

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DOUGLAS ARTHUR LUFT SCHERER**

**(RE)MODELAGEM DO NEGÓCIO:  
Um estudo de caso em uma beneficiadora de couro**

**São Leopoldo  
2022**

DOUGLAS ARTHUR LUFT SCHERER

**(RE)MODELAGEM DO NEGÓCIO:**

**Um estudo de caso em uma beneficiadora de couro**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia de Produção, pelo Curso de  
Engenharia de Produção da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

São Leopoldo

2022

*“When defeat comes, accept it as a signal that your plans are not sound. Rebuild those plans, and set sail once more toward your coveted goal.” Napoleon Hill*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, começo meus agradecimentos para aqueles que foram o suporte em todo o período de aplicação deste trabalho, meus pais Alvaro Scherer e Maria Noeli Scherer. Somente por conta deste apoio foi possível dedicar-se à pesquisa sem outras maiores preocupações ou dificuldades. Agradeço também as minhas irmãs Aline Möller e Natálie Scherer e aos meus cunhados Eduardo Möller e Lucas Balensiefer pelos momentos de relaxamento e descontração. Essas companhias foram essenciais para que se tivesse perfeitas condições nos momentos de foco.

Também, como forma de reconhecimento a todas experiências e conteúdos compartilhados, reconheço a grande importância de colegas da Engenharia de Produção, professores da universidade e colegas de trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo período em que me dediquei a este trabalho.

Ainda, como forma de reconhecimento por toda a experiência compartilhada e pelo aceite em seguir estes últimos meses como meu orientador de pesquisa, agradeço ao professor Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

Em especial, um agradecimento à minha namorada Julia Ferraz, que além do papel de companheira contribuiu também com todas as atividades agradecidas acima. A sua paciência durante os momentos de ansiedade, bem como o auxílio no que refere a interpretação do conteúdo, foram essenciais para que se pudesse concluí-lo com excelência.

Por fim, agradeço também a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizagem.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema a remodelagem do negócio de uma beneficiadora de couro. A Couros X é uma empresa do setor coureiro que, junto com o as demais empresas do setor, teve seus melhores momentos em décadas passadas e hoje busca se ajustar à um novo mercado. Portanto, este trabalho objetiva analisar a possibilidade de alteração no modelo de negócios da empresa. Para que isso fosse possível, primeiramente foram analisados quatro métodos de modelo de negócios para elaboração de um modelo tentativo: modelo de Oliver Gassmann, Mark Johnson, *Business Model Generation* (BMG) e *Business Model Institute* (BMI). Ainda, foi abordado o conceito e o crescimento do termo sustentabilidade nos meios empresariais como forma de propósito ao novo modelo de negócios. Em sequência, sete especialistas do mercado do couro foram entrevistados na tentativa de se identificar os principais desafios dos curtumes e possíveis ações para mitigá-los. Desta forma, foi realizada a confrontação das dimensões do modelo tentativo, os desafios e achados das entrevistas para se identificar as principais ações necessárias para o novo modelo de negócios da Couros X. Tais ações podem orientar a reformulação do modelo de negócios da empresa, de forma a aprimorar suas ações em termos econômicos, sociais e ambientais.

**Palavras-chave:** modelo de negócios; sustentabilidade; couro; desafios.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O triângulo mágico.....	18
Figura 2 - Modelo de quatro boxes. ....	20
Figura 3 - Mecanismos de precificação.....	24
Figura 4 - O quadro de modelo de negócios.....	26
Figura 5 - Divisão do quadro de modelo de negócios.....	27
Figura 6 - Fluxo lógico de um modelo de negócio. ....	28
Figura 7 - A estrutura em roda do Business Model Institute. ....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos e fases dos canais.....	23
Quadro 2 - Análise comparativa entre as estruturas de modelo de negócios.....	30
Quadro 3 - Dimensões a serem consideradas no estudo. ....	35
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.....	38
Quadro 5 - Desafios encontrados. ....	43
Quadro 6 - Abordagem dos desafios .....	48
Quadro 7 - Achados do estudo e ações propostas. ....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de empresas por tipo de couro.....	13
--	----

## LISTA DE SIGLAS

<i>FOB</i>	<i>Free On Board</i>
<i>CICB</i>	Centro de Indústrias de Curtumes do Brasil
<i>PVC</i>	Proposta de Valor ao Cliente
<i>BMG</i>	<i>Business Model Generation</i>
<i>BMI</i>	<i>Business Model Institute</i>
<i>ESG</i>	<i>Environmental, Social and Governance</i>
<i>B2B</i>	<i>Business-to-business</i>
<i>P&amp;D</i>	Pesquisa e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO GERAL</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Problemática</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Modelo de Oliver Gassmann</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Modelo de Mark Johnson</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Business model generation (BMG)</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 Business model institute (BMI)</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5 Análise comparativa entre as estruturas de modelo de negócios</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6 Sustentabilidade nos negócios</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7 Modelo tentativo</b> .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Delineamento do estudo</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Análise da literatura</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	<b>37</b>
<b>4 DESAFIOS DOS CURTUMES</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Produto</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2 Cadeia de suprimentos</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3 Custos</b> .....	<b>42</b>
<b>4.4 Imagem poluidora</b> .....	<b>42</b>
<b>5 ABORDAGEM DOS DESAFIOS</b> .....	<b>44</b>
<b>5.1 Gestão do produto</b> .....	<b>44</b>
<b>5.2 Gestão empresarial e setorial</b> .....	<b>45</b>
<b>5.3 Gestão de custos</b> .....	<b>46</b>
<b>5.4 Aprimoramento da imagem setorial</b> .....	<b>47</b>
<b>6 AÇÕES E MODELO TENTATIVO</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1 Segmentos de clientes</b> .....	<b>49</b>
<b>6.2 Proposta de valor</b> .....	<b>50</b>
<b>6.3 Canais de comunicação</b> .....	<b>51</b>

<b>6.4 Relacionamento com os clientes.....</b>	<b>52</b>
<b>6.5 Monetização.....</b>	<b>52</b>
<b>6.6 Relacionamento com os parceiros e custos .....</b>	<b>53</b>
<b>6.7 Sustentabilidade.....</b>	<b>54</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

O Brasil e o estado do Rio Grande do Sul sempre obtiveram grandes vantagens competitivas para a comercialização de calçados e couros com o mercado externo. A moeda desvalorizada, a farta disponibilidade de matéria-prima, mão de obra qualificada, incentivos fiscais e outros benefícios mantiveram o país líder na exportação de calçados durante um longo ciclo. Ademais, o Rio Grande do Sul, mais especificamente o Vale do Rio dos Sinos, se constituiu no principal polo produtor e exportador de sapatos femininos do país entre 1908 e 1989 (DOS REIS, 1991).

Porém, além dos novos entrantes, o setor enfrentou outros problemas. Fatores que privilegiavam a indústria local e colocavam-na de forma notavelmente superior a qualquer região do mundo mudaram e ocasionaram novas barreiras para o mercado. O Plano Real de 1994 trouxe estabilidade para moeda nacional e uma consequente valorização, estabelecendo uma perda de competitividade com outros países tanto no mercado externo, que tinha agora um produto mais custoso para adquirir, quanto para o mercado interno, que poderia importar produtos semelhantes de forma mais acessível. A situação ficou mais preocupante quando a mão-de-obra chinesa, com custos extremamente baixos permitiu que o país asiático se posicionasse como o líder global na produção e exportação de calçados. A substituição do couro como principal material na produção de calçados por materiais sintéticos foi outra condição que incrementou a fragilidade dos fabricantes de couro (SCHEMES et al. 2018).

A literatura indica que, independentemente do setor ou mercado, os negócios que apresentem grandes volumes e altas margens tendem a ser o foco para o ingresso de novos concorrentes. Trata-se da mudança no cenário externo que pode transformar um oceano azul em um oceano vermelho (CHAM, 2019, p. 11).

A análise do cenário da indústria do couro e do calçado sugere que o aumento da concorrência trouxe consigo não apenas uma diluição estendida do comércio, mas também a necessidade maior de inovação na gestão das empresas. Tal conclusão desvela a urgência de se desenvolver modelos de negócios e estratégias que permitam às empresas do setor redesenhar seu futuro.

Os modelos de negócios apresentam “o que” a empresa deve fazer para criar valor. Esses também abarcam a definição do mercado mais atrativo para a organização, do produto a ser ofertado, do relacionamento a ser estabelecido com o

cliente, as alternativas para a monetização e a sustentabilidade do negócio, bem como outras decisões que viabilizem a ampliação sustentável da organização (MUEHLHAUSEN, 2016). Tais modelos carecem de tempo, pesquisas, compromisso e disposição para mudanças. A atenção a esses elementos pode transformar qualquer dificuldade em um plano lucrativo, com uma proposta de valor singular capaz de indicar para todo o mercado e, principalmente, para os clientes o grande diferencial do produto ou serviço ofertado. As alterações nos planos de negócios precisam ser frequentes. Para Osterwalder (2020), muitas empresas esquecem que modelos de negócios expiram. A falta de atualização pode obrigar as empresas a realizar mudanças abruptas, o que nunca é interessante ou possível de realizar em curto período.

O presente estudo analisa o atual modelo de negócios da Couros X objetivando identificar alternativas que viabilizem o crescimento e a melhoria dos seus resultados.

## **1.1 Problemática**

A Couros X foi fundada em 1986 com propósito inicial de conquistar uma fatia do mercado de produção e comercialização de couros acabados para exportação de calçados. Com objetivo inicial de produzir mil metros quadrados ao dia, a empresa experimentou um grande crescimento nos anos 80. Esse crescimento esteve alinhado ao desempenho setorial. De acordo com Dos Reis (1991), a taxa de crescimento médio anual, no período de 1980 a 1989, de produção de calçados no Brasil, para negócios no mercado interno e externo foi de 1,74% e 15,91%, respectivamente.

O cenário favorável permitiu que a Couros X atingisse em meados de 1995 sua marca histórica de aproximadamente quatro mil metros quadrados na produção diária de couro acabado. Os principais produtos da empresa inicialmente se caracterizavam por lotes grandes, cores padrões e altos volumes de produção. Trata-se de um modelo similar à produção em massa, criado por Henry Ford, no início do século XX. O foco estava no aprimoramento da linha de produção (DE MORAES NETO, 1998).

Contudo, a evolução tecnológica e a competição internacional afetaram os padrões de consumo, o que demandou um aperfeiçoamento no mercado da moda. Em razão do novo cenário, a empresa também precisou se readaptar ao mercado. De 2012 a 2020, o valor das exportações de couros, *free on board (FOB)* em dólares, teve uma redução média de 7,66% ao ano, com base em dados coletados no site do

Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB). Além disso, dados apresentados por Caldas (2007) e pelo CICB, em seu relatório setorial de 2019, indicam que a categoria se inseriu num ambiente competitivo e com dificuldades de regeneração. Dentre os elementos que referendam essa suposição, se citam:

- 2006 o setor era baseado em 800 curtumes e cerca de 50 mil empregos gerados (CALDAS, 2007);
- 2012 o número de curtumes caiu mais de 60%, totalizando 310 curtumes e 42.100 empregos gerados (CICB, 2019);
- 2016 as referências indicam 260 curtumes ativos e 38.800 empregos gerados (CICB, 2019);
- 2018 as pesquisas mais recentes informam 244 curtumes em atividade e 30 mil empregos gerados (CICB, 2019).

Atualmente, a empresa produz couros do tipo curtido até o acabado, concorrendo com muitos curtumes. Dados extraídos do relatório setorial de 2019 do CICB indicam a quantidade de concorrentes da empresa (vide tabela 1).

Tabela 1 - Quantidade de empresas por tipo de couro

TIPO DE COURO PRODUZIDO	QUANTIDADE	% PARTICIPAÇÃO
COURO CRU ATÉ CURTIDO	39	19%
COURO CRU ATÉ SEMI-ACABADO	09	4%
COURO CRU ATÉ ACABADO	36	17%
COURO CURTIDO ATÉ SEMI-ACABADO	17	8%
COURO CURTIDO ATÉ ACABADO	89	43%
COURO SEMI-ACABADO ATÉ ACABADO	17	8%
<b>TOTAL:</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados pelo CICB em seu relatório setorial de 2019.

