

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA MANUFATURA DE LÃ COM A FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS

1. INTRODUÇÃO

A lã ovina é utilizada em uma variedade de aplicações devido às suas propriedades únicas, como biodegradabilidade, renovabilidade e não poluição. Além de seu papel como isolante térmico e repelente de água, a lã oferece uma série de características valorizadas no mercado têxtil, como finura do fio e comprimento, que podem definir até 80% de seu valor de venda (GEA, 2007; PASCUAL, 2011).

Segundo o Portal do Inverno (2021), as aplicações da lã vão além do vestuário, abrangendo também artigos de tapeçaria, decoração e, até mesmo aplicações na medicina, isolamento térmico e acústico. Suas propriedades únicas a tornam um material versátil para o isolamento térmico, tanto em ambientes quentes quanto frios, sendo naturalmente elástica e resistente ao fogo (GEA, 2007; OSÓRIO, SELAIVE, 2014).

Apesar das várias aplicações da lã, existe uma demanda por pesquisas que visem compreender melhor este mercado e desenvolver modelos de negócios inovadores para o setor. Este trabalho busca atender a essa demanda, considerando também o valor cultural da lã na região da campanha do Rio Grande do Sul, para tanto emprega-se a metodologia do *Business Model Canvas* para propor um plano de negócios específico para este setor.

2. USOS E APLICAÇÕES DA LÃ

Além do vestuário, a lã encontra aplicação em diversos outros setores. Na indústria farmacêutica e cosmética, a lanolina, um subproduto da lã, é utilizada em produtos como protetores solares, cremes, loções e pomadas (VOLP, 2017). No setor de calçados, observa-se o desenvolvimento de tênis feitos de lã de ovelha Merino, conhecidos por serem termorreguladores, antibacterianos e laváveis na máquina. Embora apenas a empresa brasileira Yuool produza calçados com essa matéria-prima no Brasil, nos Estados Unidos, Alemanha e Espanha há fabricantes que adotam essa tecnologia (MAFRA, 2023). Projetos como o realizado na Mongólia demonstram o potencial da lã como isolante térmico. Ao aplicar lã de ovelha na casa de uma família, os gastos com carvão foram reduzidos em quatro vezes, proporcionando economia e benefícios ambientais significativos (EEAS, 2016). Estudos como o realizado em Clermont-Ferrand, na França, confirmam a eficácia da lã de ovelha no isolamento térmico. Testes mecânicos e de condutividade de calor mostraram que as fibras de lã podem ser usadas em argamassa para reforço ou revestimento (VALENZA, 2015).

Conforme se vê, existem diferentes formas de aplicação da lã e, desta maneira, se percebe um vasto campo de oportunidades para novos empreendimentos que venham a utilizar esta matéria-prima como base para seus processos. Esses exemplos evidenciam o amplo campo de oportunidades para novos empreendimentos que utilizam a lã como matéria-prima em seus processos, destacando sua versatilidade e potencial inovador.

2.1 *Business Model Canvas* (BMC)

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta amplamente utilizada para o planejamento estratégico de negócios, permitindo que os usuários desenvolvam novos modelos de negócios ou aprimorem os existentes (SEBRAE, 2021).

O BMC é um template que engloba nove componentes, representando graficamente a estrutura do negócio, desenvolvido por Alex Osterwalder, o BMC propõe uma linguagem visual

que abrange todo o negócio, com o objetivo central de ajudar as organizações a compreenderem onde pretendem gerar valor (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010; SEBRAE, 2021).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, conforme definido por Gil (2002), que envolve uma análise baseada na natureza dos dados coletados, na extensão da amostra, nos instrumentos de pesquisa e nas hipóteses teóricas que fundamentam a análise. O objetivo foi compreender o ramo de comercialização da lã e explorar as oportunidades de emprego desta matéria-prima na região da campanha do Rio Grande do Sul, composta por sete municípios, sendo eles: Aceguá, Bagé, Caçapava do Sul, Candiota, Dom Pedrito, Hulha Negra e Lavras do Sul. (CARNEIRO FILHO et al, 2012). Conforme destacou Sidra (2022), no ano de 2021 esta região foi responsável por concentrar um rebanho de ovinos (ovelhas e carneiros) de em torno de 10% de todo o Brasil.

Dentro da abordagem qualitativa, optou-se por utilizar o estudo de caso, conforme conceituado por Gil (2002), como uma pesquisa exploratória que permite uma análise detalhada e profunda do tema. Isso possibilitou uma compreensão ampla das características regionais e a formulação de um modelo de negócio novo ou a reestruturação de um modelo existente para ampliar e dinamizar o uso da lã na região.

