

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**BRENDA LONGARAY RODRIGUES SILVA**

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

**Bagé  
2023**

**BRENDA LONGARAY RODRIGUES SILVA**

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Orientador: Dr. Maurício Nunes Macedo de Carvalho

**Bagé  
2023**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

S586c Silva, Brenda Longaray Rodrigues

Construção de um modelo de negócios para manufatura de lã  
com a ferramenta do Business Model Canvas / Brenda Longaray  
Rodrigues Silva.

59 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade  
Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2023.

"Orientação: Maurício Nunes Macedo de Carvalho".

1. Lã de ovelha. 2. Produção de lã. 3. Business Model  
Canvas. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal do Pampa

**BRENDA LONGARAY RODRIGUES**

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 13, dezembro de 2023.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Maurício Nunes Macedo de Carvalho

Orientador

UNIPAMPA

---

Prof. Dra. Fernanda Gobbi de Boer Garbin

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira

UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/12/2023, às 22:07, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/12/2023, às 22:08, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAIO MARCELLO RECARTE DA SILVEIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/12/2023, às 22:15, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1322516** e o código CRC **E9DD8FF1**.

Referência: Processo nº 23100.024787/2023-77 SEI nº 1322516

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que me ensinou e me permitiu viver até aqui, por sempre estar ao meu lado me amparando. Quando nem eu mesma via uma alternativa, você segurou a minha mão, Senhor.

Ao meu marido e companheiro de vida e de todas as horas Marcelo, pelas incansáveis noites em claro dando apoio, trazendo cafés e lanchinhos e a nossa amada filha Sarah, razão das nossas vidas e motivo de persistência e determinação. Dedico este trabalho a ti minha princesa, que a mamãe sirva de exemplo pra ti, mostrando que nada na vida vem sem esforço e dedicação. Por onde for, saiba que sempre irei te apoiar. Aos meus familiares, em especial ao meu pai. Mesmo não vivenciando essa experiência quero que saiba o quanto me espelhei no senhor, homem íntegro e de muita garra, ensinou-me o caminho e hoje trilho com meus próprios passos. Saiba que tu serás para sempre meu herói. A minha amada irmã por todo apoio e cuidado com a Sarah, por não medir esforços em me acudir, sendo luz na minha vida com teu conhecimento e carinho, assim como a minha madrasta, irmão, tia e demais familiares e amigos que encontrei e irei levar comigo nesta longa jornada.

Deixo também meu agradecimento ao mestre Maurício pelo conhecimento agregado e horas de atendimentos dedicando seu tempo para o melhor desenvolvimento do trabalho, assim como a cada um dos queridos professores que tive o privilégio de conhecer e ser aluna.

Gratidão a todos!

## RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no setor produtivo e de comercialização de lã onde o Brasil produziu oito milhões de quilogramas de lã de ovelha no ano de 2017. O Rio Grande do Sul se destaca por ter aproximadamente três milhões de cabeças de ovinos e, ao se verificar a região da campanha gaúcha, observa-se que essa tem mais de 290 mil cabeças. Neste contexto a pesquisa tem por objetivo principal propor um modelo de negócios no segmento da lã, utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*. Para atingir este objetivo, a pesquisa adota como metodologia o caráter qualitativo, ao realizar um estudo de caso de natureza exploratória, onde foram coletados dados através de três entrevistas semiestruturadas. Este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais as oportunidades e desafios identificados para a modelagem de novos negócios com a lã ovina? Ao final da pesquisa pôde-se concluir que o desenvolvimento do presente trabalho contribuiu para a proposta de um novo plano de negócios para o setor laneiro da região, dando oportunidade para um novo segmento de produtos que faz uso da mão de obra local, fomentando esse mercado na região da Campanha Meridional. Como sugestões de pesquisas futuras poderão ser realizados estudos que visem pesquisas com trabalhadores rurais do processo produtivo da lã, propondo alternativas mais ágeis; desenvolver estudos voltados ao desperdício e reaproveitamento da água nas lavagens das lãs, bem como, pesquisas para desenvolvimento de novos produtos que atendam as demandas do mercado com a utilização da lã como matéria-prima para adubos, coberturas de solo e isolamentos térmicos e acústicos.

Palavras-chave: lã de ovelha; produção de lã; *Business Model Canvas*.

## ABSTRACT

This research will be conducted in the production and commercialization sector of wool, where Brazil produced eight million kilograms of sheep wool in the year 2017. Rio Grande do Sul stands out for having approximately three million sheep, and when examining the region of the Gaucha campaign, it is observed that it has more than 290 thousand heads. In this context, the research aims to propose a business model in the wool segment, using the Business Model Canvas tool. To achieve this objective, the research adopts a qualitative methodology, conducting an exploratory case study where data were collected through three semi-structured interviews. This study seeks to answer the following research question: what factors should be considered in the Business Modeling for the productive activity involving sheep wool? At the end of the research, it can be concluded that the development of this work contributed to proposing a new business plan for the wool sector in the region, providing an opportunity for a new product segment that utilizes local labor, fostering this market in the Southern Campaign region. As suggestions for future research, studies could be conducted focusing on research with rural workers in the wool production process, proposing more agile alternatives; developing studies focused on water waste and reuse in wool washing, as well as research for the development of new products that meet market demands using wool as a raw material for fertilizers, soil coverings, and thermal and acoustic insulation.

Keywords: sheep wool; wool production; *Business Model Canvas*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo produtivo da lã de ovelha em tops de lã.....	16
Figura 2 – Evolução da criação de ovinos no Brasil.....	23
Figura 3 – Tosquia a martelo.....	25
Figura 4 – Tosquia a <i>Tally-hi</i> .....	26
Figura 5 – Aplicações da lã.....	28
Figura 6 – Aplicações da lanolina.....	29
Figura 7 – Tênis <i>Yuool Ottanio Sola Cinza</i> .....	30
Figura 8 – Casa com isolamento térmico usando a lã de ovelha.....	30
Figura 9 – <i>Business Model Canvas</i> .....	32
Figura 10 – <i>Business Model Canvas</i> teórico.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Maiores produtores de lã do mundo.....	20
Quadro 2 – Porcentagem de lã bruta nos países chave.....	21
Quadro 3 – Relação Brasil <i>versus</i> região meridional.....	22
Quadro 4 – Principais raças de lã e suas especificações.....	27
Quadro 5 – Perguntas para preenchimento do modelo de negócios.....	34
Quadro 6 – <i>Business Model Canvas</i> do agrupamento do referencial teórico....	35
Quadro 7 – Proposta de <i>Business Model Canvas</i> .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

BMS – *Business Model Canvas*

MEI – Microempreendedor Individual

MG – Minas Gerais

MS – Mato Grosso do Sul

PR – Paraná

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

## LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ARCO – Associação Brasileira de Criadores de Ovinos

AWEX – Australian Wool Exchange

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

FECOLÃ – Federação das Cooperativas de Lã

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IWTO – *International Wool Textile Organisation*

NWD – Demanding the National Wool Declaration

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SIDRA – Sistema IBGE de Recuperação Automática

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Contextualização do tema.....	14
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Questão de Pesquisa.....	18
1.4	Objetivo principal.....	18
1.4.1	Objetivos Secundários.....	18
1.5	Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso.....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	A produção e Comercialização de Lã no Mundo.....	20
2.2	A produção comercialização da lã no Brasil e Rio Grande do Sul...	21
2.3	A Produção comercialização da lã na Região da Campanha Gaúcha.....	24
2.4	Certificação da lã.....	24
2.4.1	Métodos de Tosquia.....	25
2.5	Uso e aplicações da lã.....	27
2.6	O <i>Business Model Canvas</i> .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	Método da Pesquisa.....	36
3.2	Seleção da abordagem de pesquisa.....	36
3.3	Coleta e análise dos dados.....	36
3.4	Limitação do método.....	37
3.5	Procedimentos Metodológicos.....	37
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>39</b>
4.1	Segmentos dos clientes.....	39
4.2	Proposta de valor.....	40
4.3	Canais.....	42
4.4	Relacionamento com clientes.....	43
4.5	Fontes de receita.....	43
4.6	Recursos principais.....	45
4.7	Atividades-chave.....	45
4.8	Parcerias principais.....	46

4.9	Estrutura de custos.....	47
4.10	Proposta de <i>Business Model Canvas</i> .....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo foi abordada a contextualização do tema, tendo em vista realizar uma apresentação geral sobre o que foi desenvolvido no presente trabalho, bem como, a questão, justificativa e os objetivos desta pesquisa.

### 1.1 Contextualização do tema

A ovelha consiste em um animal que pode ser encontrado em diversas regiões do planeta devido à sua adaptabilidade a diferentes condições ambientais, relevos e vegetações. Estas podem ser classificadas como selvagens ou domésticas, em que as domésticas se destacam devido à sua popularidade. Estima-se que as ovelhas selvagens foram domesticadas pelo ser humano a mais de 11 mil anos atrás, na região atualmente identificada como parte do território do Iraque (RYDER, 1984; *apud* GORNAS; EL HUSSEIN, 2012; VIANA, 2008; SANTOS *et al*, 2019). Vale ressaltar que a ovinocultura consiste em uma atividade com elevado valor econômico em virtude dos produtos obtidos tais como leite, carne e lã (LAZIA, 2013).

Conforme indicado por Lazia (2013), as raças de ovelhas estão diretamente relacionadas com o tipo de produto a ser obtido, sendo estas subdivididas como raças de lã, raças de carne, raças de leite e raças de dupla aptidão. No Brasil, as principais raças de lã criadas são Merino Australiano, Ideal (Polwarth), Corriedale e Romney Marsh (LAZIA, 2013).

Há indícios de que a tosquia das ovelhas surgiu em meio aos primeiros povos agricultores da Mesopotâmica, ocasião essa em que se descobriu a possibilidade de manter os ovinos vivos mesmo após a remoção da lã, garantindo a obtenção deste material nos anos seguintes. A literatura reporta os registros dos primeiros vestígios de vestuários provenientes da lã datados em meados de 4.000 e 3.000 a.C. (SMITH, 1997; *apud* SANTOS *et al*, 2019).

A comercialização de ovinos teve surgimento na Europa através da migração dos povos persas, gregos e romanos (SANTOS *et al*, 2019). O seu desenvolvimento foi dado, de fato, apenas na idade média entre os anos de 475 e 1453 d.C., sendo este ocorrido devido às feiras realizadas nesse período na França (BRAUDEL, 1984; *apud* SANTOS *et al*, 2019). No entanto, devido a questões de poder da monarquia e interesse no monopólio do comércio de lãs e ovinos, os países Espanha e Inglaterra

definiram a exportação destes produtos como um crime sujeito a pena de morte. Foi apenas no ano de 1786 que esta sentença foi suspensa, em que o rei Luís XVI (da França e Navarra) realizou a importação de 366 ovelhas da raça Merino para a região Norte da França, onde teve a origem da raça Merino Rambouillet. O comércio fora da Europa teve seu primeiro relato no ano de 1789, em que o rei da Espanha enviou para a África do Sul, na forma de presente, ovelhas da raça Merino descendentes do rebanho espanhol criado na Austrália. Através desses criadores, e de suas práticas, ocorreu o surgimento da raça Merino Australiano, a qual tem como principal característica a obtenção de lã com fibras mais finas quando comparada às produzidas por outras espécies de ovelhas (SANTOS et al, 2019).