A despeito do excesso de oferta verificado nos mercados, alguns detém ofertas excessivas e nem por isso algumas companhias deixam de prosperar (MUEHLHAUSEN, 2016). Para tanto essas organizações oferecem ao cliente algo não ofertado pela concorrência. Ainda que a Couros X tenha se mantido ativa no mercado por mais de 30 anos e, em diversos momentos, seus gestores tenham dado prova de seu grande potencial empreendedor, a empresa atualmente pode não estar

preparada para atender às novas realidades do mercado. Essa possibilidade sugere a seguinte questão a ser respondida pelo presente estudo:

***Como aprimorar o modelo de negócios da Couros X?***

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a possibilidade de alteração no modelo de negócio da Couros X.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) analisar os modelos de negócios passíveis de serem considerados na redefinição do modelo da Couros X;
- b) propor um modelo de negócio tentativo alinhado com à realidade da empresa;
- c) investigar as ações que podem aprimorar o modelo tentativo; e
- d) confrontar os achados de campo com o modelo tentativo, de formas a se identificar possíveis ações destinadas a orientar o redesenho do negócio da empresa.

## **1.3 Justificativa**

As mudanças nas atividades de qualquer empresa têm como objetivo final a ampliação dos lucros. Conforme destaca Bresser (2006), é necessária uma taxa de lucros aceitável para que empresários vislumbrem a relevância de algum investimento, mesmo sabendo que esses podem sofrer oscilações negativas e/ou positivas.

Ainda, independente do sucesso apresentado pelos seus negócios em épocas passadas, as empresas tendem a entrar em estágios de maturidade, ou seja, o modelo de negócios não tem mais o mesmo valor decorrido anteriormente. Nunes e Breene (2011) salientam que cedo ou tarde, mesmo a melhor das empresas não encontra mais espaço para crescer. Fatores inesperados também podem afetar os negócios das empresas. Um exemplo recente foi a recente crise na saúde global. Entre as experiências sucedidas durante o período da pandemia de Covid-19, a necessidade de adaptação a ambientes mutáveis tornou-se indiscutível e exigiu uma aceleração ainda maior dos modelos de negócios (MAGALDI E NETO, 2021).

Além disso, também é preciso viabilizar a vida na terra em longo prazo (DE OLIVEIRA CLARO, 2008). A observação das tendências comportamentais da geração Z em relação aos aspectos ambientais e os seus respectivos impactos nas decisões de compra é mandatória (PEREIRA et al. 2017). Tal atenção pode levar à abertura ou ao fechamento de mercados.

Ademais, é preciso aprimorar a imagem negativa do setor. Esse aprimoramento pressupõe a minimização dos impactos poluidores, de formas a mitigar a fama de vilão ambiental adquirida no passado (MOKTADIR et al. 2018). Nesse contexto, o presente trabalho objetiva desvelar alternativas para reverter à estagnação econômica e minimizar a imagem poluidora do setor.

A consideração desses elementos orientou a proposição do presente estudo. Este estudo se justifica para possibilidade de se unir o conhecimento acadêmico com as visões micro e macro de negócio desenvolvidas pela equipe de gestão de estratégia da Couros X. Estima-se que a combinação em foco possa aprimorar o modelo de negócios da organização. Um modelo de negócios aprimorado pode incrementar o ganho de capital da empresa, viabilizar o crescimento sustentável de toda a sociedade, e assegurar às gerações futuras um futuro melhor em termos econômicos, ambientais e sociais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Oliver Gassmann (2013) questiona-se por que historicamente empresas que em determinado momento estiveram acima dos parâmetros gerais do setor, conhecidas por seus produtos e serviços inovadores, perdem suas vantagens competitivas. O referido autor conclui que a capacidade de adaptação nos modelos de negócio é mandatória para a perpetuação da empresa. Apesar dessa importância, Johnson (2008, p. 32) destaca a pouca utilização dos modelos de negócios como forma de inovação. Essa conclusão se baseou numa análise das inovações bem-sucedidas nos modelos de negócios de empresas. A análise revelou que exemplos de inovação como o da Apple são raros. Outro estudo citado pelo autor é o da *American Management Association*. Este estudo constatou que um máximo de 10% do investimento em inovação de empresas globais vai para a busca de novos modelos de negócios.

Para que os modelos de negócios sejam mais bem utilizados e elaborados, Osterwalder (2020, p. 15) indica a necessidade de uma linguagem comum dentro da organização. Segundo o referido autor, essa linguagem permite descrever e manipular facilmente modelos de negócios. A (re)modelagem de negócios demanda ainda alinhamento entre todos os *stakeholders* internos da organização, ou seja, que todas as partes interessadas da empresa estejam alinhadas (MONTGOMERY, 2012). Apesar de simples, esse alinhamento não era observado até então. Conforme a literatura, a maior parte das empresas fazia este processo de forma totalmente desestruturada (MUEHLHAUSEN, 2016).

Para mitigar esse problema, a literatura apresenta modelos destinados a apoiar a modelagem de negócios. Esses modelos são analisados a seguir.

### 2.1 Modelo de Oliver Gassmann

Em geral, os modelos de negócios ainda não possuem uma estrutura global e, portanto, Gassmann (2013) utiliza para descrever os negócios um modelo que consiste em quatro dimensões: quem, o que, como e valor.

- Quem: a falha na definição do cliente é muitas vezes um fator chave para o fracasso da empresa. Desta forma, a identificação do mercado e a decisão do cliente alvo entram como dimensão central desta estrutura.

- O que: neste caso entram as definições daquilo que a empresa tem a oferecer ao cliente, conhecido também como proposta de valor – produtos e serviços que são valiosos para o cliente.
- Como: de alguma forma as empresas precisam constituir e distribuir aquilo que é oferecido na proposta de valor. Para tal, ela precisa de inúmeros processos, atividades e recursos. E estes estão inseridos nesta dimensão como ponto a ser definido.
- Valor: A quarta dimensão explica por que o negócio é financeiramente viável. De forma geral, descreve a estrutura de custos e receitas da empresa. Além disso, aponta para a questão de como ganhar dinheiro no negócio.

Figura 1 - O triângulo mágico.



Fonte: Gassman (2013, p. 2)

Para Gassmann (2013), seu modelo de negócios facilita a visualização do negócio como um todo, junto aos fatores internos e externos da empresa. Assim sendo, explica como a empresa focal atua dentro do ambiente que está inserida.

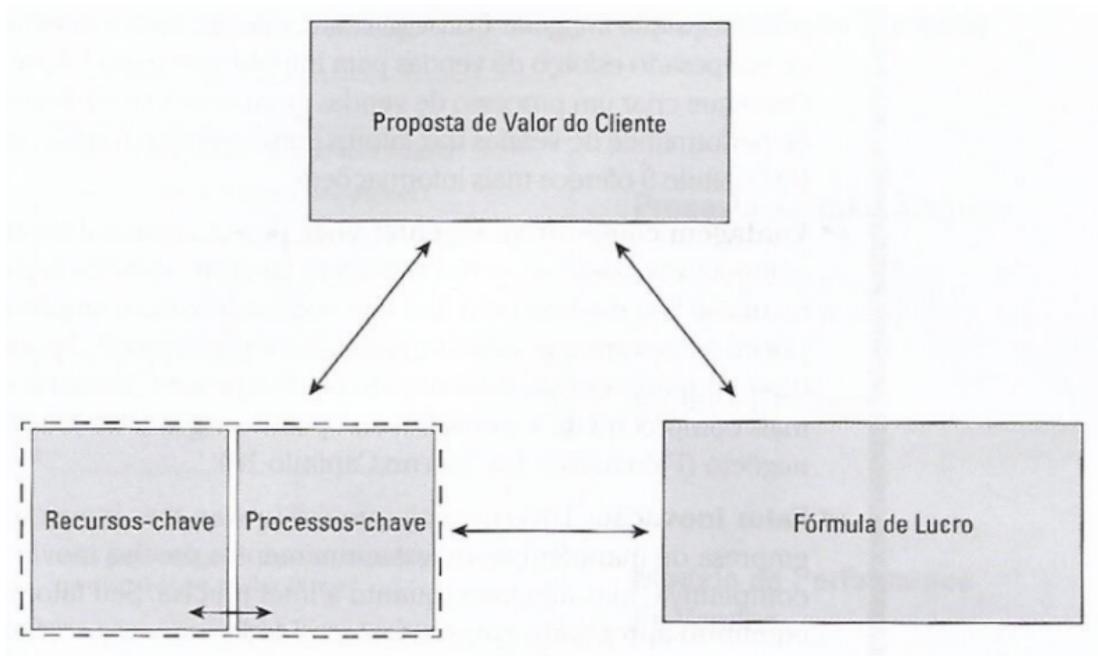
## 2.2 Modelo de Mark Johnson

O foco deste modelo é de auxiliar as empresas na atuação em espaços vazios, obtendo maiores margens de lucros e menor concorrência (Muehlhausen, 2016). O guia para enxergar além das fronteiras formado por Johnson (2008) consiste em três

passos simples. O primeiro consiste em entender que o sucesso surge quando pensa-se nas oportunidades de satisfazer o cliente, e não mais em modelos de negócios. O segundo passo – contendo quatro elementos – é formar um esquema que mostre como a empresa vai satisfazer as necessidades dos clientes. Por último, a empresa deve comparar o modelo de negócios atual com o projetado, com objetivo de identificar o quanto terá de mudar para explorar as oportunidades (JOHNSON, 2008).

- Proposta de valor ao cliente (PVC): de certa forma, empresas de sucesso identificaram problemas e uma possível solução. Após isso, o autor entende que é possível que empresas projetem produtos ou serviços que tragam resultados positivos. Neste caso, é também de extrema importância que o produto ou serviço projetado seja uma solução única no mercado, ou melhor que as opções já existentes e com menor preço.
- Fórmula de lucro: proporcionar valor para os clientes não necessariamente significa gerar lucro para a companhia. Portanto, é necessário que a partir do valor proporcionado ao cliente seja desenvolvido um método de geração de valor para a própria empresa. Incluem os seguintes fatores:
  - Modelo de receita: quanto dinheiro é possível ganhar realizando o cálculo do preço multiplicado pelo volume de vendas?
  - Estrutura de custos: corresponde ao custo dos principais recursos para execução do modelo de negócios;
  - Modelo de margem: considerando o volume pretendido no modelo de receita e nos custos projetados na estrutura de custos, qual deve ser a margem de lucro exigida para cada venda;
  - Velocidade dos recursos: busca-se a eficácia necessária na utilização dos recursos para atender o volume esperado e o lucro previsto.
- Recursos-chave: aqui definimos "recursos que a empresa precisa para honrar a proposta de valor feita à clientela visada" (JOHNSON, 2008). Colaboradores, maquinários, produtos, tecnologia, canais de distribuição e marca são exemplos de elementos necessários para geração de valor.
- Processos-chave: negócios precisam de processos operacionais e gerenciais que permitam reproduzir os valores e o crescimento. "Isso pode incluir atividades recorrentes como treinamento, desenvolvimento, manufatura, orçamentação, planejamento, vendas e serviço" (JOHNSON, 2008).

Figura 2 - Modelo de quatro boxes.



Fonte: Muehlhausen (2014, p. 69).

### 2.3 Business model generation (BMG)

Em entrevista para a revista HSM Management, na edição de Julho-Agosto de 2013, Osterwalder comenta que sua criação teve intuito inicial de representar qualquer modelo de negócios em uma linguagem visual simples e viável. Para o autor, boa parte das empresas não se interessa por experiências, testes e de alguma forma correr riscos de fracassar, visto que entende não ter margem viável para uma possível perda. O BMG propicia uma visão mais ampla e realista, permitindo que essas instituições se aprofundarem em modelos de negócios, além de auxiliar no desenvolvimento de novas ideias (OSTERWALDER, 2013).