Quanto à coleta de dados, seguimos o método de entrevistas semiestruturadas, conforme recomendado por Lakatos e Marconi (2003), que têm o objetivo de obter os fatos mais relevantes dos entrevistados. Foram realizadas entrevistas com os principais *stakeholders* no processo de comercialização da lã na região da campanha do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram gravadas para posterior análise do conteúdo, destacando os principais pontos relevantes para a pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o segundo semestre de 2023, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas com o ramo de produção e beneficiamento de artigos em lã ovina da região da campanha gaúcha, às mesmas foram gravadas mediante autorização dos respondentes. A entrevistada C é formada em Moda e Tecnologia, proprietária e designer de um Atelier, atuando na região há sete anos no ramo de vestuário. A empresa tem o formato jurídico de Microempreendedor Individual (MEI), conta com um quadro de quatro funcionários terceirizados, sendo eles duas costureiras e duas artesãs, onde uma das artesãs trabalha de forma sazonal.

A entrevistada E possui formação em Arquitetura, é coordenadora do projeto Museu da lã na cidade de Bagé (RS), há dezessete anos, promovendo cursos gratuitos para a comunidade, onde faz parcerias com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Prefeitura Municipal de Bagé e demais incentivadores do projeto.

A entrevistada A possui formação em Desenvolvimento Rural, atuando junto a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) como Extensionista Social Rural há 28 anos, a mesma realiza assistência técnica e promove atividades de extensão rural junto aos produtores de artesãos de lã na cidade de Lavras do Sul (RS), especialmente junto a Associação de Tecelagem Lavrense que atua na produção até a manufatura da lã.

No decorrer das entrevistas semiestruturadas, foram realizadas perguntas referentes aos elementos principais do *Business Model Canvas* (BMC), cujas síntese é apresentada a seguir.

— **Segmentos dos clientes:** Ao analisar as respostas obtidas, nota-se que embora se trate de públicos diferentes, eles compartilham pensamentos similares. Isso se deve ao fato de que

os produtos provenientes da lã possuem uma qualidade única, uma vez que a produção artesanal confere exclusividade a esses itens, proporcionando durabilidade às peças resultantes. Observou-se assim que, existem oportunidades para empreendimentos que possuam uma produção voltada a um público restrito, com a visão de valorização da lã regional e interesse por adquirir um produto de qualidade e exclusividade, uma vez que nenhuma peça artesanal é idêntica a outra.

- **Proposta de valor:** Conforme as respostas obtidas verifica-se que dado os diferentes tipos de públicos das entrevistadas, para a entrevistada C o valor se dá pelo todo que ela apresenta aos seus clientes. Enquanto A destaca o fato de as artesãs produzirem suas peças, valorizando cada etapa, trabalhando o beneficiamento da lã e trazendo produtos de qualidade. Para E, as artesãs não conseguem gerar muita receita com seus artesanatos, enfatizando que elas devem, ao invés de dar prosseguimento com suas artes, focar em fazer uma boa carda e vender os fios, pois irão receber muito mais e passar muito menos trabalho. Apesar dos diferentes enfoques dados em cada entrevistada, o presente estudo busca desenvolver produtos derivados da lã gerando valor aos clientes mesmo que, em um primeiro momento, não seja financeiramente mais atrativo, como na visão de uma das entrevistadas. Visualiza-se a oportunidade de incentivar a produção de artigos rústicos, pensando em um marketing criativo que atraia públicos distintos interessados na compra, neste sentido, uma proposta de desenvolvimento de produtos voltados à decoração e tapeçaria julga-se adequada, promover um maior impacto socioeconômico na região, através do uso de mão de obra local, contribuindo para o mercado de trabalho e valorizando a produção de artesanato na região
- **Canais de relacionamento com o cliente:** Conforme as respostas obtidas, verifica-se que diferente da primeira entrevistada que faz o uso quase que exclusivo de mídias sociais, as outras duas entrevistadas têm um foco maior em feiras e no marketing boca a boca, muito em virtude de suas cidades proporcionarem esses espaços para que elas apresentem seus produtos ao público. Os canais de relacionamento com o cliente, para o modelo de negócio proposto neste estudo, buscam estar inseridos nas redes sociais, assim como utilizando outras ferramentas do marketing digital como, por exemplo, o *Google AdSense*.
- **Relacionamento com clientes:** Conforme as respostas obtidas verifica-se que o relacionamento com os clientes, conforme duas entrevistadas, ocorre em maioria por meio das feiras e boca a boca, com pouco uso das redes sociais. Tal fato decorre, que as artesãs já têm uma faixa etária mais avançada e estão sendo inseridas aos poucos nas redes sociais e, em outros casos, nos locais onde moram não possuem pontos de internet. Para a outra entrevistada, o uso das redes sociais é o meio que a mesma define como ferramentas primordiais. No modelo de negócio, proposto nesta pesquisa, os canais de relacionamento serão por meio das mídias sociais, associadas às ferramentas de marketing digital, agregados a um site.
- **Fontes de receita:** Conforme as respostas obtidas verifica-se que quando falam das receitas, mesmo não sendo muito assertivas quanto à valoração, percebeu-se que as entrevistadas que trabalham na assistência às artesãs, encontram dificuldade em fazer com que elas valorizem seus produtos. Sabendo então das dificuldades e oportunidades mencionadas pelas mesmas, pensa-se que as fontes de renda devem ser bem estabelecidas, fazendo o uso adequado da margem de lucro, pois o público-alvo é de classe média-alta, que dão mais atenção a produtos de qualidade e de longa durabilidade do que, literalmente, do valor monetário que irá ser investido. Outras fontes de renda: realização de treinamentos, venda de artigos de lã com uma margem de lucro adequado ao mercado, exportação para países vizinhos.