Somente com o advento da Revolução Industrial foram criadas máquinas para tecelagem, o que possibilitou a produção de tecidos em larga escala e consequente redução de custos associados. Este avanço promoveu uma ampliação na sua produção bem como no uso e comercialização de artigos produzidos a base de lã de ovelha. Nos anos seguintes, destacaram-se outras invenções como a lançadeira rolante, em 1733, responsável pela duplicação na velocidade de trabalho, por exemplo. Poucos anos depois, em 1764, desenvolveu-se a máquina de fiar e a roda saxônica, resultando em um aumento na eficiência do processo de tecelagem da lã (SANTOS et al, 2019). A partir do século XX, entraram no mercado as produções de fibras sintéticas que, somadas a uma crise internacional com relação aos preços, colaboraram com a tendência progressiva de redução do uso da lã natural no mercado (VIANA, 2008).

A produção da lã começa no campo (Figura 01) quando, no período de outubro, as ovelhas passam pela esquila, processo onde é realizada a remoção da pelagem através do uso de tesoura ou máquina. Nesta etapa, cada animal produz em média cinco quilos de lã por ano. Depois de realizado este processo, a lã é encaminhada para cooperativas, onde é separada de acordo com a sua qualidade e finura, podendo ser classificada em até dez tipos (COLUSSI, 2020).

Figura 1- Processo produtivo da lã de ovelha em tops de lã



Fonte: Autora (2023)

Conforme indicado por Colussi (2020), ao chegar à indústria, ocorre uma nova seleção da lã de acordo com a sua qualidade. Na sequência, realiza-se uma lavagem da mesma tendo em vista a remoção da gordura natural da fibra, bem como do seu odor característico. Uma vez removida, esta gordura é utilizada para produção de lanolina, sendo este produto costumeiramente utilizado nas indústrias de cosméticos e fármacos. Após a limpeza da lã, emprega-se as etapas de cardagem e pelagem de forma mecânica, em que são retirados pelos curtos e impurezas presentes, tais como terra e resíduos vegetais. Após este processo, o material é encaminhado para o controle de qualidade, onde novamente é inspecionado em busca de falhas nas etapas de limpeza e separação, para então ser empregado na formação dos tops de lã penteadas, a matéria prima dos fios de tecelagem, malharia e tricô.

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (2013), a produção de lã ovina no mundo foi correspondente a mais de 650 mil toneladas, sendo a Jordânia, Austrália e Nova Zelândia os países que mais produziram este produto, correspondendo, juntas, a mais de 60% da produção mundial.

Na América do Sul, destacam-se quatro grandes produtores, sendo estes o Uruguai, Peru, Argentina e Bolívia, que juntos correspondem a aproximadamente 1,7% da produção mundial, destacando-se o Uruguai como o maior produtor entre eles, com 4 560 toneladas (Embrapa, 2013). No entanto, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicam que o Brasil produziu em torno de oito milhões de quilogramas de lã de ovelha no ano de 2019. Os maiores rebanhos localizados em território nacional encontram-se no Nordeste, nos estados da Bahia e Pernambuco, compondo cerca de 70% dos efetivos.

Dados mais atuais informam que o Rio Grande do Sul apresenta um montante de aproximadamente três milhões dos efetivos dos rebanhos (cabeças). A campanha Meridional, composta pelos municípios de Aceguá, Bagé, Dom Pedrito, Hulha Negra

e Lavras do Sul responde por mais de 290 mil cabeças, sendo os municípios de Dom Pedrito e Bagé os que apresentam maior número (IBGE - Pesquisa da Pecuária Municipal, 2021).

## 1.2 Justificativa

De acordo com a Federação das Cooperativas de Lã (FECOLÃ, 2022), o mercado produtor de lã nacional, teve uma desaceleração considerável e encontra três grandes desafios que precisam ser enfrentados visando à retomada no seu crescimento: oferecer outras aplicações no uso da lã dentro da cadeia produtiva, fazer um trabalho de marketing atrativo e realizar revisão tributária.

Segundo o Portal do Inverno (2021), há diversas possibilidades de aplicação da lã, não sendo limitada apenas a itens de vestuário, mas também a artigos de tapeçaria, decoração, além de serem encontrados, em outras literaturas, outras aplicações relacionadas às áreas da medicina, isolamento térmico e acústico, entre outras (GEA, 2007). Com relação aos materiais empregados tendo em vista o isolamento térmico, tanto para o calor quanto para o frio, vale ressaltar algumas propriedades interessantes da lã, tais como o fato de ser repelente a água, não inflamável, naturalmente elástica, podendo ser retorcida ou esticada, além de características para fins medicinais (VIEIRA, 1967; GEA, 2007; OSÓRIO e SELAIVE, 2014)

Como se observa, há diversas aplicações da lã, no entanto foi possível identificar uma demanda pelo desenvolvimento de pesquisas visando compreender e desenvolver modelos de negócios para este ramo da atividade produtiva. Nesse sentido, o presente trabalho tem como intuito debruçar-se sobre este tema buscando a promoção de negócios inovadores e que atendam as demandas do mercado, levando em consideração também o vasto valor cultural da região. Para isso, será realizado o emprego da técnica de *Business Model Canvas* a fim de propor um plano de negócios para esse setor.

Vale ressaltar que essa pesquisa se enquadra dentro das áreas da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), na grande área de Engenharia Organizacional e, subárea Gestão Estratégica e Organizacional, onde são definidas as estratégias para se destacar da concorrência e encontrar caminhos criativos e inovadores para se gerar um diferencial competitivo (ABEPRO, 2023).

### **1.3 Questão de Pesquisa**

O presente trabalho teve como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa:

- Quais as oportunidades e desafios identificados para a modelagem de novos negócios com a lã ovina?

### **1.4 Objetivo principal**

O objetivo geral do presente estudo foi propor um modelo de negócios no segmento da lã, com base em uma pesquisa exploratória, utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*.

#### **1.4.1 Objetivos Secundários**

Visando atingir o objetivo principal, elencou-se os seguintes objetivos secundários:

- a) identificar o segmento de clientes dos derivados da lã ovina.
- b) obter informações quanto à infraestrutura do modelo de negócios.
- c) identificar produtos e serviços para os clientes do setor laneiro.
- d) indicar os principais parceiros e fornecedores envolvidos nos custos do mercado da lã.

### **1.5 Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso**

Inicialmente, no primeiro capítulo, foram introduzidos e contextualizados tópicos sobre a produção e comercialização de lã, sendo apresentados dados referentes a estes pontos em específico tanto num espectro global quanto regional. Na justificativa foram apresentados pontos que elucidam a importância da abordagem deste tema dado a sua relevância na região, além de apresentar os objetivos do presente trabalho.

No segundo capítulo, fundamentação teórica, foram analisadas bibliografias, sendo elas oriundas de livros, artigos científicos e monografias, com o propósito de se

atingir os objetivos principal e secundários do presente trabalho. Desta maneira, neste capítulo foram apresentados tópicos referentes ao uso e aplicações do setor laneiro, as certificações que englobam a lã num cenário global, quais são os métodos de tosquia existentes, mais usados e mais adequados. Assim como o panorama do mercado, contemplando suas exigências, países que mais importam e exportam observando a situação mundial, nacional e local deste setor. Ainda, ao final deste capítulo, foi apresentada a ferramenta *Business Model Canvas* e as ferramentas usadas para melhor aplicação.

No terceiro capítulo, metodologia, foram apresentados os métodos utilizados para a realização do trabalho para o desenvolvimento da pesquisa, a qual foi definida como qualitativa, objetivando um estudo de caso através de uma pesquisa exploratória. Visando o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, onde foram obtidas informações relevantes, trazendo como contraponto as limitações que envolveram a demanda de tempo e pouco controle sobre a coleta dos dados.

No quarto capítulo, resultados e discussões, foram realizadas três entrevistas compostas por perguntas a respeito dos quatro elementos do *Business Model Canvas*, sendo estes a infraestrutura, oferta, cliente e finanças, tendo em vista o desenvolvimento de um novo plano de negócios para o setor laneiro da região.

Por fim, no último capítulo, considerações finais, foram apresentados os tópicos abordados onde foram atendidos dentro do estudo desenvolvido referentes aos objetivos principal e secundários. No prosseguimento obteve-se resposta à questão de pesquisa e resultando no desenvolvimento de sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foram revisadas bibliografias, provenientes de livros, artigos científicos e monografias, tendo em vista atingir os objetivos do presente trabalho. Neste capítulo, realizou-se a abordagem do uso do setor laneiro, certificações globais para a lã, métodos de tosquia, panorama do mercado, incluindo exigências, principais países de importação e exportação. Ao final, foi introduzida a ferramenta *Business Model Canvas*.

### 2.1 A produção e Comercialização de Lã no Mundo

É possível observar, através dos dados compilados no Quadro 1, os maiores produtores de lã em escala mundial no ano de 2013 com percentis mundiais e por continente, em que a Jordânia foi o país responsável pela maior produção de lã neste ano, correspondendo a cerca de 240.360 toneladas do produto. Vale ressaltar que, de acordo com a Embrapa (2023), o fato de o Brasil não estar indicado nesta relação de dados está relacionado ao seu volume de produção, o qual não foi considerado relevante naquele ano.

Quadro 1 – Maiores produtores de lã no mundo

Posição	País	Produção de lã	Percentil Mundial	Percentil Continental
1º	Jordânia	240.360	35,89%	64,16%
2º	Austrália	119.135	17,79%	66,51%
3º	Nova Zelândia	60.000	8,96%	33,49%
4º	Arábia Saudita	27.200	4,06%	7,26%
5º	Reino Unido	25.992	3,88%	25,86%
6º	Mongólia	22.180	3,31%	5,92%
	...			
19º	Uruguai	4.560	0,68%	38,82%
23º	Peru	3.479	0,52	29,62
24º	Argentina	2.800	0,42%	23,84%
36º	Bolívia	908	0,14	7,73%

Fonte: Adaptado de Embrapa Caprinos e Ovinos (2023)

A IWTO (*International Wool Textile Organization*), associada à FAO (2021), apresenta dados do ano de 2020, onde informa que os países com maior população de cabeças de ovelha são a China, Índia, Austrália, Sudão (norte e sul), Nigéria e Irã e, em 18º posição encontra-se o Brasil. Todavia, os maiores produtores de lã do mundo são a Austrália, China, Nova Zelândia, Turquia, Marrocos e Irã, na 12ª posição

a Argentina, 21ª posição o Uruguai e 37ª posição o Brasil (FAO, 2021; IWTO, 2022). O Quadro 2, demonstra os principais países produtores de lã de acordo com os órgãos citados anteriormente, podendo ser comparados com relação a porcentagem de lã bruta produzida por eles.