Para tal, Osterwalder e Pigneur (2020) apresentam o BMG como a lógica de como uma organização pretende criar valor em nove componentes básicos de cobertura às quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove blocos construtores do modelo de negócios são desdobrados em segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades-chave; parcerias principais; e estrutura de custo (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

A. **Segmento de clientes:** dificilmente negócios duram por médios ou longos períodos sem consumidores – eles são o coração da companhia. Por conta disso, as empresas são capazes de atender vários padrões de clientes, alguns com características similares e outros não (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020). Os autores exemplificam segmentos distintos quando:

- suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- são alcançados por canais de distribuição diferentes;
- exigem diferentes tipos de relacionamento;
- têm lucratividades substancialmente diferentes;
- estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Desta forma, para melhor atendê-los, é importante que se agrupe esses clientes em atributos em comum (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020):

- mercado de massa: neste caso concentra-se em um grupo com problemas e necessidade similares, sem se preocupar em distinguir diferentes segmentos;
- nicho de mercado: oposto ao mercado de massa, este modelo concentra-se em necessidades específicas e especializadas de um grupo;
- segmentado: este modelo, assim como o anterior, também faz distinções entre os segmentos de clientes. E, além disso, também cria uma subdivisão entre os problemas sutilmente diferentes em níveis de receita, indústrias, relacionamentos e outros aspectos;
- diversificada: algumas organizações atendem clientes com necessidades completamente diferentes, neste caso dizemos que o modelo de negócios é diversificado;
- plataforma multilateral: alguns modelos de negócios prestam serviços para dois segmentos de clientes interdependentes, que necessitam encontrar pontos de comum acordo entre diferentes nichos para assim conseguir oferecer o melhor produto para ambos.

Definido esse segmento, as empresas possuem melhor compreensão das necessidades de clientes. Tal noção favorece para elaborar um modelo de negócios. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

B. **Proposta de valor:** por mais que os segmentos de clientes deva ser estabelecido anteriormente, na maioria das vezes são os consumidores que definem o fornecedor que irá suprir as suas necessidades. A proposta de valor

define justamente este critério, “o motivo pela qual os clientes escolhem uma empresa ou outra” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020, p. 22).

As propostas de valor podem ser inovadoras ou simplesmente semelhantes à de outros concorrentes, contudo devem possuir suas particularidades. Aqui também os autores Osterwalder e Pigneur (2020, p. 23) listam diferentes elementos para criação de valor, são eles:

- Novidade: “[...] satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares”.
- Desempenho: aprimorar o desempenho de produtos ou serviços é um diferencial no meio das similaridades.
- Personalização: a customização de produtos ou serviços em um atendimento às necessidades individuais de cada cliente.
- “Fazendo o que deve ser feito”: ajudar clientes a executar certos serviços e focar em suas principais atividades também é uma proposta de geração de valor.
- Design: o design diferenciado é um dos elementos mais difíceis de medir, porém também pode ser um elemento de destaque do produto ou serviço. É o caso das indústrias da moda e de eletrônicos.
- Marca/status: o fato de grandes marcas já terem um nome relativamente conhecido no mercado pode ser um valor a ser considerado pelos clientes.
- Preço: quando produtos ou serviços são semelhantes, uma das maneiras mais comuns de se diferenciar no mercado é a partir do preço baixo.
- Redução de custos: auxiliar o consumidor na redução de custos é um importante elemento dentro das propostas de valores.
- Redução de risco: as propostas de garantia por um determinado período podem oferecer este valor reduzindo os riscos de perda dos produtos ou serviços.
- Acessibilidade: tornar produtos ou serviços acessíveis para determinados públicos é um fator que pode trazer exclusividade no mercado.

- Conveniência/usabilidade: facilitar o uso de produtos ou serviços é também um meio para criação de proposta de valor.

C. **Canais:** os autores colocam os canais como fonte de comunicação, distribuição e vendas - três fatores que servem como conexão entre empresa e cliente. Além de servir como meio para apresentar os produtos e serviços aos clientes, também auxiliam na divulgação da proposta de valor, no fornecimento de suporte pós-venda e permitem aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

As empresas podem optar por canais particulares diretos e indiretos, bem como por parceiros indiretos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020). E, para os autores, encontrar a melhor combinação entre essas possibilidades é fundamental para a satisfação dos clientes. Além disso, segundo eles, os canais têm cinco fases distintas. Cada canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Quadro 1 - Tipos e fases dos canais.

Tipos de Canais			Fases do canal				
Particulares	Direto	Equipe de Venda Vendas na Web	<b>1. Conhecimento</b> Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	<b>2. Avaliação</b> Como ajudamos os Clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	<b>3. Compra</b> Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	<b>4. Entrega</b> Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	<b>5. Pós-venda</b> Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
	Parceiros	Indireto Lojas Próprias Lojas Parceiras Atacado					

Fonte: Adaptado pelo autor, de Osterwalder e Pigneur (2020, p. 27).

D. **Relacionamento com clientes:** em concordância com os segmentos de clientes selecionados no primeiro quadro do modelo BMG, é essencial também que a organização esclareça o tipo de relação que deseja firmar com cada um. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2020), o relacionamento com os clientes pode ser motivado por três situações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas. Depois disso, os casos distinguem-se entre diversas categorias: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-*

service, serviços automatizados, comunidades e cocriação (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

E. **Fontes de receita:** é a partir deste componente que os gestores devem se questionar o quanto cada segmento de clientes está disposto a pagar pelos produtos ou serviços ofertados. Posto isso, estabelecer o quanto, em dinheiro, cada cliente representará para a empresa (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Para os autores, dispor de um bom conhecimento sobre este aspecto pode facilitar a companhia a definir novas fontes de receita para o mesmo segmento de clientes, obtendo mecanismos de precificação diferentes em cada um deles.

Figura 3 - Mecanismos de precificação.

<b>Mecanismos de Precificação</b>	
<b>Precificação Fixa</b> Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas	<b>Precificação Dinâmica</b> Os preços mudam com base nas condições do mercado
<i>Preço de Lista</i> Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i> Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i> O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i> O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i> O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.	<i>Mercado em tempo real</i> O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i> O preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i> Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2020, p. 33).

F. **Recursos principais:** para que um modelo de negócios exerça seu papel, as empresas requerem recursos importantes para execução das suas atividades principais (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020). Os autores salientam que estes recursos podem diferenciar-se até mesmo dentro de cada organização, dependendo do modelo de negócios: podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem também ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

G. **Atividades-chave:** abastecido pelos recursos principais, as atividades-chave são as ações mais importantes que as empresas devem exercer para o

funcionamento do modelo de negócios (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020). Tais atividades são necessárias para atender aos blocos de Proposta de Valor, Relacionamento com o Cliente e Fontes de receita.

Osterwalder e Pigneur (2020) exemplificam algumas categorias de atividades-chave, como: produção, resolução de problemas e plataforma/rede.

H. **Parcerias principais:** alianças são fundamentais para otimizar os modelos de negócios, reduzir os riscos, adquirir recursos e várias outras razões (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Osterwalder e Pigneur (2020) distinguem os tipos de parcerias principais em quatro: (a) alianças estratégicas entre não competidores, (b) competição: parcerias estratégicas entre concorrentes, (c) *joint ventures* para desenvolver novos negócios e (d) relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

I. **Estrutura de custo:** o nono e último bloco é o responsável por descrever todos os custos envolvidos para execução do modelo de negócios. Com a definição dos oito blocos anteriores, tais custos podem ser calculados com relativa facilidade (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Osterwalder e Pigneur (2020) ressaltam que a atenção aos custos é importante em qualquer modelo de negócios, contudo a estrutura de custos baixos pode ser mais importante em alguns modelos. Desta forma, distinguir os custos em duas classes pode ser relevante:

- Direcionadas pelo custo: "este método visa criar e manter a estrutura de custos o menor possível, utilizando proposta de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas" (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020, p. 41).
- Direcionadas pelo valor: "algumas empresas estão menos preocupadas com os custos de um modelo de negócios, por isso se concentram na criação de valor" (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020, p. 41).

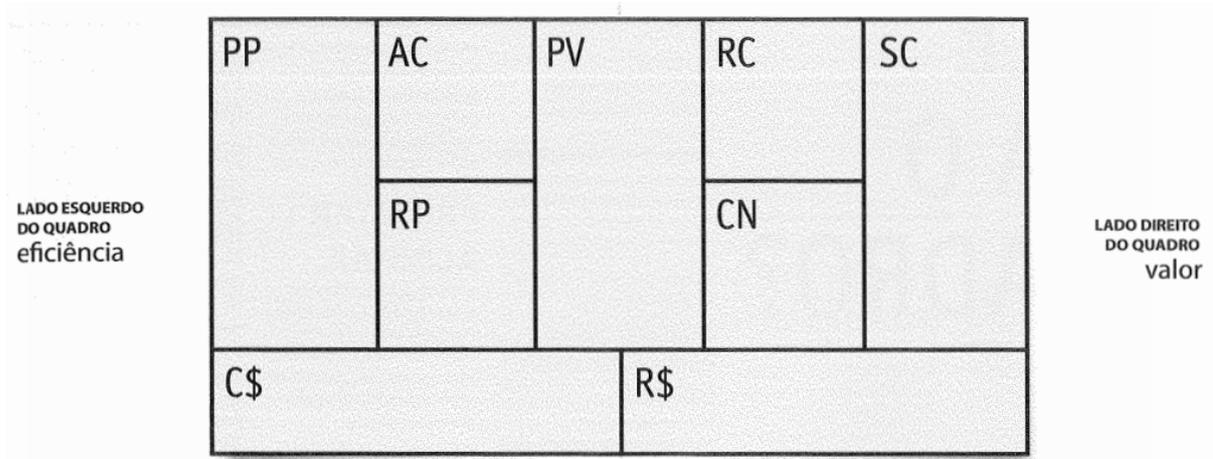
Figura 4 - O quadro de modelo de negócios.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2020, p. 44).

O BMG também possui uma interface padrão, ou seja, o quadro de modelo de negócios (Quadro 2) possui importante contexto além do conteúdo de cada box. Segundo o autor citado, a maioria das pessoas foca apenas no preenchimento desordenado do quadro elaborado para servir como modelo estrutural no planejamento da modelagem de negócios - este também conhecido como modelo Canvas -, porém o contexto em que você realiza o método é tão importante quanto; não é possível desenhá-lo no vácuo. Desta maneira, o quadro pode ser dividido em dois lados, sendo o direito onde define-se o perfil de cliente e esclarece seu entendimento (valor), e no esquerdo a maneira com que se pretende criar valor para esse cliente (eficiência) (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2020).

Figura 5 - Divisão do quadro de modelo de negócios.



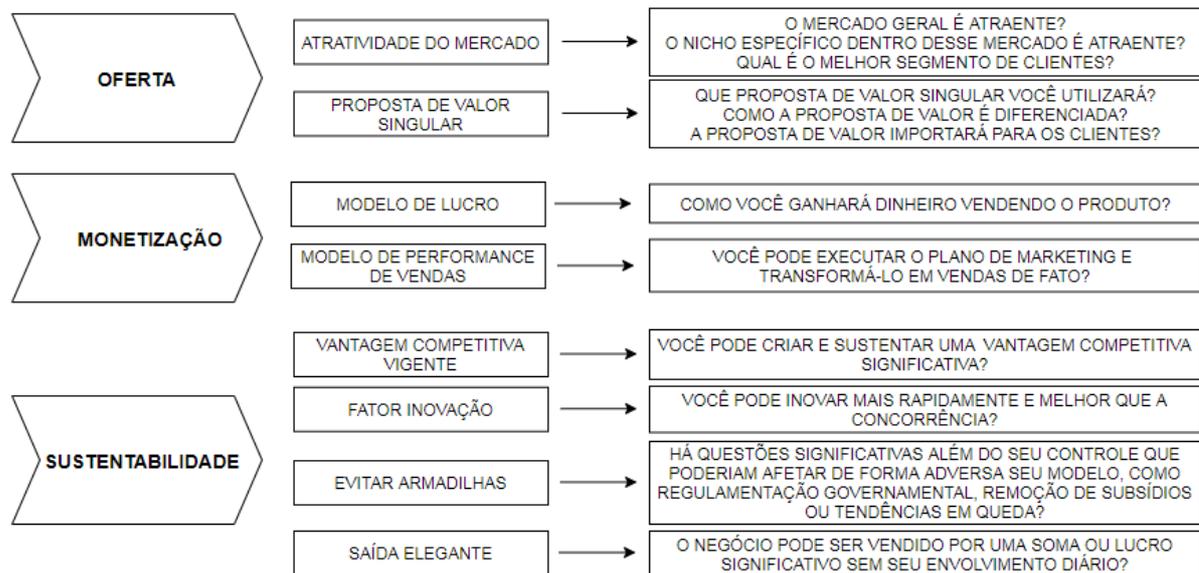
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2020, p. 49).

