perspectiva de mercado estabelecida pela Firjan (2016). Entende, também, que alugar é mais vantajoso que comprar. O serviço que ela propõe é significativamente melhorado em comparação com lojas tradicionais de aluguel de vestidos. Ela traz novidades ao mercado, vestidos mais atuais e desejados a um custo mais baixo. Agregando ainda valor as parceiras que recebem parte do aluguel por consignarem suas peças.

Outro aspecto de grande relevância que a empresa Maria Vestido agrega valor é na inovação organizacional. Ao implementar o compartilhamento de vestidos no modelo de negócio da empresa, ela promove uma reestruturação do mercado ao incrementar essa novidade, criando um novo mercado consumidor que compartilha, acredita e se beneficia nos valores que à empresa está apoiada, gerando uma rede de clientes conscientes e envolvidos, indiretamente, no propósito de consumir menos, sem deixar de girar o capital econômico do local em que está inserida.

A revisão bibliográfica foi fundamental para embasamento teórico desse estudo. É possível verificar como a consolidação dos conceitos aprendidos foi aplicada a prática dentro da organização, que se propôs a inovar e atender a demanda de um mercado específico e comportamento de consumo atual.

Os estudos acadêmicos aprendidos no curso de pós-graduação em nível no mestrado do PROFNIT também foram fundamentais no processo de criação e execução do modelo de negócio da empresa estudada. E concluir que esses conceitos podem ser aplicados a empresas semelhantes, além de apoiar novas iniciativas no mercado.

A abordagem dos temas inovação, inovação de valor e economia criativa está presentes desde a concepção da empresa estudada, a qual pode deve ser aplicada a novas iniciativas assim como essa. São conceitos fundamentais que norteiam o processo criativo e favorecem o desenvolvimento econômico e social.

Além disso, estudar as bases e comportamentos de consumo da moda atual com foco na economia criativa e sustentável pode trazer vários ganhos à natureza e ao planeta por utilizar formas mais racionais dos recursos naturais.

Esse estudo pretende promover e incentivar o empreendedorismo inovador e boas práticas de mercado, que tem foco na demanda, no consumo e também na sustentabilidade do planeta. E disseminar a ideia e as vantagens da economia compartilhada para a sociedade.

Esse trabalho pode abrir campo para novas pesquisas a cerca do tema, e favorecer o empreendedorismo criativo e sustentável em outras áreas. Podendo ajudar estudos acadêmicos e profissionais ligados às áreas estratégicas, além de empreendedores que buscam novos mercados, a compreender a importância da inovação de valor para o mercado e a sua implicação na administração estratégica. Bem como, reconhecer a importância crucial que essa área representa dentro da organização.

Além disso, deve-se reforçar a importância da academia para a qualificação do diálogo e a formação do empreendedor no mercado.

REFERÊNCIAS

Estevão, I.M. *Brechós conquistam cada vez mais adolescentes e jovens*. Recuperado em 1 de novembro. 2021 < <https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/brechos-conquistam-cada-vez-mais-adolescentes-e-jovens-veja-dados>>.

- Fleming, T. (2018) *The Brazilian Creative Economy*. Newton Fund e British Council.
- Firjan (2016) - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro . Rio de Janeiro. 61 pp.
- Giacomet, D.L.(2008) *Avaliação do desempenho ambiental do processo produtivo de uma indústria madeireira*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Howkins, J.(2012) *Economia Criativa. Como Ganhar Dinheiro Com Ideias Criativas*. São Paulo: M Books, 2012.
- Machado, L. *A Economia Criativa: definições, impactos e desafios*. Recuperado em 12 de outubro. 2021: <http://www.fAAP.org/revista_faap/rel_internacionais/REVISTA_ECONOMIA_21.pdf#page=85>.
- Miguez, P.(2007) *Economia Criativa: Uma Discussão Preliminar. Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. Salvador: EDUFBA. Coleção CULT, p. 96-97.
- Newbiggin, J (2010). *A Economia Criativa: Um Guia Introdutório*. Série Economia Criativa e Cultural do British Council, v. 1. Tradução: REY, D.M. e LOUREIRO, J. 82 pp.
- Oliveira, J.M. de; ARAUJO, B.C. de; SILVA, L.V (2013). *Panorama da Economia Criativa no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília. 54 pp.
- ONU – Organização das Nações Unidas. Recuperado em 17 de outubro. 2021: <https://brasil.un.org>.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Como o Sebrae atua no segmento de Economia Criativa*. Recuperado em 17 de outubro. 2021. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD
- Sousa, S. *Reuse! Marcas brasileiras desbravam mercado da Moda Circular*. Recuperado em 1 de novembro. 2021: < <https://gpslifetime.com.br/conteudo/moda/62/reuse-marcas-brasilienses-desbravam-mercado-da-moda-circular>
- Thredup – This Resale Report. *2021 Resale Report*. Recuperado em 1 de novembro. 2021: < <https://www.thredup.com/resale/#resale-industry>>.
- Uniethos (2013) *Sustentabilidade e Competitividade na Cadeia da Moda*. São Paulo: Casa36.
- Yin, Robert K (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.