Quadro 2 – Porcentagem de lã bruta nos países chave

Países	2015	2020	2021
Austrália	20%	18%	18%
China	20%	17%	17%
Nova Zelândia	7%	7%	7%
Turquia	3%	4%	4%
Argentina	2%	2%	2%
África do Sul	2%	3%	3%
Reino Unido	1%	2%	2%
Uruguai	1%	1%	1%
Outros países	43%	46%	46%

Fonte: Adaptado de IWTO (2021)

Atualmente, o Brasil é um dos países exportadores de lã, mas vem perdendo forças. Este material é vendido para o Uruguai, país que é referência no mercado internacional, comercializando 50 mil toneladas para a China, Itália e Alemanha. Tais países, ainda produzem mais 22 mil toneladas e buscam suprir sua demanda com importações de outros países. (FECOLÃ, 2022; TEIXEIRA, 2022).

A China é um grande importador de carne e lã de ovelha, comprando quase toda a produção Uruguaia (POMAR, 2022) que, por sua vez, compra a produção dos pampas gaúchos (FECOLÃ, 2022).

## 2.2 A produção comercialização da lã no Brasil e Rio Grande do Sul

Dados mais atualizados a respeito da produção de lã no Brasil datam do ano de 2017, encontrados no Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA), órgão associado ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Desta forma, encontram-se separados por cabeças de ovinos, ovinos tosquiados e algumas especificações conforme Quadro 3, que dispõe de informações a respeito do Brasil e, também, da região meridional do Rio Grande do Sul, onde o presente estudo está sendo realizado.

Quadro 3 – Relação Brasil versus Região Meridional

DADOS	Brasil	REGIÃO MERIDIONAL	
		Quant.	%
Nº de estabelecimentos agropecuários que produziram lã (unidades)	33.608	2.075	6,17
Quantidade de lã produzida (toneladas)	7.120	740	10,39
Valor da produção de lã (mil reais)	66.098	5.650	8,55
Nº de estabelecimentos agropecuários que venderam lã (unidades)	24.198	1.914	7,91
Quantidade de lã vendida (toneladas)	6.569	722	10,99
Valor da venda de lã (mil reais)	63.354	5.513	8,70

Fonte: Adaptado de SIDRA (2017)

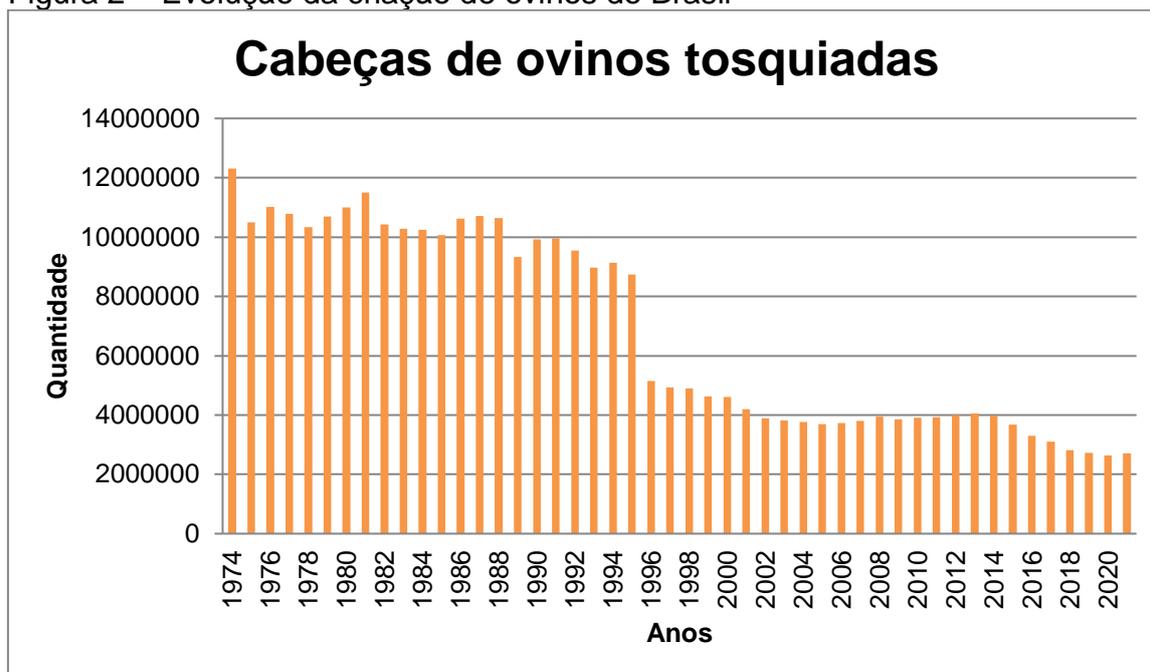
Conforme os dados do Quadro 3, foram vendidos mais de R\$ 63 mil reais em lãs de ovelha no Brasil, totalizando mais de 6 mil toneladas. Quando se trata do cenário do RS mais de R\$ 5 mil foram da região meridional, vendendo 722 toneladas de lã (SIDRA, 2017).

Segundo o site Correio do Povo (2022), ao realizar uma entrevista com um criador de lã residente de Alegrete, o mesmo informou que vende a lã por R\$ 40,00 o quilo. Já o site Portal do agronegócio (2023) informa que criadores de ovelha do RS, estavam vendendo sua lã para o Uruguai por uma média de R\$ 20,00 o quilo. No ano de 2021, o Brasil exportou \$16.8 milhões em lã, sendo que os países que mais importaram lã brasileira foram o Uruguai, a Bulgária, a China, a Alemanha e os Estados Unidos. O Brasil também importou uma quantidade significativa de lã, totalizando \$312 mil (OEC, 2021).

Tratando-se dos rebanhos de ovinos, sendo eles ovelhas e carneiros, o Brasil possui 20.537.474 cabeças, ocupando a quarta posição no ranking, conforme IBGE (2021).

Conforme dados do Sidra (2021) foram registrados 2.714.333 cabeças de ovinos tosquiados. O estado do Rio Grande do Sul correspondeu a 2.507.467 cabeças de ovinos tosquiados, equivalendo a aproximadamente 92,4% de todo o Brasil, seguido dos estados PR, SC, MS, MG e SP (SIDRA, 2022). A seguir, apresenta-se a Figura 2, demonstrando a evolução da criação de ovinos no Brasil entre os anos de 1974 até 2021.

Figura 2 – Evolução da criação de ovinos do Brasil



Fonte: Adaptado de Sidra (2022)

Conforme se observa na Figura 2, relativo à evolução da criação de ovinos do Brasil nos últimos 50 anos houve uma queda acentuada deste número em meados da década de noventa. Dentre alguns fatores internacionais que possam ter contribuído para este declínio, está a relação direta com a Austrália, a maior produtora e exportadora de lãs para o mundo, que tinha altos estoques, provocando um declínio nos preços (VIANA, 2008).

Outro fator que pode ter relação foi à dissolução da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) que ocorreu em dezembro de 1991, onde países como a Rússia, Estônia, Cazaquistão, Ucrânia, dentre outros, tornaram-se independentes ocasionando uma crise no comércio global (ENSINA HISTÓRIA, 2015). As crises econômicas ocorridas na Europa Ocidental, Japão e a crise da China e Ásia, vieram a corroborar com a queda da demanda internacional da lã, justificando, de acordo com Nocchi (2001), o aumento dos estoques da Austrália e, conseqüente, queda nos valores da lã no mercado.

Acrescido da chegada das fibras sintéticas no mercado nacional, com preços mais acessíveis e a desvalorização da lã de ovelha, retirada de incentivos fiscais, corroboraram como a queda da produção de lã e a valorização da carne de ovelha. (NOCCHI, 2001; GEA, 2007).

### **2.3 A produção comercialização da lã na Região da Campanha Gaúcha**

A região da campanha gaúcha que está inserida no estado do Rio Grande do Sul, onde para alguns autores é classificada a campanha meridional ou apenas região da campanha, é 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 indicado por Sidra (2022), esta região no ano de 2021 obteve um dado de 276.969 cabeças de ovinos (ovelhas e carneiros), equivalente a pouco mais de 10% de todo o Brasil.

Quando observamos a cidade de Bagé, podemos identificar que a porcentagem de ovinos tosquiados equivale a 3,3% de todo o Rio Grande do Sul. Ainda tratando-se do estado do Rio Grande do Sul, a região da campanha é responsável por mais de 11% dos ovinos tosquiados. O estado como um todo é responsável por quase a totalidade de ovinos tosquiados do país, ultrapassando a marca de 92% dos ovinos tosquiados. (SIDRA, 2022)

### **2.4 Certificação da lã**

Para que haja conformidade e certeza de suas procedências, criadores de ovinos ao redor do mundo são certificados, garantindo assim sua qualidade frente a uma cadeia de produtores e possíveis compradores de lãs de ovelha; para que isso seja possível, a IWTO (*International Wool Textile Organisation*) ou, Organização Internacional de Têxteis de Lã é reconhecida como entidade que testa a qualidade da lã e suas características, dando a ela o certificado de qualidade (IWTO, 2023).

Aliada a IWTO, na Austrália, a AWEX (Australian Wool Exchange) desenvolveu um certificado que é reconhecido em diversos países, denominado Declaração Nacional de Lã ou Demanding The National Wool Declaration (NWD). Nesta organização, sem fins lucrativos, produtores se cadastram e recebem certificados que discorrem sobre a tosquia e a procedência da lã, com o objetivo de ajudarem os compradores a terem a segurança de que a lã recebeu adequado tratamento na sua tosquia, não se encontrando danificada e escura. (AWEX, 2022).

No estado do Rio Grande do Sul, especificamente na cidade de Bagé (RS), uma associação denominada ARCO (Associação Brasileira de Criadores de Ovinos) desenvolveu um programa de certificação, para que produtores locais seguissem

certos parâmetros a fim de atestarem a qualidade da lã produzida (SENAR, 2021; VALDUGA, 2022). Nos demais estados do Brasil não foram encontrados certificados ou selos nacionais que tratem sobre o manejo, tosquia ou procedência da lã de ovelha.

Segundo o Vasconcellos (2020), o Brasil não possui um laboratório de análise de lã certificado para o comércio mundial, porém um aparelho denominado OFDA2000, adquirido pela ARCO em parceria com o governo do estado do Rio Grande do Sul, permite que se realizem as mesmas mensurações realizadas em outros vinte e dois países.

### 2.4.1 Métodos de Tosquia

A tosquia está diretamente atrelada a qualidade da lã. No método denominado tradicional (Figura 3), a ovelha é amarrada pelas quatro patas, gerando incômodo e podendo causar ferimentos à mesma. O corte da lã é feito com tesoura, podendo deixar restos de lã na ovelha. Este método demora aproximadamente 25 minutos para ser concluído e gera um desconforto considerável ao tosador em virtude da posição que ele deve se encontrar (ZERO HORA, 2011; LEMOS, 2019).