## 2.4 Business model institute (BMI)

Muehlhausen (2016) parte da premissa de que todos os grandes modelos de negócio possuem uma oferta de destaque e a capacidade de monetizar e sustentar essa oferta. Dessa forma, a estrutura BMI dissectiona os modelos de negócios em oito áreas fundamentais.

Os oito componentes relatados são: a) atratividade de mercado; b) proposta de valor singular; c) modelo de lucro; d) modelo de performance de vendas; e) vantagem competitiva vigente; f) fator inovação; g) evitar armadilhas; h) saída elegante (MUEHLHAUSEN, 2016). Tais componentes são divididos em três áreas pelo autor e seguem um fluxo lógico para criação de um modelo de negócios, apresentado a seguir:

Figura 6 - Fluxo lógico de um modelo de negócio.



Fonte: Adaptado pelo autor, de Muehlhausen (2016, p. 71).

Os questionamentos acima são importantes para a descrição do modelo de negócios. A partir deles, o autor considera a arquitetura do modelo de negócios completa e pronta para ser revisada acerca de seus pontos fortes e fracos. Conhecer esses aspectos torna-se ainda mais importante para os negócios considerando que as mudanças possibilitam entender o que apresenta oportunidades de melhoria (MUHLHAUSEN, 2016).

A figura 7 esclarece a estrutura BMI, iniciando pela “atratividade do mercado” e avançando em sequência até a “saída elegante”:

Figura 7 - A estrutura em roda do Business Model Institute.

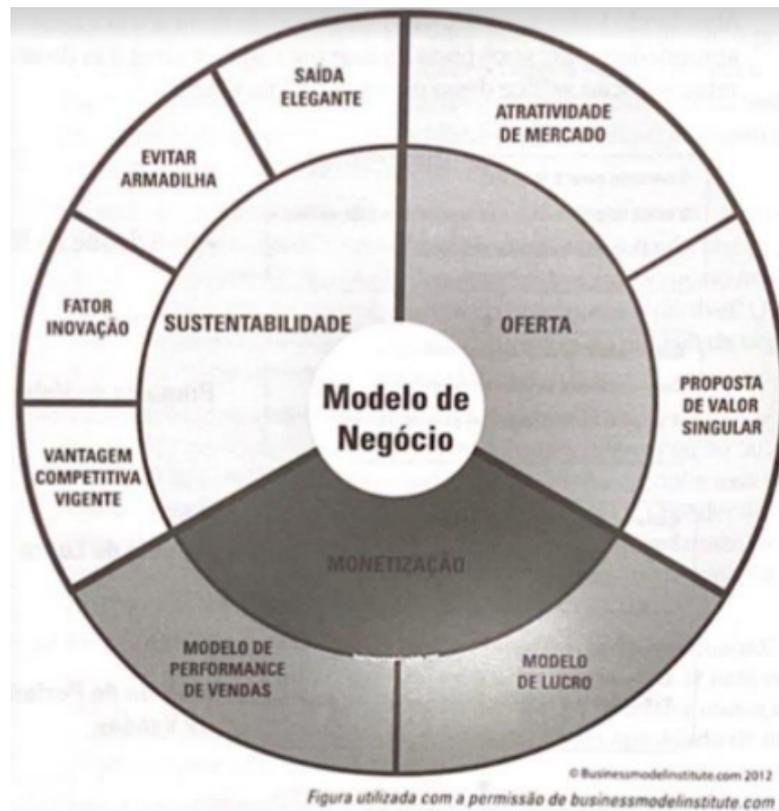


Figura utilizada com a permissão de businessmodelinstitute.com

Fonte: (MUEHLHAUSEN, 2016, p. 72).

## 2.5 Análise comparativa entre as estruturas de modelo de negócios

As quatro estruturas referenciadas anteriormente possuem o mesmo propósito, porém os recursos utilizados em cada uma delas são distintos. Diante de uma situação como esta, é importante que se realize uma análise comparativa para entendermos as semelhanças e peculiaridades de cada estrutura, de tal forma que se consiga selecionar a melhor alternativa para os objetivos da empresa.

O modelo de Gassmann (2013) propõe um foco especial em quem será o consumidor alvo, colocando o cliente no centro do negócio e definindo movimentos a partir deste. De maneira diferente, Johnson (2008) inicia o seu modelo de negócio com a identificação de problemas e possíveis soluções que ainda não existem, desta forma criando valor para os clientes. Ambos os autores desenvolveram estruturas menos profundas e mais diretas no que se refere ao foco do modelo.

Já o Canvas de Osterwalder (2020) é mais complexo comparado aos outros três modelos apresentados, mas possui uma sistemática de aplicação que tem como

objetivo a iteração entre os nove blocos do painel. Para iniciar o modelo também é necessário que se defina o segmento de clientes para então definir a proposta de valor que melhor irá atendê-lo. Contudo, neste caso o cliente será definido a partir de padrões semelhantes entre os consumidores.

O BMI de Muehlhausen (2016), assim como o Canvas, segue uma sistemática complexa e possui a seleção de nicho de mercado ou segmento de clientes como ponto de partida para elaborar uma proposta de valor singular.

Ao apresentar os quatro modelos, podemos observar que além da fase inicial todos apresentam dentro das suas estruturas a forma com que transformarão os produtos ou serviços em dinheiro, ou seja, a monetização do modelo para alçar o propósito desejado.

Posto isso, com base na análise comparativa entre os quatro métodos, identificam-se alguns desfechos que tenham total relevância para o desenvolvimento do presente trabalho:

1. A proposta de valor (1), em conjunto a definição do cliente, são pontos que se assemelham nas análises de todos os autores;
2. O método de monetização (2) é também um aspecto em comum para todas as estruturas de modelo de negócios;
3. Embora todos os métodos sejam compreensíveis e, de certa forma, abordem os mesmos aspectos, o modelo BMG apresenta-se de maneira mais detalhada e com relações causa e efeito mais bem definidas.

Quadro 2 - Análise comparativa entre as estruturas de modelo de negócios.

<b>Gassmann</b>	<b>Johnson</b>	<b>BMG</b>	<b>BMI</b>
(1) Quem?	(1) PVC	Segmento de clientes	Atratividade do mercado
O que?	(2) Fórmula de lucro	(1) Proposta de valor	(1) Proposta de valor singular
Como?	Recurso chave	Canais	(2) Modelo de lucro
(2) valor?	Processos chave	Relacionamento com clientes	Modelo de performance de vendas
		(2) Fontes de receita	Vantagem competitiva vigente
		Recursos principais	Fator inovação
		Atividades-chave	Evitar armadilha
		Parcerias principais	Saída elegante
		Estrutura de custos	

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

## 2.6 Sustentabilidade nos negócios

As organizações estão encontrando dificuldades para gerenciar suas cadeias de suprimentos (MOKTADIR, 2021). Contudo, empresas atuantes em economias emergentes têm dado exemplos de mudanças sustentáveis ao mercado mundial. Embora esta não seja uma concepção para se generalizar, uma vez que países tendem a priorizar questões financeiras em detrimento às ambientais e sociais (SILVA E QUELHAS, 2006). Nesse contexto, o presente estudo considera que um melhor entendimento por parte da alta gestão pode alavancar as operações sustentáveis em países emergentes.

Posto isso, admite-se a necessidade de um melhor conhecimento a respeito dos conceitos de sustentabilidade. Tal definição se torna mais essencial diante dos discursos incompletos a respeito do termo. Algumas empresas focam apenas em questões sociais, outras em ambientais e muitas apenas nos aspectos econômicos (DE OLIVEIRA CLARO, 2008). O termo sustentabilidade abordado por Muktadir (2018) é definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como uma forma de desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Desde a época da publicação desta definição diversos outros estudos foram realizados, mas dois pontos em comum foram utilizados de forma geral: a visão de longo prazo e as três dimensões que se correlacionam, conhecidas como *triple bottom line*, que em sua tradução se refere ao sentido de “tripé da sustentabilidade” (SILVA E QUELHAS, 2006): Dimensão econômica, Dimensão ambiental e Dimensão Social.

A despeito de sua importância da sustentabilidade, as atividades empresariais têm sido vistas como vilãs e responsáveis pelos problemas da sociedade. Segundo Porter (2011) a solução para este revés está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade. Para tanto, é necessário se desenvolver uma melhor forma de negócios, inovando em cenários sustentáveis e ao mesmo tempo somando lucros para as empresas. Trata-se de desenvolver uma abordagem ganha-ganha (PRAHALAD, 2005).

Mais recentemente, a comunidade de investidores vem aumentando seus conhecimentos no valor financeiro dos assuntos *environmental, social, and*

*governance* (ESG), traduzidos do inglês como ambiental, social e governança, e conseqüentemente gerando maior interesse em dados referente a esses temas. Segundo Eccles (2019), a demanda de investimentos ESG tem aumentado de forma muito significativa, forçando empresas a correrem para reunir novas ofertas. Ainda, o mesmo autor menciona que algumas grandes empresas mais que triplicaram os recursos destinados a investimentos sustentáveis.

Cumprir destacar que muitas dessas atividades resultam de um processo de conscientização das próprias empresas. Muitas das quais já se posicionam de forma sustentável em países emergentes como o Brasil, seja pela pressão do próprio mercado ou por aplicações de leis governamentais (DE AZEVEDO, 2006). Logo, a partir dos conceitos e informações apresentadas acerca da gestão sustentável no meio empresarial, entende-se que a sustentabilidade deve estar presente nas práticas de inovação dos modelos de negócios. Essa percepção é referendada pela literatura, a qual indica: “Precisamos de uma forma mais sofisticada de capitalismo — forma imbuída de um propósito social. Mas esse propósito não deve surgir da caridade, mas de um entendimento mais profundo da concorrência e criação de valor econômico. Essa próxima evolução do modelo capitalista reconhece novas e melhores maneiras de desenvolver produtos, atender a mercados e erguer empreendimentos produtivos” (PORTER, 2011, p. 32).

## **2.7 Modelo tentativo**

A análise dos modelos da literatura e da importância da sustentabilidade permitiu a definição das dimensões a serem consideradas no modelo tentativo para os negócios dos curtumes. Algumas dessas dimensões apresentadas estão inseridas em mais de um dos modelos, já justificando determinada relevância, e outras se apresentam em um único modelo, mas contendo elementos importantes para o presente estudo. Dito isso, abaixo se discorre e se justifica a respeito das oito dimensões escolhidas para elaboração do modelo tentativo a ser considerado neste estudo.

- A segmentação é a primeira das dimensões consideradas. Tal definição esta presente em três métodos apresentados: Oliver Gassmann, BMG e BMI. Além disso, em todos os modelos a segmentação dos clientes é apresentada como ponto de partida da estrutura, tornando as dimensões

seguintes dependentes do segmento selecionado. No caso dos curtumes, esta delimitação tem o objetivo de selecionar os clientes mais interessantes para seus negócios.