- **Recursos principais:** Neste sentido, conforme as respostas obtidas verifica-se que as três entrevistadas concordam que a lã vem em primeiro lugar como um recurso principal, seguido da mão de obra, além do maquinário e locais adequados para as confecções. Desta forma, para este trabalho, serão propostos os mesmos recursos como principais, acrescidos de cursos de especialização para produções de alta qualidade e estudos complementares para conhecimento de diferentes tipos, cores e classificações dos fios.
- **Atividades-chave:** Neste sentido, conforme as respostas obtidas verifica-se que, cada entrevistada destacou suas atividades primordiais conforme seu público e suas necessidades, no entanto, a qualidade dos produtos é de caráter comum. Na proposta apresentada neste estudo, é fundamental ressaltar, tal como enfatizado pelas entrevistadas, a importância da qualidade da lã. Além disso, destaca-se a relevância de participar de cursos de especialização, adquirir fios de alta qualidade, investir em maquinários confiáveis e direcionar esforços no marketing digital de acordo com o público-alvo.
- **Parcerias principais:** Conforme as respostas obtidas verifica-se que nem todas as entrevistadas possuem fornecedores parceiros, mas que contam com o auxílio por parte de artesãs terceirizadas, como é o caso da primeira entrevistada, enquanto as outras duas entrevistadas possuem parcerias em comum como o governo e produtores rurais. A presente proposta de modelo de negócios, propõe como parceiros principais empresas que trabalham no segmento moveleiro rústico, arquitetos, designers, além de fornecedores de lã certificadas.
- **Estrutura de custos:** Conforme as respostas obtidas verifica-se que para as entrevistadas a lã é o item mais importante e de maior custo, além da mão de obra, espaço físico e maquinário. A presente proposta de modelo de negócios, prevê como estrutura de custos os mesmos itens destacados pelas entrevistadas, exceto o maquinário para confecção dos fios.

Com base nas informações obtidas e análises realizadas é possível propor um plano de negócio que apresenta as características descritas conforme o Apêndice A.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu a identificação de oportunidades para este segmento, dando ênfase na confecção de artesanatos com o uso de um material sustentável, já está inserido na cultura regional, decorrente dos benefícios que envolvem a qualidade e durabilidade das peças. Da mesma maneira, oportunizando um empreendimento para a região que faz uso da mão de obra local e, propõe um novo modelo de negócio para fomentar esse mercado que, no passado, já foi pujante na região da campanha do Rio Grande do Sul.

No que tange aos desafios, o custo de produção se mostra os mais relevantes em virtude da matéria prima, o processo de produção requer um investimento significativo de tempo e capital, levando em consideração os processos envolvidos e as habilidades necessárias dos trabalhadores, assim como, a concorrência com materiais sintéticos que são mais baratos.

Por fim, com base nos resultados obtidos no presente trabalho, foram identificadas oportunidades para realização de trabalhos futuros dentro da mesma temática. Alguns exemplos consistem na realização de pesquisas a respeito do aderência do plano de negócios desenvolvido no presente trabalho pela população local; bem como, avaliar a aplicação do modelo de negócios proposto; fomentar estudos voltados para o desenvolvimento de novos produtos que atendam as necessidades do mercado utilizando a lã como matéria-prima, por exemplo, para o setor de agronegócios como adubo ou cobertura de solos e; para o ramo das construtoras, a aplicação da lã de ovelha como isolante térmico e acústico.