Para melhoria deste processo, o SENAR-RS (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), desenvolveu cursos para que os produtores pudessem aprender como esquilar suas ovelhas, com o emprego de comparsas uruguaios, especialistas no método de tosquia *Tally-hi*. O mesmo é utilizado na Austrália e considerado o melhor método para este processo (SENAR, 2021; VALDUGA, 2022).

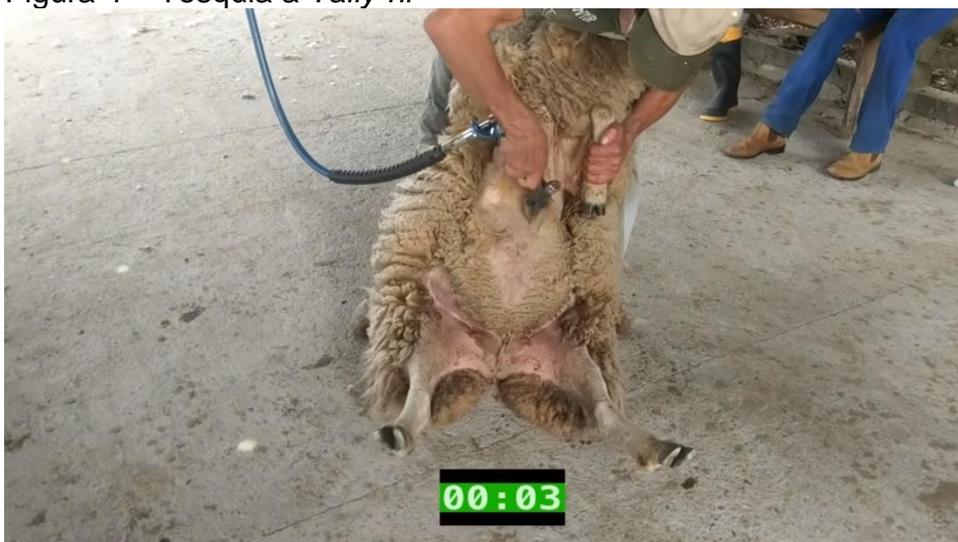
Figura 3 – Tosquia a martelo



Fonte: Pro Rural (2022)

No método *Tally-hi* (Figura 4), os benefícios são visivelmente perceptíveis, a começar pela agilidade e rapidez no processo de tosquia, em que a ovelha não é amarrada, gerando um menor desconforto e, pelo uso de máquina para cortar a lã, não causando lesões no animal; assim, o processo de tosa é reduzido para o tempo de aproximadamente seis minutos. O tosquiador consegue ficar numa posição mais adequada e a lã não é partida, provocando um melhor manejo do velo, pois encontra-se inteiro, gerando melhor classificação e separação em categorias. (ZERO HORA, 2011; EMATER, 2011; LEMOS, 2019).

Figura 4 – Tosquia a *Tally-hi*



Fonte: Cultura da Roça (2019)

Vale ressaltar que segundo Lemos (2019), se percebe que os esquiladores optam por manter o método tradicional, chamado também de esquila à martelo (pelo som que a tesoura fazia, como se fosse um martelo batendo), pela tradição e herança familiar e, destaca que, assim como estes aprenderam com seus antepassados desejam passar para as próximas gerações.

A tosquia das ovelhas pode ser realizada em três períodos diferentes: antes do acasalamento (tosquia de outono), antes de parir (tosquia pré-parto) ou no período antes, ou durante o desmame (tosquia de primavera). (EMBRAPA, 1985)

Dentre os diferentes períodos apresentados, conforme estudos, o mais indicado é a tosquia de primavera. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) os velos possuem maior qualidade, sendo que esse período pode variar de acordo com o ambiente em que o animal está inserido, pois após a

tosquia o animal fica sem proteção contra o frio. (REVISTA AGROPECUÁRIA, 2014; SENAR, 2021; TV TEM, 2022).

## 2.5 Uso e aplicações da lã

Até meados do século XIX, haviam disponíveis no comércio as fibras têxteis de origem natural, a seda, o algodão, a lã e o linho (PALET, 2005). A lã destaca-se pelas suas propriedades físicas, químicas e biológicas que, aliadas, se sobressaem pela sua qualidade de acordo com os critérios de origem, finura e comprimento dos fios (ARCO, 2022).

A lã é usada para diferentes finalidades, visto que suas propriedades são diferentes de outras fibras naturais, como por exemplo, ser biodegradável, renovável e não poluente, além de servir para isolamento térmico, repelir a água, aplicações como material não inflamável e possuir fios com propriedades elásticas (GEA, 2007).

Dentre suas particularidades, do ponto de vista têxtil, as características de finura do fio determinam para qual finalidade a mesma será destinada, podendo definir 80% do valor de venda, onde fatores que influenciam diretamente são associados a raça, sexo, idade e nutrição do ovino. Ainda tratando do ponto de vista têxtil, os comprimentos dos fios da lã representam em torno de 15% a 20% do preço. (PASCUAL, 2011)

As principais raças de ovinos produtores de lã são apresentadas conforme o Quadro 4, classificadas pelo diâmetro e comprimento dos seus fios.

Quadro 4 - Principais raças de lã e suas especificações

Raça	Espessura (1microns = 0,001mm)	Comprimento (centímetros)	Classificação Brasileira
Merino Australiano	13 a 24	05 a 10	Merina, Amerinada Prima A
Ideal	21 a 26	08 a 12	Merina, Amerinada Prima A e B
Corriedale	27 a 32	10 a 15	Prima B, Cruza 1 e 2
Romney Marsh	32 a 36	13 a 20	Cruza 3 e 4

Fonte: Adaptado de AGPTEA (2023)

Outra relação se dá a sua resistência à tração. Quanto mais quebradiça for a lã menor será sua resistência. Da mesma maneira, a cor tem um grande impacto e pode definir também seu valor e interesse, sendo preferidas as lãs com cores mais

próximas ao branco, dado a exigência das indústrias que buscam tingir a lã das mais variadas cores (PASCUAL, 2011; SENAR, 2021).

O principal emprego da lã se dá na proteção contra os climas mais frios, por possuir propriedades térmicas que somente a lã natural tem quando comparada a outras fibras sintéticas. A mesma oferece camadas de proteção que, uma vez associadas às ondulações de suas fibras e, sobrepostas umas às outras, criam bolhas de ar, tornando o tecido mais quente, respirável e naturalmente elástico, sendo usada em vestuários no geral para proteger contra o frio, mas também associada ao calor, conforme apresentado na Figura 5 (PORTAL DE INVERNO, 2021).

Figura 5 – Aplicações da lã



Meias de lã de ovelha  
(TAROUCA, 2023)



Fio de lã Corriedale  
(FIOS DA FAZENDA, 2023)



Casaco de couro e forro de lã de ovelha  
(TCHÊ INVERNO, 2023)



Poncho de lã de ovelha  
(CRIAÇÕES DARVAMI, 2023)

Fonte: Autora (2023)

Da mesma forma, a lã possui finalidades entre os mais diversos setores, a começar pelo setor farmacêutico e cosmético (Figura 6), que utiliza do subproduto

lanolina como matéria prima para produtos de proteção solar, cremes em geral, loções e pomadas (VOLP, 2017).

A lanolina é um produto natural, sendo um subproduto proveniente da lã bruta de ovelhas e carneiros e um resíduo da indústria têxtil. A lã passa por um processo de lavagem, em que é derivada a lanolina e neste processo derivam-se além da água e sabão, diversas impurezas. Através desta lavagem obtêm-se de 10% a 15% da lanolina (EMFAL, 2018).

Alguns dos principais usos para este subproduto têm como objetivo a produção de produtos capilares, tendo em vista que a mesma é absorvida ligeiramente pelo couro cabeludo, usada como via de transporte para que elementos sejam absorvidos pelos fios (Figura 6). Outra característica deste composto é que ele tem capacidade de absorção de água e é um bom estabilizante de emulsões (EMFAL, 2018).

Figura 6 – Aplicações da lanolina



Fonte: Autora (2023)

No comércio voltado à sapataria, um jovem brasileiro chamado Eduardo Abichequer, entrou para a revista Forbes como um desenvolvedor de tênis de lã de ovelhas da raça Merino, conforme mostra Figura 7, trazendo como principais benefícios ser termodinâmico, antibacteriano e sendo possível lavar na máquina. No Brasil, apenas a Yuool produz calçados com essa matéria prima no exterior. Há fabricantes nos Estados Unidos, Alemanha e Espanha, de onde o fundador e seus sócios buscaram inspiração no ano de 2016 (MAFRA, 2023).

Figura 7 – Tênis Yuool Ottanio Sola Cinza



Fonte: Yuool (2023)

De outro modo, um projeto realizado em 2013 na Mongólia teve como objeto de estudo uma família que vivia em um ambiente de 24 m<sup>2</sup> (Figura 8), consumindo cerca de 6 a 8 toneladas de carvão no período de inverno, gastando, desta maneira, cerca de 20% da renda familiar para este fim. Após a aplicação da lã de ovelha como isolante térmico na casa, os gastos com carvão reduziram em quatro vezes, apresentando uma contribuição significativa não só para a família, como também, para o meio ambiente (EEAS, 2016).

Figura 8 – Casa com isolamento térmico usando a lã de ovelha



Fonte: EEAS (2016)

Outro estudo realizado em 2015 na cidade de Clermont-Ferrand, na França, comprova o efeito da fibra de lã de ovelha no isolamento térmico; neste caso, foram realizados ensaios mecânicos e analisadas as amostras em testes de condutividade de calor, atestando que o uso das fibras de lã de ovelha associadas à argamassa,

podem ser utilizadas como reforço dela ou ainda para reboco. Um ponto interessante do artigo é que o mesmo apresenta três diferentes comprimentos das fibras, sendo eles de 20 mm, 6 mm e 1 mm e, através dos ensaios, pôde-se perceber que as fibras mais curtas promovem a formação de camada isolante no cimento e reduzem a condutividade térmica ainda mais quando associadas as mais compridas. As fibras também foram divididas entre lavadas e não lavadas e percebeu-se que quando não lavadas elas formam bolhas de ar promovendo a redução da condutividade térmica (VALÊNCIA, 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. Esta modelagem de negócios será mais bem explorada nos subitens que se seguem.

## **2.6 O *Business Model Canvas***

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta utilizada para planejamento estratégico de negócios permitindo aos usuários desenvolverem modelos de negócios novos ou algum já existente (SEBRAE, 2019).

O BMC é um template para desenvolvimento de modelos de negócios que abrange nove componentes que representam de forma gráfica a estrutura do negócio, subdividido em quatro elementos principais que são a infraestrutura, oferta, cliente e finanças (Figura 9). Seu desenvolvedor Alex Osterwalder decidiu propor aos usuários uma linguagem visual que englobasse todo o negócio, com o objetivo central de fazer as organizações entenderem onde pretendem gerar valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010; SEBRA, 2021).