- Em sequência, tem-se a proposta de valor. Esta é identificada nos quatro modelos apresentados nos achados da literatura deste trabalho. A consideração da proposta de valor tem como objetivo reduzir a vulnerabilidade da empresa ante a concorrência e o foco excessivo do comprador nos preços dos produtos, além de revelar alternativas para se incrementar as margens de lucro da empresa por meio de uma melhor diferenciação do produto (no caso, tornando-o mais nobre no mercado).
- A terceira dimensão é encontrada apenas no método BMG e trata dos canais de comunicação utilizados pela empresa. Definir os canais de comunicação visa à seleção dos meios mais adequados de comunicação, podendo ser usado pelos curtumes na divulgação do diferencial do couro, na melhoria da imagem dos curtumes, bem como da proposta de valor definida anteriormente.
- Como quarta dimensão se exhibe o relacionamento com os clientes. O relacionamento está presente em dois métodos fundamentados na literatura: BMG e BMI. Na condição do modelo BMI, a dimensão é apontada como “modelo de performance de vendas”, mas assim como o “relacionamento com clientes” – da estrutura BMG – ela também objetiva converter os planos de marketing/relacionamento em vendas. Desta forma, para os curtumes, o relacionamento pode incrementar a fidelidade dos clientes e facilitar negociações entre as partes interessadas.
- Em continuidade com a estrutura, tem-se a monetização dos negócios. Trata-se de analisar como os curtumes podem transformar e incrementar sua geração de receita. Dito isso, essa nova condição pode ser identificada a partir da conexão entre a definição do segmento de clientes, a proposta de valor e o dinheiro, desenvolvendo novos produtos, serviços e outros. A presença da monetização nos quatro modelos da literatura ratifica a importância dessa dimensão.

- Na sexta condição do estudo está posicionado o relacionamento com os parceiros da cadeia de suprimentos. Mesmo que sendo parte apenas do método BMG, esta dimensão segue a mesma lógica do quarto elemento da estrutura: relacionamento com clientes. Desse modo, o estabelecimento de alianças pode aprimorar a alocação de esforços e viabilizar melhores resultados nas negociações e nas necessidades do curtume.
- O sétimo elemento se refere a estrutura de custos da empresa. Os modelos de Mark Johnson e BMG valorizam a consideração de todos os custos envolvidos na execução do modelo de negócios da organização. Com efeito, a identificação dessa dimensão pode orientar a definição de ações que reduzam os custos incorridos pelos curtumes.
- Por fim, o oitavo e último elemento refere-se à sustentabilidade do negócio. Presente apenas no método BMI de Muehlhausen, esta dimensão visa melhorar a imagem poluidora dos curtumes, a importância da utilização do material couro e a inovação dos processos e produtos. Ou seja, a atenção a este elemento da estrutura pode reduzir barreiras ao produto e ainda construir uma vantagem competitiva de longo prazo para os curtumes.

O quadro 3 sintetiza as dimensões a serem consideradas no estudo, o objetivo e a justificativa de sua consideração no presente estudo.

Quadro 3 - Dimensões a serem consideradas no estudo.

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo da dimensão</b>	<b>Justificativa da dimensão</b>	<b>Literatura</b>
<b>Segmento de clientes.</b>	Selecionar os clientes mais interessantes para os curtumes.	Os modelos apresentam a definição do segmento de clientes como ponto de perda do modelo de negócio.	Gassmann, BMG e BMI.
<b>Proposta de valor.</b>	Diferenciar a oferta da empresa nos segmentos selecionados.	Uma boa proposta de valor singular pode tornar a empresa menos vulnerável à concorrência, dificultar a guerra de preços e aumentar as margens de lucros.	Gassmann, Johnson, BMG e BMI.
<b>Canais de comunicação.</b>	Selecionar os meios de comunicação mais adequados.	Os canais de comunicação podem divulgar o diferencial do couro, a imagem dos bons curtumes e a proposta de valor da empresa.	BMG.
<b>Relacionamento com clientes</b>	Aprimorar o relacionamento com os clientes.	Um melhor relacionamento com cliente pode alavancar a fidelidade na relação <i>business-to-business</i> (B2B).	BMG e BMI.
<b>Monetização.</b>	Incrementar a geração de receita líquida.	Novas fontes de receita, produtos ou serviços podem advir da análise conjunta dos segmentos e propostas de valor.	Gassmann, Johnson, BMG e BMI.
<b>Relacionamento com parceiros.</b>	Aprimorar o relacionamento com os parceiros da cadeia.	Alianças podem aprimorar a alocação de esforços e viabilizar melhores resultados.	BMG.
<b>Custos.</b>	Reduzir os custos incorridos.	A identificação dos custos pode facilitar a definição de ações.	Johnson e BMG.
<b>Sustentabilidade.</b>	Aprimorar a imagem dos curtumes e do couro.	A atenção à sustentabilidade pode assegurar uma vantagem competitiva de longo prazo.	BMI.

Fonte: elaborado pelo autor.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Delineamento do estudo**

Inicialmente, o presente estudo realizou uma análise da literatura. Essa análise teve o objetivo de coletar referências bibliográficas relevantes. A busca de informações foi realizada nas bases Harvard Business Review, Scopus, Science Direct, Scielo e livros, nos idiomas inglês e português. A procura considerou as palavras-chaves: “*business models*”, “*inovação*”, “*sustainability*”, “*business*” e “*economia*”. Foram selecionados apenas bibliografias publicadas entre 2005 e 2021. A busca revelou 15 artigos que contemplaram o assunto desejado. A leitura dos artigos filtrados, bem como a análise da relevância dessas publicações foi realizada para a escolha dos trabalhos a serem considerados no presente estudo.

Marconi e Lakatos (2003) descrevem o método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais. Essas atividades têm por objetivo, a partir dos conhecimentos adquiridos, traçar o caminho a ser percorrido para o avanço da teoria dos pesquisadores. As análises das obras selecionadas revelaram ferramentas e conceitos que podem ajudar a resolver o problema proposto. Contudo, esses estudos não são conclusivos no setor em foco. Essa constatação sugere a existência de um entendimento parcial acerca da aplicação dos modelos de negócios na área de curtumes. A abordagem dessa lacuna tomará por base o método do estudo de caso. Segundo Yin (2015), os estudos de casos são utilizados para situações de decisões e comparações onde o tema se encontra em fase exploratória. O referido método faz uso de questionários, entrevistas, e observações de campo.

### **3.2 Análise da literatura**

A análise da literatura revelou que as barreiras ao sucesso empresarial relacionadas à falta de inovação nos modelos de negócios se constituem em desafios relevantes para as organizações. A literatura indica ainda a necessidade das empresas se readequarem ao mercado, haja vista a existência de uma oferta superior à demanda em nível global. Os desafios relacionados a inovação também parecem impactar na sustentabilidade empresarial. Foram identificadas mudanças comportamentais das novas gerações, tanto para readequação ao mercado, quanto

para imagem sustentável. Conforme indicado na literatura, os jovens têm valorizado aspectos sociais e ambientais, fato este que orienta suas opções de consumo (especialmente da geração Z).

Em suma, a consideração da sustentabilidade no modelo de negócios se mostra importante sob dois prismas: no que tange ao aspecto econômico, identifica-se a necessidade de aprimorar a competitividade de nossas organizações; e no tocante à imagem das empresas, urge desenvolver ações que revertam os impactos negativos que o setor gerou em termos ambientais e sociais. As ferramentas de aplicação listadas na literatura permitem que modelos de negócios possam ser mais bem estruturados, bem como aperfeiçoados constantemente. Tal constatação norteou a definição do instrumento e dos parâmetros a serem usados na coleta de dados.

### **3.3 Coleta de dados**

Durante o processo de identificação bibliográfica e pesquisa foi possível observar as dificuldades encontradas pelos empreendedores em reformular seus modelos de negócios. Dessa forma, a partir das observações realizadas foi possível a elaboração de um questionário a fim de traduzir a percepção dos entrevistados sobre o tema abordado. O objetivo maior foi de entender, a partir da visão de outros indivíduos inseridos no setor coureiro-calçadista, possíveis demandas, lacunas e percepções sobre o assunto, para isso as seguintes perguntas foram elaboradas:

1. Como você avalia a competitividade de nossos curtumes ante os curtumes internacionais?
2. Como nossos curtumes poderiam melhor utilizar seus diferentes recursos ou vantagens competitivas? Como você avalia a viabilidade dessa mudança?
3. Como os curtumes internacionais estão aprimorando o valor agregado aos seus clientes? E os nacionais?
4. Como os curtumes poderiam usar seu valor agregado para gerar novas fontes de receita? Como você avalia a viabilidade dessa mudança?
5. Como nossos curtumes poderiam reduzir seus custos? Como você avalia a viabilidade dessa mudança?
6. Como se poderia aprimorar o uso dos canais de comunicação pelos curtumes? Como você avalia a viabilidade dessa mudança?

7. Como os curtumes se relacionam com os principais parceiros da cadeia produtiva do couro?
8. Como se poderia aprimorar o compartilhamento de informações na cadeia do couro? Como você avalia a viabilidade dessa mudança?
9. Como os curtumes nacionais e internacionais estão se adaptando à sustentabilidade ou às demandas das novas gerações?

Com objetivo de obter respostas mais precisas acerca do questionário apresentado acima, selecionou-se entre os entrevistados apenas profissionais atuantes na cadeia do couro. Entre eles reuniram-se diretores e gestores de curtumes, representantes de entidades relacionadas ao couro, bem como representantes de clientes e fornecedores da empresa em foco. Tais respostas também puderam ser confrontadas com os dados coletados de outras fontes.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.

<b>Posição na cadeia</b>	<b>Perfil dos entrevistados</b>
Curtume	Profissional com 39 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como diretor da Couros X.
Fornecedor	Profissional com 24 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como gestor de negócios. Profissional com 34 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como diretor comercial.
Clientes	Profissional com 19 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como gestor de produção.
Concorrentes	Profissional com 7 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como gestor e sustentabilidade.
Entidades	Profissional com 10 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como gestor de planejamentos e negócios. Profissional com 18 anos de experiência no mercado do couro e atualmente atua como técnico em couro.

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas a partir de encontros presenciais, por chamadas de vídeo e por questionários disponibilizados de forma online. Desta maneira, cada um dos especialistas optou pela forma mais confortável para colocar suas experiências a respeito do mercado do couro e dos principais desafios dos curtumes brasileiros ante aos internacionais.

No que se refere à divulgação das informações, parte dos entrevistados optou pela não exposição do seu nome, bem como o nome da organização que representa. Além disso, nem todos se colocaram de acordo com a gravação de suas respostas. Desta forma, tais solicitações foram atendidas e não foram divulgados os dados solicitados e as entrevistas não foram gravadas.

Além das informações coletadas através das entrevistas, é necessário esclarecer sobre a empresa na qual o trabalho se refere. A Couros X é uma empresa familiar que teve seu início em 1986 com a junção de cinco sócios, porém hoje conta com apenas dois sócios, sendo um destes o sócio fundador. A empresa produz em média trinta mil metros quadrados de couro acabado por mês, com uma pequena parte destinada para exportação. Nesse sentido, ambos os sócios atuam ativamente na administração da empresa, sendo o sócio fundador responsável pela direção administrativa e produtiva da empresa e o segundo sócio está presente na direção financeira da Couros X. Dessa forma, a empresa ainda conta com membros da família do sócio fundador como atuantes na empresa, exercendo cargos de importante função no que se refere ao funcionamento da instituição.

A partir disso, uma visão geral dos passos considerados na identificação das proposições e das oportunidades de futuros estudos é apresentada abaixo:

- Passo 1: Identificação dos desafios dos curtumes.
- Passo 2: Abordagem detalhada dos desafios dos curtumes.
- Passo 3: Proposta de ações em acordo com o modelo tentativo.
- Passo 4: Correlação entre as ações propostas e sua aplicabilidade.

## **4 DESAFIOS DOS CURTUMES**

As entrevistas realizadas evidenciam os principais desafios dos curtumes no Brasil, especialmente quando confrontado ao mercado externo. Essas características são utilizadas no presente trabalho como base de achados para determinar os pontos positivos e negativos do mercado do couro.

Esses desafios foram codificados em: produto, cadeia de suprimentos, custos e imagem poluidora dos curtumes. Detalhes acerca dos problemas identificados serão apresentados a seguir.

