



MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O CASO DA MARLUVAS CALÇADOS PROFISSIONAIS

CANVAS MODEL AND EPICENTER FOR INNOVATION: THE CASE OF MARLUVAS CALÇADOS PROFESSIONALS

DAVID WILLIAM ARAÚJO JORGE

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Email: david_william91@hotmail.com

RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS

Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG)
Email: rita.campos.adm@gmail.com

HUMBERTO RODRIGUES MARQUES

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Email: hbetorm@hotmail.com

CLODOALDO FABRÍCIO JOSÉ LACERDA

Universidade Presidente Antônio Carlos
Email: clodoaldolacerda@yahoo.com.br

RESUMO

A proposta do presente caso de ensino foi investigar o novo modelo de negócio adotado pela Marluvas Calçados Profissionais, uma das maiores empresas de Equipamento de Proteção Individual (EPI) da América Latina. Ainda, identificou o epicentro de inovação que norteou o processo de adoção da microfibras M Micro em substituição ao couro. Como base teórica, utilizou-se a metodologia do *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011). Os dados foram coletados por meio de entrevista pessoal com os gestores. Em suma, o modelo de negócio da Marluvas estrutura-se na oferta de um calçado que obedeça as normas técnicas e apresente adicionais de conforto e *design*, sendo esta atividade a principal fonte de receitas. O relacionamento é do tipo “*business-to-business*” e conta com forte presença de distribuidores. Quanto aos custos, destacam-se mão de obra e matéria-prima. O setor financeiro da Marluvas foi o epicentro de inovação para a implementação da microfibras M Micro. Concluiu-se que a adoção da M Micro conciliou oportunidade de novos *designs*, maior segurança e adequação aos padrões internacionais de EPI, ampliando a capacidade de planejamento de longo prazo, dada a sua menor oscilação de preços em relação ao couro.

Palavras-chave: Modelo de negócio; Canvas; Epicentro de inovação; Marluvas; Microfibras.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

ABSTRACT

The purpose of this case study was to investigate the new business model adopted by Marluvas Calçados Profissionais, one of the largest Individual Protection Equipment (EPI) companies in Latin America. Moreover, it identified the epicenter of innovation that guided the process of adopting microfiber M Micro in substitution for leather. As a theoretical basis, the Business Model Generation methodology of Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2011) was used. The data were collected through a personal interview with the managers. In short, Marluvas' business model is structured in the provision of footwear that complies with technical standards and presents additional comfort and design, being this activity the main source of income. The relationship is business-to-business and has a strong presence of distributors. As for costs, labor and raw materials stand out. The financial sector of Marluvas was the epicenter of innovation for the implementation of micro microfiber M Micro. It was concluded that the adoption of M Micro reconciled the opportunity of new designs, greater safety and compliance with international PPE standards, increasing the long-term planning capacity, given its lower price oscillation in relation to leather.

Keywords: Business model; Canvas; Epicenter of innovation; Marluvas; Microfiber.

1 INTRODUÇÃO

O caso a ser apresentado trata de uma das maiores empresas da América Latina especializada em calçados de segurança. A Marluvas começou sua trajetória em 1972, na cidade de Dores dos Campos/MG, onde fabricava diversos produtos, como luvas, peneiras, aventais e outros produtos destinados à finalidade de Equipamento de Proteção Individual (EPI).

A partir de 1976 a Marluvas passou a produzir apenas calçados de segurança, de modo que, adquirindo *know how* e aperfeiçoando seus processos de produção, a empresa se aproxima às demandas do mercado, solucionando as necessidades de seus clientes. Atualmente está instalada em 8 cidades do estado de Minas Gerais – Brasil e representa um modelo de indústria altamente moderna, eficiente e que procura sempre as melhores soluções para seus clientes.