Figura 9 – *Business Model Canvas*

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Principais		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Cada quadro é contemplado com as informações a seguir, conforme Osterwalder e Pigneur (2010):

- Segmentos de clientes: neste segmento são definidos para que grupos de clientes estejam dispostos a trabalhar, dentre diferentes pessoas e/ou organizações que tenham objetivos em comum, sendo assim, necessário definir com quem irá trabalhar e de quem ou quais irão abrir mão;
- Proposta de valor: refere-se diretamente pelo principal motivo em comum que levou a tomada de decisão a etapa anterior. Neste ponto o cliente escolhe permanecer neste negócio pela proposta de valor, que demonstra diretamente a necessidade do cliente, que agregam benefícios ao mesmo;
- Canais: são definidos quais os principais canais que o negócio utiliza para se comunicar com seus clientes para entregar a etapa anterior, cabe nesta etapa promover aos clientes conhecimentos sobre produtos, bens e ou serviços, que os clientes possam fazer aquisições dos produtos, fornecer suporte de pós-venda entre outros;
- Relacionamento com clientes: são estabelecidos os tipos de relacionamentos que a empresa tem com o segmento de clientes, podendo ser

pessoal, automatizada ou híbrida; levando em consideração as conquistas, retenções e ampliações dos clientes;

- Fontes de receita: caracterizam-se pelo dinheiro que a empresa origina a partir do segmento de clientes, podendo ser diferente de acordo com cada segmentação. Essas fontes são delimitadas em dois tipos diferentes, sendo elas, de transações que vem de resultados de proventos únicos ou de rendas de pagamentos constantes;

- Recursos principais: são descritos os principais recursos para que o modelo de negócios funcione. Estes recursos são definidos para cada empresa, onde ela irá oferecer a sua proposta de valor, mantendo o relacionamento com seus segmentos de clientes e gere assim rendas positivas. Dentre os diferentes tipos de recursos encontram-se os financeiros, físicos, humanos e intelectuais, podendo ser comprados ou alugados, ou ainda serem adquiridos dos parceiros-chave;

- Atividades-chave: são apresentadas as práticas mais importantes que a empresa deve fazer para trabalhar com êxito. Tem como objetivos, assim como os recursos principais, irão oferecer a sua proposta de valor, mantendo o relacionamento com seus segmentos de clientes e gere assim rendas positivas. As atividades-chave podem ser diferentes de acordo com o modelo de negócios;

- Parcerias principais: encontram-se os fornecedores e parceiros que fazem parte do modelo de negócios, que auxiliam que o negócio funcione. Estas parcerias podem ser estabelecidas por diversos motivos como criar alianças, reduzir riscos ou conseguir dispor de novos recursos. Estas alianças podem ser estratégicas não competidoras, competição entre concorrentes, para desenvolver novos negócios ou ainda entre relação comprador-fornecedor para assegurar bens de confiança;

- Estrutura de custos: são relacionados todos os custos que envolvem o modelo de negócios. São descritos os custos mais importantes. Quando já definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais são encontrados com maior facilidade.

Para sua construção foi definido uma ordem para preenchimento dos quesitos, sendo ela da seguinte maneira, observando o que se espera de cada uma, a partir de respostas às perguntas, conforme Quadro 5, sendo utilizada posteriormente para o desenvolvimento de perguntas para as entrevistas (Apêndice A).

Quadro 5 – Perguntas para preenchimento do modelo de negócios

Componentes	Principais Perguntas
Segmentos de Clientes	A quais grupos de clientes, sendo eles, pessoas ou organizações busca servir? Para quem estamos criando valor? Quem são os nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Produtos e serviços que criam valor para nosso segmento de clientes? Que valor entregamos para o nosso cliente? Que problema ajudamos a resolver? Satisfazemos quais necessidades?
Canais	Como nos comunicamos com nossos clientes para entregar a proposta de valor? Que canais conseguimos contato? Quais canais nos propiciam melhor custo-benefício?
Relacionamento com Clientes	Que tipo de relacionamento estabelece com o segmento de clientes? Que tipo de relacionamento nossos clientes esperam? Quais relacionamento já possuímos?
Fontes de Receita	Dinheiro gerado a partir da segmentação de clientes. Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo que já pagam: Como pagam? Como gostariam de pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?
Recursos Principais	Quais recursos são mais importantes exigidos para este modelo de negócios? Quais recursos principais nossa proposta de valor necessita? canais de distribuição? relacionamento com clientes? fontes de receita?
Atividades-Chave	Quais são as principais ações necessárias para fazer o modelo de negócios funcionar?
Parcerias Principais	Quem são nossos fornecedores e parceiros que fazem nosso modelo de negócios funcionar?
Estrutura de Custos	Todos os recursos envolvidos no modelo de negócios. Quais são os principais custos? Quais são os mais caros?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Pela presente pesquisa, foi possível verificar a aderência dos conceitos apresentados no que diz respeito a produção e comercialização da lã descritos no capítulo de referencial bibliográfico ao *Business Model Canvas* (BMC) e, por meio deste, apontar os principais tópicos aos quadros que compõe do BMC (Quadro 6).

Quadro 6 – *Business Model Canvas* do agrupamento do referencial teórico

<p><b>Parcerias Principais</b></p> <p>Os produtores de lã são nossos principais fornecedores e parceiros, através dos mesmos conseguimos garantir a qualidade da lã para comercialização (FAO, 2021; IWTO, 2022)</p>	<p><b>Atividades-Chave</b></p> <p>Certificações da qualidade da lã (IWTO, 2023)</p> <p>Cursos profissionalizantes para produtores (SENAR, 2021; VALDUGA, 2022)</p> <hr/> <p><b>Recursos Principais</b></p> <p>Alguns nos nosso principais recursos são as certificadoras de lã (IWTO, 2023; SENAR, 2021; VALDUGO, 2022)</p> <p>Curso para produtores aprenderem a tosquiá ovelha (SENAR, 2021; VALDUGO, 2022)</p> <p>Possibilitando assim assegurar as principais características de lã sore sua finura e garantia de qualidade (PASCUAL, 2011)</p>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <p>Certificações da qualidade da lã (IWTO, 2023)</p> <p>Declaração de qualidade de lã (NWD) (AWEX, 2022)</p>	<p><b>Relacionamento com Clientes</b></p> <p>O relacionamento se dá através das certificadoras (IWTO, 2023; AXEW, 2022; SENAR, 2021; VALDUGA, 2022)</p> <hr/> <p><b>Canais</b></p> <p>Através das certificações conseguimos nos comunicar com nossos clientes (IWTO, 2023; SENAR, 2021; VALDUGA, 2022)</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Países que mais produzem de lã, Austrália, China, Nova Zelândia, Turquia, Marrocos e Irã (FAO, 2021; IWTO, 2022).</p> <p>O Uruguai vende lã para a China (POMAR, 2022).</p> <p>O Brasil é considerado um dos países que, em percentual, mais exporta lã no mundo (FECOLÁ, 2022; CORREIO DO POVO, 2022)</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Não foram encontrados dados relevantes sobre a estrutura de custos deste modelo de negócios para o Brasil e/ou região.</p>		<p><b>Fontes de Receita</b></p> <p>Quilo da lã vendida no RS R\$ 40,00 (Correio do povo, 2022). Quilo da lã vendida no RS R\$ 20,00 (Portal do agronegócio, 2023).</p> <p>O Brasil vendeu mais de R\$ 63 mil em lã (SIDRA, 2017).</p> <p>Só o RS vendeu mais de R\$ 5 mil em lã (SIDRA, 2017).</p> <p>Brasil exportou mais de \$ 16,8 milhões em lã de ovelha, enquanto importou mais de \$ 312 mil (OEC, 2021).</p>		

Fonte: Autora (2023)

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo foram apresentados o tipo de pesquisa realizado e os métodos e procedimentos adotados para o desenvolvimento do trabalho.

#### **3.1 Método da Pesquisa**

O método adotado pela presente pesquisa é o qualitativo que, segundo Gil (2002), trata-se de uma análise que depende de vários fatores como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e as hipóteses teóricas que estão dando base à análise.

Desta maneira, buscou-se compreender o ramo de produção e comercialização da lã, bem como, as oportunidades para exploração e emprego desta matéria prima na região da campanha do Rio Grande do Sul.

#### **3.2 Seleção da abordagem de pesquisa**

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma pesquisa exploratória que consiste num estudo profundo, pouco objetivo, amplo e detalhado em conhecimentos. Muito embora, seja usado nas ciências (biomédicas e sociais) o estudo de caso permite que dentro das explorações dos contextos abordados, não se tenha um limite claramente estabelecido, possibilitando que o caráter unitário seja estudado, descrevendo situações e havendo possibilidade de formulações de hipóteses ou teorias, podendo explicar situações mais complexas sem que haja a possibilidade de experimentos (GIL, 2002).

Neste contexto, o presente estudo se propôs a elaborar um modelo de negócio novo ou reestruturar um modelo já existente que, observando as características regionais ao qual a pesquisa está inserida, busque ampliar e dinamizar o emprego da lã como matéria prima de produtos ou serviços.

#### **3.3 Coleta e análise dos dados**

Ao que se refere à coleta dos dados adotada pelo presente trabalho, verificou-se que Lakatos e Marconi (2003) afirma que uma entrevista semiestruturada tem o

objetivo de obter os fatos mais relevantes do entrevistado. Todavia, Gil (2002), define esta coleta como parcialmente estruturada, em que se tem por objetivo guiar a entrevista enfatizando os interesses do entrevistador a ser explorado ao longo da conversa.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas com os principais stakeholders no processo de produção e comercialização da lã na região da campanha do RS. As entrevistas foram gravadas para posterior análise de seu conteúdo, onde foram destacados os principais pontos a serem considerados no trabalho em questão.

### **3.4 Limitação do método**

Na realização da entrevista, são limitações ou desvantagens desta prática, conforme Lakatos e Marconi (2003), a dificuldade de expressão e comunicação do entrevistado ou entrevistador, a mesma demanda muito tempo, não se tem muito controle sobre a situação das coletas de dados, a dificuldade de compreensão por parte do entrevistado, quando não consegue compreender o significado real da pergunta, podendo levar a uma falsa interpretação do mesmo, a possibilidade do entrevistado ser influenciado conscientemente ou inconscientemente pelo questionador, da disposição do interrogado em dar todas as informações necessárias e também da retenção de dados importantes.

### **3.5 Procedimentos Metodológicos**

O percurso de desenvolvimento desta pesquisa se deu pela aplicação de diferentes etapas, as quais são apresentadas a seguir.

Etapa I – Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do tema no Google Acadêmico, utilizando as palavras chaves: lã de ovelha, produção de lã, mercado da lã, entre outras; onde se obteve 58 estudos constituídos de trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos da área que, uma vez analisados, foram utilizados para construção do referencial teórico.