### **4.1 Produto**

Com relação ao produto, a qualidade da matéria-prima tornou-se um desafio significativo para os curtumes nacionais. No Brasil, a presença de parasitas na criação do gado é corriqueira, afetando diretamente a qualidade da carne, leite e a pele (couro) dos animais. A incidência de bernes, carrapatos, mosca do cifre e entre outros causam inúmeros defeitos nas peles e influenciam diretamente na qualidade final do couro acabado. Outro ponto relacionado ao padrão nacional de peles é o tamanho delas. No Brasil as peles de couro bovino possuem tamanho maior do que no mercado internacional. Por esse motivo, os segmentos de couro para estofamento automotivo e moveleiro acabam se beneficiando. Em contrapartida, os poros da pele também acabam sendo maiores, dificultando o desenvolvimento de produtos mais nobres.

A combinação desses elementos dificulta a produção de itens de maior valor agregado a partir da matéria-prima nacional. A mitigação desse problema demanda a importação de peles, onerando os custos dos curtumes brasileiros e restringindo a competitividade desses curtumes em nível internacional.

Além da qualidade, a baixa diferenciação dos materiais produzidos nacionalmente também foi um desafio destacado pelos entrevistados. Produtos e serviços similares competem com base na oferta de preços menores, diminuindo as margens de lucro das empresas. A mitigação desse problema requer que os curtumes invistam na produção de artigos com maior valor agregado. Porém, vale ressaltar que os curtumes estão inseridos diretamente no mercado da moda e precisam frequentemente se adaptar as alterações desse setor. Ademais, produtos de sucesso numa determinada coleção não asseguram o sucesso da especificação nas coleções

de moda no futuro. Para a Couros X, a competição por preço e a dificuldade de previsão comprometem o futuro da empresa.

A rastreabilidade das peles por toda a cadeia de suprimentos parece se constituir noutra desafio apostado aos curtumes que pretendem permanecer operando no mercado nas próximas décadas. Essa rastreabilidade objetiva atender às importantes demandas relacionadas à sustentabilidade do planeta. Na opinião dos entrevistados, a confiabilidade do produto brasileiro nos mercados nacional e internacional pode ser aprimorada por meio da garantia de que a obtenção da matéria-prima usada na confecção de um produto não contribuiu com o desmatamento das florestas brasileiras.

## **4.2 Cadeia de suprimentos**

Os achados revelam alguns desafios enfrentados pelas empresas curtidoras no que se refere à cadeia de suprimentos. Internamente se cita a pouca eficiência nas ações desenvolvidas pelos departamentos de marketing e vendas. Externamente se cite o posicionamento dos curtumes dentro da própria cadeia. Os desafios internos e externos diminuem a atratividade do setor para as novas gerações, bem como dificultam os investimentos em mão de obra especializada e capacitação da força de trabalho. Essas implicações parecem reduzir a inovação no setor, o que pode comprometer seu futuro o longo prazo.

Outro problema é a pouca vantagem que os curtumes têm em suas negociações com compradores e fornecedores. A falta de diferenciação entre os produtos ofertados pelos diferentes curtumes dificulta o incremento nas margens de lucro dos produtos vendidos. No tocante aos fornecedores, observa-se que o pouco poder dos curtumes quando de uma negociação. Com efeito, esses fornecedores possuem um vasto portfólio de clientes atuando em diferentes segmentos. Uma maior base de clientes permite que os fornecedores de peles brutas ou de produtos químicos vendam para outros mercados (caso a negociação com os curtumes não seja suficientemente rentável). Em suma: os curtumes parecem sofrer grandes pressões a montante e a jusante de sua operação.

Por último, o pouco compartilhamento de informações na cadeia também foi apontado como desafio para o setor. A falta de transparência nas informações repassadas ao consumidor final e entre as empresas parece prejudicar a tomada de

decisões por parte dos curtumes. Essa realidade da cadeia parece afetar os negócios da Couros X.

### **4.3 Custos**

Os custos parecem estar entre os principais desafios para a competitividade do couro nacional no mercado internacional. Posto isso, destaca-se alguns possíveis motivos para tal problema: oferta maior que a demanda, necessidade de otimização dos recursos, processos, direitos e tributos trabalhistas vigentes no Brasil.

Os achados indicam que os curtumes nacionais possuem capacidade produtiva superior à demanda do mercado. Um menor uso da capacidade instalada se onera os custos operacionais fixos (em função da ociosidade). A atenuação desse problema passa pela diluição dos custos fixos numa menor quantidade de produtos produzidos, o que onera o preço final do produto. Tal situação se agrava para as empresas que estão inseridas no mercado da moda, eis que o recorrente lançamentos de novas coleções por parte dos definidores de tendência exige que novos produtos sejam desenvolvidos. Em cima disso, a manutenção de estoques (esses estoques se destinam a agilizar a reposição de itens com grande demanda) é um problema agravado pela dificuldade de se usar o produto nos itens que comporão a próxima coleção. Uma solução para se aprimorar o atendimento das demandas do mercado da moda é a otimização dos processos.

Outro desafio identificado se refere a utilização de recursos naturais. A carência de inovação nos processos de fabricação parece causar um consumo ineficiente dos produtos químicos e recursos naturais, aumentando o volume utilizado e por consequência seus custos e danos ambientais.

### **4.4 Imagem poluidora**

Conforme já visto na fundamentação teórica, não só as atividades dos curtumes têm seus desafios em relação à sustentabilidade. O mercado empresarial como um todo é visto como responsável por parte dos problemas ambientais enfrentados por toda a sociedade. A análise dos achados sugere que a cadeia do couro já percebeu que tais mudanças sustentáveis não são apenas necessárias para vida no futuro, mas também para o crescimento econômico do mercado na qual estão inseridos.

A ampliação dos negócios parece não depender apenas da visão da empresa acerca de seu negócio, mas também do entendimento que o consumidor final tem da adoção de práticas mais sustentáveis pelo setor. Esse entendimento demanda um melhor uso da comunicação social. Contudo, a cadeia do couro parece não possuir boas ações de comunicação. Apesar do aprimoramento de todos os aspectos relacionados as responsabilidades sociais, ambientais e econômicas, os curtumes aparentam ter a mesma imagem de décadas atrás para o consumidor final.

Uma comunicação deficiente dificulta o entendimento da população acerca das melhorias relacionadas ao couro, o que compromete a competitividade do produto ante outros materiais. Todavia, especialistas do mercado acreditam que a comunicação tem evoluído positivamente em função da pressão de parte dos consumidores, dos selos de sustentabilidade e das legislações vigentes.

Quadro 5 - Desafios encontrados.

<b>Desafios</b>	<b>Síntese dos desafios encontrados</b>
Produtos	<p>Qualidade da matéria-prima nacional inferior a internacional.</p> <p>Baixo diferencial entre concorrentes.</p> <p>Baixa confiabilidade de origem da matéria-prima (rastreadibilidade).</p>
Cadeia	<p>Ações setoriais dos departamentos de marketing e vendas são tradicionais.</p> <p>Relações B2B meramente transacionais devido à alta competitividade entre os curtumes.</p> <p>Baixo compartilhamento de informações.</p>
Custos	<p>Baixo índice de inovação nos processos.</p> <p>Capacidade produtiva superior à demanda.</p> <p>Mercado da moda com recorrentes lançamentos de novas coleções.</p> <p>Inviabilidade econômica na produção de pequenos lotes.</p>
Imagem	<p>Falta de comunicação com o consumidor final a respeito das ações sustentáveis desenvolvidas.</p> <p>Ainda se carrega a imagem de vilão ambiental.</p> <p>Necessidade de maior engajamento junto às associações do setor.</p> <p>Postura reativa aos problemas da sustentabilidade.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 ABORDAGEM DOS DESAFIOS

Conforme os desafios identificados no capítulo anterior, foi possível obter um melhor entendimento dos problemas abordados através das entrevistas realizadas. Desse modo, a abordagem dos seguintes desafios, se dá pela elaboração de propostas que busquem a atenuação das dificuldades encontradas.

As propostas foram elaboradas de acordo com as sugestões dos entrevistados. Para os fins deste trabalho, essas ações foram divididas em gestão de produto, gestão empresarial e operacional, gestão de custos, e aprimoramento da imagem setorial.

### 5.1 Gestão do produto

O desenvolvimento da empresa na gestão do produto não depende puramente dela para progredir, assim como o impacto positivo também não é exclusivo dela. Dessa maneira, é possível que algumas atividades de enfrentamento sejam também compartilhadas com concorrentes e parceiros da cadeia. Assim sendo, essas atividades foram divididas em dois grupos: ações de políticas públicas e investimentos da empresa.

Para as políticas públicas foram apontadas três possíveis ações que teriam influência positiva no couro. A primeira delas trata de sensibilizar o poder público acerca da necessidade de se aprimorar o controle de parasitas, e a segunda seria uma política de incentivo à exportação de couro acabado. Ambas as ações exigem o desenvolvimento de estudos de perdas econômicas ocasionados por estas dificuldades, a fim de demonstrar os possíveis ganhos a partir do enfrentamento destes impasses. Com relação ao controle de parasitas, o estudo torna-se importante para viabilizar investimentos no controle destes parasitas, beneficiando também a qualidade das carnes e lácteos. No caso do incentivo das exportações de couro acabado, o estudo promove o aumento da comercialização de *wet-blue* (couro que sofreu apenas o primeiro processo de transformação no curtume) no mercado nacional e aumento das exportações de couro acabado, que possui maior valor agregado. A terceira ação recomendada se dedica a aumentar a credibilidade do material brasileiro em relação a sua origem. Ou seja, a identificar os benefícios

decorrentes dessa confiabilidade e propor alternativas para aprimorar a rastreabilidade em toda cadeia de suprimentos.

No tocante aos investimentos internos, duas modificações foram sugeridas: internacionalização da empresa e investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A primeira trata de aprimorar o reconhecimento em nível internacional da organização. A segunda ação procura aprimorar os investimentos em P&D, redirecionando ou aumentando recursos ao propósito da organização. Dessa forma, ambas atividades dependem de um posicionamento estratégico definido.

## **5.2 Gestão empresarial e setorial**

Assim como os investimentos sugeridos no tópico anterior, também é necessário que os curtumes incrementem seus investimentos na capacitação profissional de seus colaboradores (especialmente no tocante ao aprimoramento da gestão empresarial e setorial). Na tentativa de reverter a carência de mão de obra especializada no setor coureiro, é necessário que se proporcionem ofertas e oportunidades de crescimento diferentes das já existentes, com o objetivo de promover um maior interesse dos profissionais da indústria.

Comparando a circunstâncias atuais, entende-se que financeiramente os curtumes não possuem capacidade de entrar nessa disputa. Posto isso, esse redirecionamento visa mudar a concepção do mercado em relação à cadeia do couro, tanto para consumo quanto para profissionalização.

Além disso, investimentos em análise de dados, juntamente com o posicionamento estratégico, impactariam positivamente nas negociações. Tal fato proporcionaria uma melhor leitura para tomadas de decisões em momentos estratégicos. Ainda quanto às negociações, a proposta de valor estabelecida, seja para custos ou diferenciação, é igualmente importante. Essa definição facilita a tomada de decisão e distingue a empresa de seus concorrentes.

Ainda a respeito do compartilhamento de informações, tal desafio tem evoluído positivamente com a força dos selos de sustentabilidade. A partir da pressão dos consumidores e das legislações, a cadeia é obrigada a se adequar a essas condições. Ademais, essas entidades e selos sustentáveis tem papel fundamental – no longo prazo – para aumento das demandas no consumo de couro. Este aumento de

demanda também é benéfico para a redução dos custos do produto, atendendo a pressão por preços menores do mercado.

### 5.3 Gestão de custos

Entende-se que um dos desafios identificado pelos entrevistados, a respeito das desvantagens dos curtumes nacionais com os custos trabalhistas, não é uma mudança viável no curto, médio e talvez longo prazo. A comparação desses valores é normalmente realizada com países asiáticos, que vivem uma cultura trabalhista diferente da nossa, e um regime de governo também distinto (ALONSO, 2021). Posto isso, vale analisarmos a possibilidade de diluição dos custos operacionais em um mercado transacional e as melhorias dos processos produtivos.