REFERÊNCIAS

- CARNEIRO FILHO, Camilo Pereira; SEVILLA, Gabriela Garcia; AVILA, Róber Iturriet. **Faixa de fronteira do Rio Grande do Sul: economia, infraestrutura e gestão do território**. Porto Alegre: Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG), 2012. 28 f. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/tds/107.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.
- EEAS. (org.). **Turning Sheep Wool into Environmentally Friendly Building Material - Integrated Approach for Supply Chain Development**. 2016. Disponível em: https://www.eeas.europa.eu/node/50926_en. Acesso em: 06 jun. 2023
- GEA, Ginés Santiago de. **El Ganado Lanar en la Argentina**. 2. ed. Río Cuarto: U.N.R.C., 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MAFRA, Erich. **Empresa que faz tênis de lã de ovelhas merino já faturou R\$ 20 milhões**. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2023/01/empresa-que-faz-tenis-de-la-de-ovelhas-merino-ja-fatura-r-20-milhoes/>. Acesso em 07 mai 2023.
- OSÓRIO, José Carlos da Silveira; SELAIVE, Artur Bernardo. **Produção de Ovinos no Brasil**. Vila Mariana: Roca, 2014. 644 p.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. 5. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.
- PASCUAL, Ignácio. **Resumen de Ruminantes Menores**. Disponível em: https://www.produccion-animal.com.ar/produccion_caprina/produccion_caprina/129-rumiantes.pdf. Acesso em: 24 abr. 2023.
- PORTAL DO INVERNO. **Tipos de Lã: características, benefícios e finalidades de uso**. 2021. Disponível em: <https://portaldeinverno.com.br/tipos-de-la-caracteristicas-beneficios-e-finalidades-de-uso/>. Acesso em: 12 de abr 2023
- SIDRA (Brasil). **Pesquisa da pecuária Municipal**. 2022. Sistema IBGE de Recuperação Automática. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/95#resultado>. Acesso em: 28 maio 2023.
- SEBRAE (Rio Grande do Sul). **Criador do Business Model Canvas é a estrela de painel no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://sebraers.com.br/criador-do-business-model-canvas-e-a-estrela-de-painel-no-brasil/#:~:text=Alex%20Osterwalder%20transformou%20a%20forma,do%20empreendedorismo%20e%20da%20inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 4 maio 2023.
- VALENZA, A. **Effect of sheep wool fibres on thermal-insulation and mechanical properties of cement matrix**. First International Conference On Bio-Based Building Materials, Clermont-Ferrand, v. 33, n. 2, p. 40-45, jun. 2015. Disponível em: <https://journal.augc.asso.fr/index.php/ajce/article/download/1597/1071>. Acesso em: 7 maio 2023.
- VOLP. Volp Indústria e Comércio LTDA. **Lanolina ANIDRA USP VIC**. 2017. Disponível em: https://volp.com.br/docs/comext/2017-03-Lanolinas/Lanolina_Anidra_USP_VIC.pdf. Acesso em: 24 de abr. 2023.

Apêndice A – Proposta de Business Model Canvas

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes		
<p>Empresas que trabalham no segmento moveleiro rústico, arquitetos, designers, além de fornecedores de lã de qualidade.</p>	<p>Qualidade da lã e do produto final; Cursos de especialização; Compras de fios de qualidade; Maquinários de boa procedência; Investimento no marketing digital de forma pontual conforme o público-alvo.</p>	<p>Promover impacto socioeconômico na região; Utilização de mão de obra local; Contribuição para o mercado de trabalho; Destaque para a produção de artesanato regional; Foco na preservação da cultura local; Confecção de artigos rústicos voltada à tapeçaria em geral e decoração de interiores; Ênfase no uso da lã de ovelha.</p>	<p>Uso das redes sociais e websites, além do contato através dos parceiros que são arquitetos e designers.</p>	<p>Faixa de renda: Público que tenha a visão de valorização e interesse por adquirir produtos de qualidade e exclusivos. Exportação de artigos de lã: venda para países com temperatura baixa na maior parte do ano.</p>		
	<th data-bbox="524 539 936 571">Recursos Principais</th> <td data-bbox="1339 539 1742 874"> <th data-bbox="1339 539 1742 571">Canais de relacionamento com o cliente</th> </td>		Recursos Principais		<th data-bbox="1339 539 1742 571">Canais de relacionamento com o cliente</th>	Canais de relacionamento com o cliente
<th data-bbox="129 874 1131 906">Estrutura de Custos</th> <td colspan="3" data-bbox="1131 874 2145 906"> <th data-bbox="1131 874 2145 906">Fontes de Receita</th> </td>		Estrutura de Custos	<th data-bbox="1131 874 2145 906">Fontes de Receita</th>			Fontes de Receita
<p>Lã, mão de obra, espaço físico, maquinário para produção de peças e funcionários.</p>		<p>Venda de artigos rústicos de decoração de interiores (Ex.: mantas, almofadas, cestos decorativos, mini esculturas etc.) Vendas de tapetes (felpudos, fios mesclados, feltro, com desenhos geométricos entre outros).</p>				

Fonte: Autores