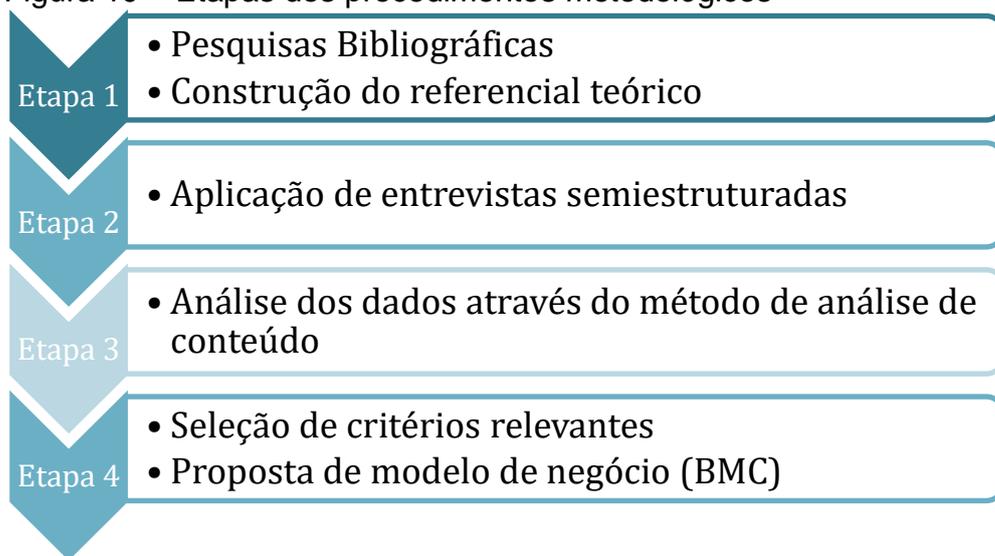
Etapa II – A execução foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas a gestores e comerciantes de lã na região da campanha. As mesmas foram gravadas para futuras análises.

Etapa III – Após a obtenção dos dados, os mesmos foram avaliados por meio de análise de conteúdo das entrevistas.

Etapa IV – Uma vez que os dados estivessem analisados, foram relacionados os critérios relevantes para decisão de uma proposta de modelo de negócio para o mercado de comercialização de lã conforme a metodologia BMC.

A Figura 10, a seguir, apresenta a estrutura de aplicação e desenvolvimento do presente estudo.

Figura 10 – Etapas dos procedimentos metodológicos



Fonte: Autora (2023)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o período dos meses de outubro e novembro 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 meridional, conforme o Apêndice A, sendo duas presencialmente e uma realizada via Google Meet, 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 quatro elementos principais do Business Model Canvas (BMC), que são a infraestrutura, oferta, cliente e finanças, conforme Apêndice A.

### 4.1 Segmentos dos clientes

Ao questionar a respeito de quem são os consumidores mais importantes e quais são clientes típicos/padrão para a organização que os entrevistados representam, obteve-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou que as pessoas interessadas por sua linha de produtos representam um público menor e mais seletivo, que pensam na valorização

da mão de obra artesanal, e que fazem esse investimento sabendo que é um produto atemporal, que tem maior durabilidade e de qualidade nobre.

A entrevistada E informou que os consumidores de produtos manufaturados pelas artesãs são pessoas interessadas em produtos para decoração, uso próprio ou artigos para casa, mas que não há um público alvo definido.

A entrevistada A explanou sobre estes consumidores serem de dois grupos distintos: o primeiro, formado por pessoas da própria cidade que consomem artigos de lida campeira como: xergões, pelego, palas, vestuários e cobertores; o segundo, é formado por pessoas do meio urbano, grandes centros, de dentro e fora do estado, além de vendas para o exterior, que consomem fios e artigos vestuário e decoração.

Neste sentido, 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.

## 4.2 Proposta de valor

Ao questionar sobre quais produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes; que categorias de produtos e serviços oferecem a cada segmento de clientes e quais necessidades dos clientes são satisfeitas, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C destacou que seus clientes adquirem toda a experiência envolvida na produção das peças. Não se trata apenas de um item comum disponível em qualquer lugar; há um processo de valorização que envolve as mãos das artesãs, desde a concepção até a conclusão do produto final. O *storytelling*<sup>1</sup> desempenha um papel crucial para o sucesso de seu atelier. C compartilha a história do produto nas mídias sociais, explicando que ele se originou de matéria-prima animal submetida a

---

<sup>1</sup> *Storytelling*, termo em inglês. “*Story*” significa história e “*telling*”, contar. Desenvolvimento de uma narrativa entorno de um produto agregando valor ao mesmo.

um processo de beneficiamento. A lã, com toda a sua rica história regional, passa por diversas mãos até se transformar em uma peça final. Todo o cuidado dedicado à criação dessas roupas agrega valor aos olhos dos clientes, que compram esse "conjunto", conforme enfatizado por ela.

A entrevistada E informou que, atualmente vender lã cardada e o fio é a maneira de maior valoração, porque tem grande falta de fio no mercado, vale mais a pena a artesã cardar e vender pois, segundo ela, o tempo que demoram para fazer todo o processo até a peça final acaba não sendo muito rentável.

A entrevistada A explicou sobre cada artesã ter um nicho, algumas com produção da lã e artigos de lida campeira, tais como: mantas, cobertores, tapetes, xergão, pelego, pala, ruanas (vestimenta feminina), blusões campeiros, coletes. Outras fazem as etapas de beneficiamento da lã: lavando, cardando, comercializando a lã limpa, cardada e fio pronto. Já outras, trabalham com vestuário feminino, infantil e masculino. Além disso, algumas trabalham somente com feltragem molhada ou feltro agulhado, chaveiros, miniaturas de animais, bijuterias, tingimento natural, ou químico (industrial). Existem também, as que trabalham com presentes (pré-processados, lã limpa e vendas de fios). Mesmo com esta variedade de nichos, existem artesãs e artesãos que mesclam as áreas citadas.

Neste sentido, conforme as respostas obtidas verifica-se que dado os diferentes tipos de públicos das entrevistadas, para 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 as mesmas 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.

### 4.3 Canais

Ao questionar sobre como é feita a comunicação com os clientes para entregar a proposta de valor; que canais fazem contato e quais destes canais propiciam melhor custo-benefício, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou que a empresa possui um website para apresentar seus produtos, no entanto, o principal meio de comunicação é o Instagram, e que através dele os clientes buscam o WhatsApp para finalizar a venda, ou seja, normalmente a pessoa vê pelo website e após procura no WhatsApp para saber mais detalhes sobre os produtos. Declara que é muito difícil a pessoa finalizar a compra *website*, optam por fechar a venda pelo WhatsApp então, basicamente, o website é um portfólio, no Instagram ocorre a venda e apresentação dos produtos e, o fechamento do pedido é realizado pelo WhatsApp. Salienta ainda que, realiza vendas para clientes que já conhecem o seu trabalho, através do boca a boca, mas numa proporção bem inferior.

A entrevistada E informou que o principal canal de contato com os clientes é feito através de feiras, casas de artesãos, marketing boca a boca e porta a porta, porém, muitas estão se inserindo agora nas redes sociais, mas poucas sabem realizar vendas no e-commerce.

A entrevistada A citou os canais mais utilizados pelas artesãs serem o boca-a-boca, o contato direto com consumidor através de feiras e as redes sociais (Instagram, WhatsApp, Facebook), nesta ordem.

Neste sentido, 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 tem 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*.

#### **4.4 Relacionamento com clientes**

Ao questionar sobre como conquistam, mantêm e aumentam o número de clientes e quais relacionamentos com o cliente as entrevistadas definem, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou que o Instagram é o meio onde conquista, mantém e aumenta o seu número de clientes, por ser um canal principal onde consegue mostrar de maneira mais detalhada o uso e confecção, a mesma classifica a plataforma como uma vitrine.

A entrevistada E informou que é feito através das feiras e casas de artesanos.

A entrevistada A citou que o relacionamento com os clientes é realizado através do “boca a boca” e contato direto com o consumidor, no entanto, também acrescentou as feiras que ocorrem eventualmente e as redes sociais que o grupo está se inserindo gradualmente.

Neste sentido, conforme as respostas obtidas verifica-se que o relacionamento com os clientes, conforme duas entrevistadas, ocorre em maioria através das feiras e boca a boca, com pouco uso das redes sociais. Tal fato decorre, que as artesãs já tem 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 através das mídias sociais, associadas às ferramentas de marketing digital, agregados a um site.

#### **4.5 Fontes de receita**

Ao questionar sobre qual é o modelo de receita; quais são as políticas de preços e quanto cada fonte de receita contribui para a receita total, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou que, na maior parte do ano a principal renda é derivada da linha produtos de festas, no entanto, a linha botânica tem maior percentual durante o período de inverno, equalizando os percentuais de renda entre as linhas de produtos; a entrevistada ainda informou que para a linha botânica, a margem de lucro dos produtos é de em torno de 40%.

A entrevistada E informou que, em virtude do pouco conhecimento administrativo e financeiro e, devido ao fato de as artesãs não dedicarem todo o tempo disponível a produção de artigos de lã, com a produção da lã, as mesmas acabam não ganhando muito, porém as artesãs que conseguiram se inserir no meio digital e fazer o marketing dos produtos que manufaturam, estão conquistando públicos e conseguem ganhar até R\$10.000,00 por mês. Informou ainda que, por tratar-se de um grupo de artesãs colaborativas, optou-se pela padronização dos valores dos artigos produzidos.

A entrevistada A explicou que 20% renda principal das artesãs vem do artesanato, maior percentual renda mista, representando entre 60% e 70%. As artesãs também, em seu tempo livre, produzem algumas peças e produtos como hobby, o que representa 10% do percentual gerado.

Neste sentido, 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 as mesmas valorizem seus produtos.

Entretanto, a A, que atua como assistente técnica relata que muitas já estão “tendo a mente mais aberta” e inclusive já conseguem viver parcialmente ou totalmente dos produtos vendidos. A C destaca que a renda no inverno é de grande importância.

Sabendo então das dificuldades e oportunidades ditas pelas mesmas, pensa-se que as fontes de renda devem ser bem estabelecidas, fazendo o uso adequado da margem de lucro, já que o público-alvo almejado trata-se 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.

#### **4.6 Recursos principais**

Ao questionar sobre quais recursos, sendo eles, matéria prima e mão de obra, são mais importantes e exigidos para o modelo de negócios, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou que a mão de obra das artesãs, maquinários e matéria prima são os recursos principais para seu negócio.

A entrevistada E informou que a lã e o equipamento chamado “carda elétrica” são os recursos principais do seu ponto de vista, devido a este processo de cardagem demandar de um longo período de tempo. Além da máquina denominada como roca que é usada para fazer os fios de lã.

A entrevistada A citou que, os recursos mais importantes são a seleção da matéria prima e a definição do tipo da lã (se ela é grossa, de garreio e patas ou se já está limpa). Também é levado em consideração a técnica de esquila, para que a lã não seja repicada, visto que isto gera muito trabalho na hora de limpar e apresentar regularidade do fio. Além disso, os equipamentos e locais, onde devem ser feitos os processos de beneficiamento sendo necessário contar com boa iluminação, uma cadeira adequada para o trabalho, local para armazenar os equipamentos e matéria prima para produção.

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.

#### **4.7 Atividades-chave**

Ao questionar sobre quais atividades a proposta de valor requer; quais são os canais de distribuição; como é o relacionamento com o cliente e quais são as fontes de receita, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou como atividades-chave: produtos exclusivos, clientes seletivos, atendimento nos canais de distribuição, fornecedores e mão de obra de qualidade.