O estudo sugerido no tópico 5.1 a respeito do possível aumento na comercialização de couro *wet-blue* no mercado nacional também teria influência positiva nos custos do produto. Atualmente, o Brasil exporta cerca de 40% do couro ainda em *wet-blue*, 10% em semiacabado e 50% já acabado (CICB, 2021). Dessa forma, curtumes de acabamento possuem capacidade maior do que a demanda de mercado, elevando seus custos. A partir das políticas de incentivo das vendas em couro acabado, os curtumes poderiam aumentar o percentual de exportação de peles acabadas. Tal atividade aumentaria os volumes de produção dos curtumes locais e ocasionaria uma diluição maior de seus custos fixos, reduzindo o custo final dos produtos. Outro ponto, analisando atuação oposta ao aumento dos volumes de produção, seria a viabilidade econômica da produção de pequenos lotes. Trata-se de um movimento complexo, mas que a partir de ações para fidelização de clientes e melhores previsões de mercado possibilita uma melhor programação e utilização dos seus recursos, também impactando diretamente nos custos da organização.

Além disso, outro caminho para redução dos custos está no aumento ou redirecionamento dos investimentos em inovação e otimização dos processos. Redução de recursos naturais, *lead-time* de produção, retrabalho/variabilidade de produto são alguns impactos diretos nos custos dos produtos quando se trata de melhoria do processo produtivo. Estas reduções estão igualmente ligadas ao tópico seguinte, auxiliando aos aspectos de produção sustentável com a menor utilização de recursos naturais.

## 5.4 Aprimoramento da imagem setorial

Observa-se que empresas com sucesso nos produtos sustentáveis possuem uma parte do mercado que se caracteriza por este diferencial. Tal parcela posiciona-se em um modelo de negócios com alto diferencial e alto valor agregado. O preço mais alto e a maior margem se dão ao fato de o produto ainda ter baixa oferta dos curtumes e baixa demanda de consumidores. Observa-se este como um nicho a ser explorado pela Couros X.

Contudo, a focalização dos curtumes neste segmento torna-se uma decisão bastante delicada para os gestores. Negócios tradicionais, como o do couro, apontam uma necessidade maior de retorno de investimentos no curto prazo. Esta exigência fica ainda superior em momentos de declínio do mercado. Desta forma, as demandas do mercado parecem ainda não permitir aos curtumes focarem 100% em produtos sustentáveis. Por outro lado, já se compreende que não investir nessas mudanças pode dificultar ainda mais os negócios no futuro.

Posto isso, atualmente a cadeia já está direcionada a se adequar a essas condições. Porém, é possível acelerar o processo a partir de ações que incentivem o consumo de couro sustentável e políticas públicas de incentivo aos curtumes produtores desses materiais. Premiações e parcerias público-privadas para esses produtos e processos são atividades que instigariam as empresas para este desenvolvimento. Com isso, campanhas publicitárias para a divulgação da importância da utilização do couro sustentável e porque ele se diferencia de outros produtos também estimulariam a utilização do consumidor final.

Quadro 6 - Abordagem dos desafios

Desafios	Abordagem dos desafios
Produtos	<p>Sensibilizar o poder público acerca da necessidade de se aprimorar o controle de parasitas.</p> <p>Sensibilizar o poder público quanto ao incentivo à exportação de couro acabado.</p> <p>Aprimorar a rastreabilidade da matéria-prima.</p> <p>Desenvolver ações para aprimorar o reconhecimento em nível internacional.</p> <p>Aprimorar os investimentos em P&amp;D.</p>
Cadeia	<p>Melhores investimentos em marketing/vendas.</p> <p>Redefinição de foco empresarial: ações destinadas a redefinir o posicionamento dos curtumes quanto a sua proposta de valor.</p> <p>Investimento em análise de dados, buscando melhor previsão de mercado e, conseqüentemente, melhores negociações.</p> <p>Maior engajamento com entidades do setor.</p>
Custos	<p>Sensibilizar o poder público quanto ao incentivo à exportação de couro acabado.</p> <p>Foco na fidelização do cliente.</p> <p>Aumento nos investimentos em inovação e otimização dos processos.</p>
Imagem	<p>Maior engajamento com os selos sustentáveis.</p> <p>Políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento de produtos e processos que otimizem os recursos naturais.</p> <p>Campanhas publicitárias para divulgação dos produtos e ações sustentáveis.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 6 AÇÕES E MODELO TENTATIVO

O tópico 2.7 da fundamentação teórica apresentou as principais dimensões de modelos de negócios consideradas no estudo. As confrontações entre as referidas dimensões, os desafios identificados no trabalho de campo (capítulo 4) e as alternativas de mitigação identificadas nas entrevistas (capítulo 5) possibilitam que se estruture o novo modelo de negócios da Couros X. Tal estrutura é composta pelas dimensões do modelo tentativo e o posicionamento sugerido em cada um destes aspectos.

Dessa forma, as análises feitas no presente estudo a respeito dessas confrontações e as ações propostas serão apresentadas a seguir, conforme a dimensão do modelo tentativo considerada.

### 6.1 Segmentos de clientes

Os achados acerca do segmento de clientes sugerem que a sobrevivência das empresas requer a abordagem simultânea dos clientes que demandam produtos de maior valor agregado e dos clientes que demandam produtos de baixo custo. Um exemplo é o caso dos produtos "mais sustentáveis" ou da produção de commodities de baixo custo (destinadas a produtos de menor valor agregado, mas com grande demanda).

O curtume poderia aprimorar a prospecção de clientes internacionais de ambos os segmentos: valor agregado e baixo custo. A ampliação do mercado de maior valor agregado por parte da empresa torna-se relevante pelo fato da empresa já ser reconhecida nacionalmente por seus produtos mais nobres. Dessa forma, o *know-how* na produção desses artigos, com incremento de novos desenvolvimentos, atenderiam mais rapidamente o segmento selecionado (o qual demanda produtos alinhados com as tendências da moda). Contudo, as frequentes alterações dessas linhas de produtos mais diferenciadas e a sazonalidade na demanda precisam ser compensadas pela prospecção de clientes interessados em produtos de baixo custo. A abordagem deste segmento complementa os volumes de produção nos períodos de maior sazonalidade.

A ampliação de ambos os segmentos pode ser alcançada pela Couros X por meio de uma maior participação em feiras em internacionais, bem como um maior

enfoque dos departamentos de marketing e vendas no comércio exterior. No caso da Couros X, o potencial de crescimento a partir destas ações é considerável, visto que aproximadamente apenas 15% do faturamento dos últimos doze meses foram para o mercado externo, contendo apenas duas participações em feiras internacionais nesse intervalo.

## **6.2 Proposta de valor**

Uma melhor proposta de valor por parte do curtume precisa considerar as demandas dos diferentes segmentos identificados. E essas demandas precisam ser atendidas simultaneamente.

Os achados indicam que a abordagem dos nichos de maior valor agregado precisa se basear no desenvolvimento de produtos diferenciados. Estes devem apresentar qualidade superior à da concorrência, de formas a assegurar o fornecimento de itens não ofertados pelos concorrentes. A exploração do mercado de maior valor agregado demanda novos processos de fabricação. O curtume precisa ainda estreitar relações com os definidores de tendências. De certa forma, tal ação deve buscar o desenvolvimento de novos artigos que diferenciem o curtume no mercado.

Em paralelo, a empresa precisa ofertar itens baratos. A oferta desses itens pode assegurar um melhor rateio dos custos fixos do curtume. Assim, a exploração do segmento de commodities deve abarcar preços baixos e preparações para as intensas negociações. Destaque-se que a exigência por qualidade desse segmento é menor. Contudo, uma pequena diferenciação no segmento de commodities pode assegurar vendas com margens um pouco maiores. Os achados mostram ainda que a rivalidade no segmento de commodities advém da grande dificuldade que os curtumes têm quando do desenvolvimento de produtos diferenciados com base na matéria-prima brasileira. No caso das commodities, aprimorar os processos e a matéria-prima é essencial para se viabilizar os menores custos. Quanto aos processos, o investimento em novas tecnologias se coloca como melhor opção. No que se refere à matéria-prima, convencer o poder público acerca dos benefícios da possibilidade de aumento da comercialização interna pode ajudar na estruturação de políticas públicas destinadas a viabilizar maiores cuidados por parte dos pecuaristas do país.

Desta forma, para que a Couros X se diferencie do mercado na prospecção de ambos os segmentos, se propõe que a empresa direcione de melhor forma seus investimentos na profissionalização e capacitação do seu departamento de P&D. Desta maneira, em conjunto ao departamento comercial, é possível que se estreite o relacionamento com os definidores de tendência de tal em que a empresa esteja presente em mais uma etapa das atividades de seus clientes.

Atualmente, a Couros X conta com dois profissionais responsáveis pelo setor de pesquisa e desenvolvimento e três pessoas responsáveis pelo setor comercial. Desse modo, a realização de cursos de capacitação está relacionada tanto ao aprimoramento da produção de novos artigos no couro quanto no que se refere a um melhor relacionamento com os clientes, visando o aumento das vendas e fidelização de clientes.

### **6.3 Canais de comunicação**

No que se refere aos canais de comunicação utilizados para divulgação dos produtos nacionais, observa-se uma necessidade do aprimoramento na divulgação das qualidades e contribuições do setor à sustentabilidade. Mesmo os achados indicando que as entidades do couro e os selos sustentáveis estejam auxiliando em uma lenta melhoria neste aspecto, esta deficiência ainda compromete a atratividade e credibilidade do couro brasileiro. Assim, faz-se necessário intensificar a comunicação ao consumidor final dos benefícios do couro (em relação a outros materiais). Uma melhor comunicação demanda ações compartilhadas com entidades e outras empresas da cadeia.

Nesse sentido, para que se obtenha uma melhor comunicação com o consumidor final, é imprescindível que a melhora aconteça primeiramente entre o curtume e seus clientes. Para isso, a criação de campanhas publicitárias direcionadas ao comprador dos produtos da Couros X se torna pertinente ao passo que promove um aumento do interesse em produtos específicos do curtume e transporta esse interesse ao seu consumidor final.

## **6.4 Relacionamento com os clientes**

Achados acerca do relacionamento com clientes sugerem a importância do segmento de maior valor agregado para o curtume investigado. Uma maior fidelização deste segmento pode mitigar parte das lacunas relacionadas à proposta de valor e aos canais de comunicação. Atualmente estas atividades parecem não diferenciar a empresa perante sua concorrência. Uma alternativa para se viabilizar essa diferenciação seria cocriar produtos com maior valor agregado. Em paralelo a esta atividade, a empresa deve trabalhar para expandir o reconhecimento internacional dos seus produtos.

Desta forma, além de uma maior participação em feiras internacionais, conforme proposto já na primeira dimensão, a Couros X deve estudar a viabilidade de financiar visitas à sede da empresa para os clientes de maior expressão e elaborar cronograma de visitas periódicas às sedes dos clientes com maior potencial de compra. Essas visitas teriam como objetivo aumentar o contato entre o curtume e seus clientes, promovendo uma relação de maior confiabilidade entre as partes. Visto que assim, conhecendo as diferentes dimensões e indivíduos que compõe a empresa, o cliente tende a sentir-se mais seguro em relação à suas compras.

## **6.5 Monetização**

A análise acerca da monetização dos curtumes indica a existência de uma dependência nos meios atuais de geração de receita (a venda de couro por metro quadrado). O aprimoramento das dimensões acima - proposta de valor, meios de comunicação e relacionamento com os clientes - pode revelar alternativas para incrementar fontes de receita com novas ofertas de produtos e serviços para cada segmento escolhido pela empresa. Um melhor desempenho na criação de novos produtos feita pela empresa em conjunto com seu cliente, pode desvelar maiores oportunidades para o incremento da receita líquida do curtume.

Os produtos cocriados podem enfrentar uma menor concorrência, o que viabilizaria a ampliação dos preços de lançamento e do lucro nas operações da empresa. Além disso, a oferta de serviços também pode incrementar as atuais fontes de receita com o desenvolvimento de novos produtos direcionados a cada cliente. Uma vez que a Couros X seja capaz de atender as demandas de seus clientes

relacionadas à produção de novos produtos de couro, estes têm um menor custo na elaboração de seus projetos e uma maior dependência em relação ao curtume.