A entrevistada E informou que, a dedicação para aprender a fazer todos os processos até a criação do artesanato em si, é fundamental.

A entrevistada A citou como atividades-chave o contato com os clientes de forma constante, participação nas feiras e o manejo da lã, desde o cuidado no campo até a confecção das peças, assim como, equipamentos de qualidade para a produção.

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.

#### **4.8 Parcerias principais**

Ao questionar sobre quem são os fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou não possuir parcerias com fornecedores, entretanto ela mantém parceria com as artesãs terceirizadas.

A entrevistada E, mencionou que contam com o apoio da prefeitura, o que elimina os custos relacionados ao espaço onde oferecem cursos gratuitos. Além disso, possibilitam que as artesãs utilizem os maquinários para suas próprias produções. O projeto do Museu da Lã e do Museu do Território também desempenha um papel significativo, visando estabelecer uma rota turística na região da Campanha para promover o artesanato em lã regional. Notavelmente, produtores rurais estão contribuindo por meio de doações, embora estas se restrinjam à exportação. A comunicação entre as artesãs é mantida por meio de grupos no WhatsApp, facilitando a troca de informações sobre disponibilidade de lã, preços, cores, entre outros aspectos.

A entrevistada A citou como principais parcerias, os funcionários da assistência técnica rural da EMATER, a prefeitura municipal de Lavras do Sul, governos, estadual e federal que, promovem políticas públicas para aquisição de material, equipamentos, estruturas, “matrizes ovelhas” e carneiros; citou ainda, o Sindicato Rural Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, fazendeiros e empresas que investem em projetos sociais.

Neste sentido, 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.

#### **4.9 Estrutura de custos**

Ao questionar sobre quais são os principais e mais importantes custos, verificou-se as seguintes informações.

A entrevistada C mencionou a matéria prima (lã) e mão de obra, além de serem os mais caros, outros custos são de aviamentos, sacolas e etiquetas.

A entrevistada E informou que o mais caro e mais importante é a lã. Ao que se refere aos maquinários, salientou que uma carda elétrica custa em torno de R\$ 2.000,00 até R\$ 4.000,00, já a carda manual está aproximadamente R\$ 400,00. As rocas custam cerca de R\$ 600,00.

A entrevistada A citou como os mais caros para a construção de um ateliê onde possam ter um espaço cômodo e adequado para desempenhar suas tarefas, equipamentos, teares, “cardadeiras” e equipamentos com maior capacidade de produção (equipamentos elétricos e motorizados).

Neste sentido, 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.

#### **4.10 Proposta de Business Model Canvas**

Com base nas informações obtidas e análises realizadas é possível propor um plano de negócio que apresenta seguintes características conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Proposta de Business Model Canvas

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Empresas que trabalham no segmento moveleiro rústico, arquitetos, designers, além de fornecedores de lã de qualidade.	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover impacto socioeconômico na região;</li> <li>Utilização de mão de obra local;</li> <li>Contribuição para o mercado de trabalho;</li> <li>Destaque para a produção de artesanato regional;</li> <li>Foco na preservação da cultura local;</li> <li>Confecção de artigos rústicos voltada à tapeçaria em geral e decoração de interiores;</li> <li>Ênfase no uso da lã de ovelha.</li> </ul>	Uso das redes sociais e websites, além do contato através dos parceiros que são arquitetos e designers.	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.
	Recursos Principais		Canais	
	Lã, mão de obra, maquinário e locais adequados para as confecções, cursos de especialização para produções de alta qualidade e estudos complementares para conhecimento de fios, diferentes tipos de lã, cores e classificações.		Redes sociais; Marketing digital; Parcerias com arquitetos e designers.	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		
Lã, mão de obra, espaço físico, maquinário para produção de peças e funcionários.		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).		

Fonte: Autora (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, buscou-se atender aos objetivos secundários, neste sentido, almejava-se identificar quais são os clientes de produtos derivados da lã ovina, este objetivo foi alcançado ao se discutir nos subitens 4.1; 4.3 e 4.4, onde apresentou-se as informações necessárias. Já quanto ao objetivo “obter informações necessárias quanto à infraestrutura do modelo de negócios”, foram atendidos nos subitens 4.6; 4.7 e 4.8. Ao que se refere ao objetivo “distinguir quais são os produtos e serviços para os clientes do setor noveleiro”, o mesmo foi obtido no item 4.2 e por último, “apontar os principais parceiros e fornecedores envolvidos nos custos do negócio laneiro” foram definidos nos subitens 4.5 e 4.9.

Ao tratar do objetivo principal “propor um modelo de negócios no segmento da lã, com base em uma pesquisa exploratória, utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*”, atingiu-se o objetivo principal ao desenvolver uma proposta de *Business Model Canvas*, apresentada no subitem 4.10, onde apresentou-se as proposições para cada bloco do modelo de negócios.

Dando sequência, entende-se que a resposta à questão de pesquisa “quais as oportunidades e desafios identificados para a modelagem de novos negócios com a lã ovina?”, foi apresentada ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, tendo em vista que cada uma das entrevistadas apresentou sua visão a respeito do negócio, desta maneira, se percebeu para algumas questões respostas muito distintas que, no entanto, algumas demonstravam maior domínio de suas justificativas.

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 meridional.

No que tange aos desafios, o custo de produção se mostram 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

ABREPRO (Brasil). **A Profissão da Engenharia de Produção**: Saiba mais sobre a Engenharia de Produção. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/profissao/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

AGPTEA (Porto Alegre) (org.). **Apostila de Ovinocultura**. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/zootecnia-%20geral/ovinocultura/ovinocultura-livros-apostilas-e-documentos/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

AMARILHO-SILVEIRA, Fernando; BRONDANI, William Cardinal; LEMES, Jaqueline Schneider. Lã: características e fatores de produção. **Archivos de Zootecnia**, [S. l.], v. 64, n. 1, p. 13-24, 15 jul. 2015. Trimestral. Disponível em: <https://www.uco.es/servicios/ucopress/az/index.php/az/article/download/502/479>. Acesso em: 26 abr. 1996.

ARCO. **Associação Brasileira de Criadores de Ovinos**. Disponível em: <http://www.arcoovinos.com.br/>. Acesso em: 18 jun. 2023.

AWEX (Austrália) (org.). **National Wool Declaration (NWD)**. Disponível em: <https://www.awex.com.au/standards/national-wool-declaration-nwd/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

CANAL RURAL (Brasil). **Técnica australiana de tosa aumenta produtividade das ovelhas**. 2011. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/pecuaria/tecnica-australiana-tosa-aumenta-produtividade-das-ovelhas-12758/>. Acesso em: 23 abr. 2023

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.

COLUSSI, Joana. **O passo a passo da lã**: como o pelo das ovelhas do rs vira produto de exportação. como o pelo das ovelhas do RS vira produto de exportação. 2017. Disponível em: <https://www.awex.com.au/standards/national-wool-declaration-nwd/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

CRIAÇÕES DARVAMI. **PONCHO LÃ DE OVELHA M**. Disponível em: <https://www.darvami.com.br/pilcha/capapalaponcho/poncho-la-de-ovelha-5239>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CULTURA DA ROÇA. **Tosquia de ovinos (Schafe scheren)- Método Tally hi**. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9GFmj1EWjA>. Acesso em: 23 de 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](https://www.eeas.europa.eu/node/50926_en). Acesso em: 06 jun. 2023.

EMATER (Rio Grande do Sul) (org.). **Ovinocultores de São Gabriel inovam no manejo do rebanho**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/noticias/detalhe-noticia.php?id=12576#.ZEZ4kHbMLIV>. Acesso em: 24 abr. 2023.

EMATER (Ceará) (org.). **CAPRINOS E OVINOS: Maiores Rebanhos do Mundo**. Disponível em: [https://www.ematerce.ce.gov.br/2009/11/30/caprinos-e-ovinos-maiores-rebanhos-do-mundo/#:~:text=Em%20se%20tratando%20de%20rebanho,lugar%20\(48.000.000\)..](https://www.ematerce.ce.gov.br/2009/11/30/caprinos-e-ovinos-maiores-rebanhos-do-mundo/#:~:text=Em%20se%20tratando%20de%20rebanho,lugar%20(48.000.000)..) Acesso em: 27 mar. 2023

EMBRAPA CAPRINOS E OVINOS (Brasil) (org.). **Produção Mundial**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/cim-inteligencia-e-mercado-de-caprinos-e-ovinos/producao-mundial> Acesso em: 22 de mar 2023

EMBRAPA. **Aspectos a considerar na tosquia dos ovinos**. 2. ed. Bagé: Embrapa, 1985. 5 p.

EMFAL. **LANOLINA ANIDRA**. [S. L.]: Emfal, 2018. 2 p. Disponível em: <https://www.emfal.com.br/wp-content/uploads/2022/07/ficha-tecnica-069-lanolina-anidra-rev-04.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2023.

FAO (org.). **FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONAL**. 2015. Disponível em: Disponível em: <https://www.fao.org/home/en>. Acesso em: 18 maio 2023

FECOLÃ. **Mercado da lã é difícil, mas produtor não desiste**. 2022. Disponível em: <https://fecola.coop.br/site/expointer-2022/mercado-da-la-e-dificil-mas-produtor-nao-desiste/>. Acesso em 11 de mai. 2023

FIOS DA FAZENDA. **Fios de Lã Corriedale Burky – Tingimento Natural – 100g**. 2023. Disponível em: <https://www.fiosdafazenda.com.br/fios-de-la-trico-croche/fios-de-la-corriedale/corriedale-bulky-95m-100g/fio-de-la-corriedale-bulky-tingimento-natural-100g>. Acesso em 03 de 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.

GLLENDEX STORE. **Creme de Massagem Lanolina 1Kg – Clássicos**. Disponível em: <https://www.gllendex.store/cabelos/ressecados/creme-de-massagem-lanolina-1kg-classicos>. Acesso em: 17 de jun. 2023

GORNAS, Nahid; HUSSEIN, Abdel Rahim El. Impact of environmental and social factors on genotypic and phenotypic diversity of some local Sudanese sheep breeds. **Open Journal Of Animal Sciences**. [S. l.], p. 127-131. abr. 2012. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/OJAS20120200009\\_50900839.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJAS20120200009_50900839.pdf). Acesso em: 21 abr. 2023.

HIDRAN. **Creme de Tratamento Lanolina Beleza Clássica 1kg**. Disponível em: <https://www.hidran.com.br/bellezza-classicos-lanolina-1kg>. Acesso em 17 de jun. 2023.

HISTÓRIA, Ensina. **Fim da União Soviética (URSS)**. 2015. Disponível em: <https://ensinarhistoria.com.br/linha-do-tempo/fim-da-uniao-sovietica/>. Acesso em: 18 maio 2023.

IBGE (Brasil). **Produção Agropecuária**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/>. Acesso em: 28 maio 2023.

IBGE (Brasil). **PPM - Pesquisa da Pecuária Municipal**. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-%20producao-da-pecuaria-municipal.html?=&t=resultados>. Acesso em: 23 mar. 2023.