## **6.6 Relacionamento com os parceiros e custos**

Os estudos direcionados ao relacionamento dos curtumes com seus parceiros da cadeia de suprimentos indicam negociações meramente transacionais, que visam apenas o repasse de produto e pouco se atentam ao antes e depois da venda desses suprimentos. Tais negociações também se mostram como desafio para a estrutura de custos. Isto se deve à grande variedade de opções de comercialização que os fornecedores de matéria-prima têm e a baixa previsibilidade de mercado (por parte dos curtumes), tornando o interesse por parte desses fornecedores muito pequeno e assim dificultando o poder de barganha do curtume.

A existência desses problemas requer que o curtume desenvolva ações junto às entidades do couro. Essas entidades possuem legitimidade e poder de influência capazes de suscitar ações governamentais destinadas a aprimorar a qualidade da matéria-prima nacional. A melhoria na oferta de insumos advindos da pecuária permite que o curtume tenha uma matéria-prima de qualidade, o que aumenta as chances de atender o segmento de maior valor agregado e reduz os custos do segmento de commodities.

Hoje a Couros X não possui previsão de custos em longo prazo e sua compra de matéria prima é feita a partir das perspectivas de venda de produtos. Isso ocorre através de análise do departamento comercial e a compra é feita por um dos diretores do curtume. A criação de um departamento específico para análise de dados permitiria a Couros X ter melhores previsões de mercado, viabilizando economicamente a produção de lotes menores para o segmento de valor agregado, assim como promoveria a produção de estoques em momentos chave para o segmento de commodities. Esse fato proporcionaria uma possibilidade melhor de negociação entre a beneficiadora e seus fornecedores, visto que assim seria possível direcionar o uso de matéria-prima em longo prazo. Ambas as alterações poderiam reduzir significativamente os custos dos produtos ofertados.

## 6.7 Sustentabilidade

Os achados acerca da dimensão sustentabilidade sugerem que os curtumes enfrentam barreiras junto aos consumidores e fornecedores. O enfrentamento dessas barreiras requer que o curtume aprimore seus métodos de produção, bem como que se desenvolvam ações para aprimorar a confiança do mercado a respeito da rastreabilidade de origem da matéria-prima e da menor utilização de recursos naturais. A obtenção de selos de sustentabilidade favorece a transparência, contribuindo para atenuar as barreiras à imagem de uma empresa e de um produto mais sustentável.

Atualmente a Couros X é homologada pelo principal selo de sustentabilidade do mundo na cadeia do couro. Porém, nota-se que a empresa ainda toma posições reativas quanto ao aprimoramento dessas questões, ao passo que realiza suas melhorias no quesito sustentabilidade apenas quando exigidas pelo mercado, sendo pouco inovadora nesses aspectos.

Visto que esse é um problema geral do setor, uma maior participação nos projetos desenvolvidos pelas entidades do couro coloca a empresa a frente da concorrência no que se refere à sustentabilidade. Além disso, o desenvolvimento de novos produtos deve ter foco na redução de recursos naturais e na utilização de produtos químicos.

Finalizadas as ações sugeridas para cada dimensão do modelo tentativo, foi possível realizar a elaboração do quadro 7. O quadro sintetiza os achados do estudo e as ações propostas.

Quadro 7 - Achados do estudo e ações propostas.

<b>Dimensões</b>	<b>Síntese dos achados</b>	<b>Ações propostas</b>
<b>Segmento de clientes.</b>	Dois segmentos de clientes precisam ser abordados simultaneamente pelos curtumes, a saber: maior valor agregado e commodities de baixo custo.	Prospectar clientes de ambos os segmentos. Foco no comércio exterior. Maior participação em feiras internacionais.
<b>Proposta de valor.</b>	A agregação de valor no segmento de maior valor agregado requer produtos “diferenciados”, enquanto o segmento de commodities demanda preços baixos, mas com menor “diferenciação”.	Aproximar a empresa dos definidores de tendências para o mercado de maior valor agregado. Redirecionar os investimentos na profissionalização e capacitação do departamento de P&D. Aprimorar processos e matéria-prima para viabilizar custos menores no segmento de commodities.
<b>Canais de comunicação.</b>	Os produtos destinados a ambos os segmentos não possuem uma boa divulgação de suas qualidades ou de sua contribuição à sustentabilidade. Essa deficiência compromete a atratividade do couro brasileiro.	Criar campanhas publicitárias para aprimorar a divulgação dos produtos ou dos diferenciais em prol da sustentabilidade do curtume (em níveis nacional e internacional).
<b>Relacionamento com clientes.</b>	O aprimoramento do relacionamento com os diferentes segmentos quando do desenvolvimento de novos materiais pode mitigar parte das lacunas relacionadas à proposta de valor e aos canais de comunicação.	Financiar visitas à sede da empresa. Realizar visitas periódicas às sedes dos clientes. Engajar os compradores do segmento de maior valor agregado no desenvolvimento das novas coleções dos clientes. Desenvolver serviços de apoio aos clientes de ambos os segmentos.
<b>Monetização.</b>	O aprimoramento da proposta de valor, da comunicação e do relacionamento com clientes podem gerar receitas adicionais com a venda de produtos ou a prestação de serviços.	Viabilizar o atendimento as demandas de criação dos clientes relacionados à produção de novos produtos de couro. Incrementar a receita com os produtos mais sustentáveis.
<b>Relacionamento com parceiros.</b>	O relacionamento meramente transacional da cadeia advém das muitas opções à disposição dos fornecedores de matéria-prima.	Aumentar a participação da empresa em ações realizadas por entidades do couro, especialmente nas ações governamentais destinadas a aprimorar a qualidade da matéria-prima nacional.
<b>Custos.</b>	A grande quantidade de opções à disposição dos fornecedores dificulta a redução de custos. A pouca previsibilidade na demanda compromete a otimização dos custos dos produtos.	Incrementar o compartilhamento de previsões de demanda. Criar departamento de análise de dados na empresa para se aprimorar as previsões de demanda.
<b>Sustentabilidade.</b>	As ações em prol da sustentabilidade enfrentam barreiras junto aos fornecedores, bem como dificuldades operacionais internas (ex.: nos processos de fabricação).	Maior engajamento com os selos sustentáveis, aprimorando a transparência das negociações e a confiabilidade da matéria-prima. Investir em processos que demandem menos recursos naturais ou que utilizem menos produtos danosos ao meio-ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o problema apresentado como justificativa para a pesquisa se referia em: “como aprimorar o modelo de negócios da Couros X?”. Tal tema se revelou importante para a empresa e para o setor a partir dos dados econômicos apresentados.

O presente trabalho objetivou-se em analisar a possibilidade de alteração no modelo de negócios para que se possa retomar os resultados positivos da Couros X. Na sequência, com base na apresentação de quatro métodos (Gassmann, Johnson, BMG e BMI) para construção de um modelo de negócios e da importância da sustentabilidade nos meios empresariais atualmente, foi proposto um modelo tentativo para os negócios do curtume. Este modelo apresenta nove dimensões a serem consideradas no estudo: segmento de clientes, proposta de valor, canais de comunicação, relacionamento com clientes, monetização, relacionamento com parceiros, custos e sustentabilidade.

Ainda, para que se pudessem propor mudanças assertivas para mitigar as principais barreiras enfrentadas pelo setor coureiro, foram realizadas entrevistas com sete especialistas do mercado. Dessas entrevistas foram identificados quatro principais desafios: produto, cadeia de suprimentos, custos e imagem poluidora.

Por fim, a confrontação do modelo tentativo com os desafios e alternativas de soluções identificados junto aos especialistas permitiu a elaboração de um quadro de ações propostas pela presente pesquisa. Tais ações podem orientar a reformulação do modelo de negócios da Couros X, de forma a aprimorar suas ações em termos econômicos, sociais e ambientais. Ainda, entende-se que a pesquisa conduziu a sustentabilidade mais alinhada aos aspectos ambientais, muito por conta dos desafios encontrados relacionados a imagem poluidora. Porém, cabe destacar que o conceito de sustentabilidade é mais amplo, sendo possível também abranger os aspectos sociais e econômicos da empresa.

Em função das limitações do método utilizado no presente estudo, os achados não podem ser generalizados, visto que as empresas diferem entre si em relação a realidade de cada uma. Além disso, foi evidenciada a limitação envolvendo o número de publicações e de pesquisas relacionadas ao tema deste trabalho nas bases de dados utilizadas, e por esse motivo, algumas ações propostas também apresentam

necessidade de estudos mais detalhados. Neste caso, evidenciamos especialmente as ações destinadas ao maior engajamento com poder público, entidades do setor e parceiros da cadeia.

Ainda, futuras pesquisas podem investigar qual o melhor método de planejamento estratégico para que se coloque em prática, de forma detalhada, o modelo de negócios proposto. Além disso, investigar quantitativamente o potencial poluidor do couro e dos curtumes em relação a outros materiais também é importante para conhecimento global.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Técia Helena Teixeira. **O impacto das regulamentações trabalhistas na produtividade: evidência de empresas em países em desenvolvimento**. 2021. Tese de Doutorado.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos et al. O conceito histórico de desenvolvimento econômico. **Texto para discussão EESP/FGV**, v. 157, 2006.
- CALDAS, R. O Brasil e o mercado mundial do couro. 2007.
- CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. **Exportação brasileira de couros e peles**. Brasília: CICB, 2021. Disponível em: <<https://cicb.org.br/cicb/dados-do-setor>>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- CHAM, Kim W. A estratégia do Oceano Azul—como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. **Rio de Janeiro: Editora Campus**, 2019.
- DE AZEVEDO, Ana Luísa Vieira. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revibec: revista iberoamericana de economía ecológica**, v. 5, p. 75-93, 2006.
- DE MORAES NETO, Benedito Rodrigues. Fordismo e ohnoísmo: trabalho e tecnologia na produção em massa. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 28, n. 2, p. 317-349, 1998.
- DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- DOS REIS, Carlos Nelson. A indústria de calçados no Brasil: notas preliminares. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 18, n. 4, p. 314-327, 1991.
- ECCLES, Robert G.; KLIMENKO, Svetlana. The investor revolution. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.
- ESTUDO DO SETOR DE CURTUMES NO BRASIL. **Centro das Indústrias de Curtumes no Brasil**, Brasília/DF, 2019.
- GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela. *The St. Gallen business model navigator*. 2013.
- JOHNSON, Mark W., CHRISTENSEN, Clayton M., & KAGERMANN, Henning. **Reinvente seu modelo de negócios**. *Harvard Business Review*, São Paulo, p.31-40, Dez 2008.
- MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Estratégia adaptativa: as regras da competição mudaram. Você está preparado?** Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2021.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MOKTADIR, Md Abdul et al. Analysis of risk factors in sustainable supply chain management in an emerging economy of leather industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 283, p. 124641, 2021.

MOKTADIR, Md Abdul et al. Drivers to sustainable manufacturing practices and circular economy: A perspective of leather industries in Bangladesh. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1366-1380, 2018.

MONTGOMERY, Cynthia A. O estrategista. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

MUEHLHAUSEN, Jim. **Modelos de Negócio Para Leigos**. Alta Books Editora, 2016.

NUNES, Paul; BREENE, Tim. Reinvent your business before it's too late. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 80-87, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2020.

OSTERWALDER, Alexander. O "Canvas" do modelo de negócio. HSM Management, São Paulo, p. 24-33, julho-agosto 2013.

PEREIRA, G. R. et al. Marketing verde: Fatores da geração Z sobre questões ambientais. **Consumer Behavior Review**, v. 1, n. 2, p. 58-72, 2017.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PRAHALAD, Coimbatore K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEMES, Claudia; ARAÚJO, Denise; MAGALHÃES, Magna. A crise coureiro-calçadista no Vale dos Sinos: a construção do jornal NH. **Revista Temática**, v. 14, n. 01 (2018): janeiro.

SILVA, Lílian Simone Aguiar da; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 385-395, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.