IBGE (Brasil). **Produção da Pecuária Municipal**. 2020. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm\\_2020\\_v48\\_br\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2020_v48_br_informativo.pdf). Acesso em: 22 mar. 2023.

IWTO (Bélgica) (org.). **TRACEABILITY**. Disponível em: <https://iwto.org/sustainability/traceability>. Acesso em: 23 abr. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LAZIA, Beatriz. Portal Agropecuário. **Adaptação de raças de ovinos lanados ao nosso país**. 2013. Disponível em: <https://www.portalagropecuario.com.br/ovinos-e-caprinos/criacao-de-ovelhas/adaptacao-de-racas-de-ovinos-lanados-ao-nosso-pais>. Acesso em: 23 de mar. 2023

LE MOS, Silvana Peres Miotti. **O SABER-FAZER DA LÃ**: análise de diferentes dimensões do segmento laneiro de santana do livramento. 2019. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Santana do Livramento, 2019. Disponível em: [https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1688/27006\\_00000804.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1688/27006_00000804.pdf?sequence=-1&isAllowed=y). Acesso em: 17 abr. 2023.

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.

MARCHETTO, Mateus. **Os 6 maiores produtores de lã do mundo**. 2022. Disponível em: <https://societificacom.br/os-6-maiores-produtores-de-la-do-mundo/>. Acesso em 16 de mai. 2023

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (Brasil). **Agropecuária brasileira em números**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros/abn-02-2021.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

MIOTO, Marlova. **Raças ovinas produtoras de lã**. Disponível em: <https://zootecniabrasil.com/2022/03/22/racas-ovinas-produtoras-de-la/#:~:text=Produ%C3%A7%C3%A3o%20brasileira&text=A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20%C3%A3%20%C3%A9,produ%C3%A7%C3%A3o%20nacional%20de%20%C3%A3%20ovina>. Acesso em 19 de mai 2023

NOCCHI, E.D.G. **Os efeitos da crise da lã no mercado internacional e os impactos socioeconômicos no município de Santana do Livramento/RS**. 2001. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Integração e Cooperação Internacional, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2001.

OECD. **Wool in Brazil**. 2021. Disponível em: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/wool/reporter/bra>. Acesso em: 29 de jun 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.

PALLET, D. **Fabricación de peletería lanar doubleface**. 2. ed. Barcelona: Cromogenia Units S.A., 2005.

PASCUAL, Ignácio. **Resumen de Ruminantes Menores**. Disponível em: [https://www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_caprina/produccion\\_caprina/129-rumiantes.pdf](https://www.produccion-animal.com.ar/produccion_caprina/produccion_caprina/129-rumiantes.pdf). Acesso em: 24 abr. 2023.

POMAR, Milton. **Lã de ovino do Pampa gaúcho para a China?**. 2022. Disponível em: <https://amanha.com.br/categoria/sul-for-export/la-de-ovino-do-pampa-gaucha-para-a-china>. Acesso em 11 de mai. 2023

PORTAL AGROPECUÁRIO. **Ovinocultura de lã**. Disponível em: <https://www.portalagropecuario.com.br/ovinos-e-caprinos/criacao-de-ovelhas/curso-ovinocultura-la#:~:text=As%20principais%20ra%C3%A7as%20de%20ovinos,ap%C3%B3s%20um%20ano%20de%20crescimento>. Acesso em: 22 de mar 2023

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Produtores de lã certificada celebram resultado com preço alcançado na venda**. 2023. Disponível em: <https://www.portaldoagronegocio.com.br/pecuaria/caprinos-e-ovinos/noticias/produtores-de-la-certificada-celebram-resultado-com-preco-alcancado-na-venda>. Acesso em 29 de jun 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

PRO RURAL. **TOSQUIA DE OVINOS**. Método Tally hi e tosquia de ovelha com tesoura. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=R5EyXtXUFHY>. Acesso em: 23 de abr. 2023.

REVISTA AGROPECUÁRIA (Brasil). **Época de tosquiar os ovinos**. Disponível em: <http://www.revistaagropecuaria.com.br/2014/09/04/epoca-de-tosquiar-os-ovinos/>. Acesso em: 7 maio 2023.

RURAL CENTRO. **TÉCNICA AUSTRALIANA DE TOSA AUMENTA PRODUTIVIDADE DAS OVELHAS**. 2011. Disponível em: <https://ruralcentro.com.br/noticias/tecnica-australiana-de-tosa-aumenta-produtividade-das-ovelhas/42834>. Acesso em: 23 de abr 2023

SANTOS, Virgínia; MARTINS, Ângela; SILVESTRE, Mário; SILVA, Severiano; AZEVEDO, Jorge. A história da lã: da domesticação à atualidade. **História da Ciência e Ensino**: construindo interfaces, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 65-76, 29 dez. 2019. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178-2911.2019v20espp65-76>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/hcensino/article/view/44848/30978>. Acesso em: 15 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.

SENAR (Rio Grande do Sul). **Programa Arco - Certificação da lã gaúcha**: manual normas acondicionamento de lã. [S. L.]: Cinestudio-Fernovi, 2021. 36 f. Disponível em: [http://www.arcoovinos.com.br/uploaded\\_files/Certificacaola.pdf](http://www.arcoovinos.com.br/uploaded_files/Certificacaola.pdf). Acesso em: 25 jun. 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.

TAROUCA. **Meia em lã de Ovelha**. 2023. Disponível em: <https://taroucompraca.pt/main/artesanato-e-antiguidades/386-meia-em-la-de-ovelha.html>. Acesso em 03 de jun. 2023

TCHÊ INVERNO. **CASACO COURO FORRADO INFANTIL**. 2023. Disponível em: <https://www.tcheinverno.com.br/casaco-couro-forrado-infantil/p>. Acesso em: 03 de jun. 2023

TEIXEIRA, Taís. **Mercado da lã é difícil, mas produtor não desiste.** 2022.

Disponível em:

<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/rural/expoiter/mercado-da-l%C3%A3-%C3%A9-dif%C3%ADcil-mas-produtor-n%C3%A3o-desiste-1.883633>.

Acesso em: 11 de mai. 2023

TV TEM. **É época de tosquiar ovelhas.** 2022. Disponível em:

<https://g1.globo.com/sp/sorocaba-jundiari/nosso-campo/noticia/2022/12/25/esta-na-epoca-de-tosquia-nos-criatorios-de-ovinos-no-interior-de-sp.ghtml>.

Acesso em 07 mai. 2023.

VALDUGA, Felipe. **Programa de certificação da lã gaúcha estimula mudança cultural na esquila.** 2022. Publicado no site do jornal Minuano. Disponível em:

<https://www.jornalminuano.com.br/noticia/2022/09/29/programa-de-certificacao-da-la-gaucha-estimula-mudanca-cultural-na-esquila>. Acesso em: 19 abr. 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.

VASCONCELLOS, Marina de. FARION, Leonardo Santos. **MICRONAGEM: A FORMA CORRETA DE MESURAR A QUALIDADE DE SUA LÃ.** 2020. Disponível em:

<https://www.caprilvirtual.com.br/novidadesParceiros2.php?recordID=31>. Acesso em 07 mai. 2023.

VIANA, João Garibaldi Almeida. **GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINO CULTURA NO RIO GRANDE DO SUL:** estudo de caso à luz dos custos de transação e produção. 2008. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em:

<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8819/JOAOGARIBALDIVIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 abr. 2023.

VIANA, João Garibaldi Almeida. Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil. **Revista Ovinos**, Porto Alegre, v. 4, n. 12, p. 1-9, mar. 2008. Disponível em:

<https://docs.ufpr.br/~freitasjaf/artigosovinos/panoramaovinos.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

VIEIRA, G.V.N.. **Criação de Ovinos.** 3. ed. Porto Alegre: Melhoramentos, 1967.

VOLP. Volp Indústria e Comércio LTDA. **LANOLINA ANIDRA USP VIC.** 2017.

Disponível em: [https://volp.com.br/docs/comext/2017-03-](https://volp.com.br/docs/comext/2017-03-Lanolinas/Lanolina_Anidra_USP_VIC.pdf)

[Lanolinas/Lanolina\\_Anidra\\_USP\\_VIC.pdf](https://volp.com.br/docs/comext/2017-03-Lanolinas/Lanolina_Anidra_USP_VIC.pdf). Acesso em: 24 de abr. 2023.

YUOOL. **YUOOL OTTANIO SOLA CINZA – EDIÇÃO LIMITADA.** 2023. Disponível em:

[https://www.yuool.com.br/produto/yuool-ottanio-sola-cinza-edicao-limitada-82?gclid=Cj0KCQjwryjBhD0ARIsAMLvnF8a-3N0FSPg7uKejd4leKZ7iD4czgzRV0pv-730\\_reLYtiA7CS082EaAhtyEALw\\_wcB](https://www.yuool.com.br/produto/yuool-ottanio-sola-cinza-edicao-limitada-82?gclid=Cj0KCQjwryjBhD0ARIsAMLvnF8a-3N0FSPg7uKejd4leKZ7iD4czgzRV0pv-730_reLYtiA7CS082EaAhtyEALw_wcB). Acesso em 25 de mai 2023.

## APÊNDICE

Apêndice A – Modelo de perguntas para as entrevistas

### MODELO PARA PERGUNTAS:

Nome do entrevistado:

Autoriza a gravação?

Formação:

Função/Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

Nome da empresa:

Ramo de atuação:

Ano de criação da empresa:

Número de funcionários:

Número de terceirizados:

Formato Jurídico (MEI, ME, EPP, SA):

Componentes	Principais Perguntas
Segmentos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os nossos consumidores mais importantes?</li> <li>• Quais são nossos clientes típicos/padrão?</li> </ul>
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais produtos e serviços que criam valor para nosso segmento de clientes?</li> <li>• Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes?</li> <li>• Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?</li> </ul>
Canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como nos comunicamos com nossos clientes para entregar a proposta de valor?</li> <li>• Que canais conseguimos contato?</li> <li>• Quais canais nos propiciam melhor custo-benefício?</li> </ul>
Relacionamento com Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?</li> <li>• Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?</li> </ul>
Fontes de Receita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é o nosso modelo de receita?</li> <li>• Quais são nossas políticas de preços?</li> <li>• Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?</li> </ul>
Recursos Principais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais recursos (matéria prima e mão de obra) são mais importantes exigidos para este modelo de negócios?</li> <li>• Quais recursos principais (matéria prima e mão de obra) nossa proposta de valor necessita? Canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fontes de receita?</li> </ul>
Atividades-Chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais atividades nossa proposta de valor requer?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são nossos canais de distribuição?</li><li>• Como é o relacionamento com o cliente?</li><li>• Quais são as fontes de receita?</li></ul>
Parcerias Principais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que são nossos fornecedores e parceiros que fazem nosso modelo de negócios funcionar?</li></ul>
Estrutura de Custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são os principais e mais importantes custos?</li><li>• Quais são os mais caros? (recursos-chave e atividades-chave)</li></ul>