Buscando otimizar sua produção e atingir melhores fatias de mercado, a Marluvas inovou ao introduzir no ambiente de produção a M Micro, uma microfibras de alta performance. Essa matéria-prima se constitui em uma oportunidade para a empresa quanto à substituição do couro em diversos produtos, dado que apresenta menor volatilidade cambial, pois é comercializado em dólar e isto favorece no planejamento de médio e longo prazo. Além disso, a M Micro possui características que se sobressaem em relação ao couro: é mais leve, resistente e transpirável.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Em busca de entender e sintetizar como as organizações geram valor, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011) deram origem ao livro mundialmente conhecido *Business Model Generation*. Este apresenta um novo conceito de elaboração de modelo de negócios, visual, mais dinâmico e extremamente abrangente. Ainda, é possível que se extraia o epicentro de inovação, o qual indica a origem das inovações, a partir do Canvas. Assim, é possível elaborar em um quadro a estrutura de funcionamento de uma organização, que permite, por meio dos seus atributos, identificar os processos e especificidades de um modelo de negócio.

O propósito deste caso é apresentar o modelo de negócio da empresa Marluvas ao substituir o couro pela microfibras M Micro e, a partir dele, extrair o epicentro de inovação que norteou o processo de implantação da microfibras como principal insumo na fabricação de calçados de segurança, identificando quais os elementos e estratégias que corroboraram para o sucesso do produto inovador.

A metodologia da pesquisa baseou-se na aplicação de questionários e realização de entrevistas com os gestores, além da utilização de pesquisa documental no website da empresa e uma visita técnica à fábrica da Marluvas.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 Breve histórico da empresa

A Marluvas foi fundada em 1972 pelo atual presidente da empresa. Nesta época, o foco da empresa era a produção de EPIs como luvas, peneiras de raspa e aventais. Entretanto, a partir de 1976 a empresa passou a se dedicar exclusivamente à produção de calçados de segurança, como salienta o Diretor de Gestão de Pessoas: “Em 76 a empresa percebeu uma oportunidade na linha de calçados e ela se dedicou exclusivamente a calçados, de modo que ela não produz mais chancas, nem luvas e nem aventais”.

Ainda nessa época, os calçados produzidos pela Marluvas eram fabricados com solado de pneu. Em 1982 a organização passou a utilizar solado de PVC como principal matéria-prima na fabricação de solados, substituindo-o posteriormente por solado de PU (Poliuretano) Monodensidade colado. Nesse âmbito, verifica-se que desde sua criação a empresa se esforçou em aperfeiçoar sua produção, buscando mais eficiência para melhor atender o mercado.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

A empresa foi ampliada e em 1989 foi construído seu principal parque industrial, na cidade de Dolores de Campos, em Minas Gerais. A sede da Marluvas está estrategicamente sediada na Rodovia de Dolores de Campos, Minas Gerais, de modo que está próxima a grandes e importantes metrópoles da região, como Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo. A Marluvas ocupa uma área aproximada de 75 mil metros quadrados, sendo 12 mil de área construída. Emprega cerca de 1.300 funcionários diretos e mantém uma sólida estrutura de vendas, com representantes em todas as regiões do país.

Sempre investindo na qualidade de seus produtos, assim como na satisfação das necessidades de seus clientes, a Marluvas expandiu sua produção para outras localidades ao longo dos anos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e qualidade de vida. Em 2011, a empresa inaugurou sua fábrica na cidade de Capitão Enéias, também em Minas Gerais, com alta capacidade produtiva, sistemas de automação e tecnologia de ponta.

Em 2013, a empresa continuou investindo na sua capacidade produtiva, expandindo sua fábrica para outras seis cidades mineiras, na região do Campo das Vertentes, sendo estas Piedade do Rio Grande, Cruzília, Prados, Madre de Deus de Minas, Minduri e São Vicente de Minas. Foram investidos R\$ 780 mil em cada uma das plantas industriais, totalizando cerca de R\$ 4,7 milhões. Esta expansão da Marluvas corresponde a condições reais de crescimento e desenvolvimento econômico da empresa.

Além de novas tecnologias em produtos e um sistema de logística com várias melhorias para garantir que os produtos cheguem com mais rapidez aos milhares de clientes, a empresa apresentou ao mercado em 2013 o redesenho de sua marca. Segundo a empresa, essa mudança no design representou as diversas mudanças pelas quais a empresa estava passando, reforçando assim seu compromisso com a inovação e a segurança. Como aponta o Gerente de Marketing da empresa, o nome mudou de Marluvas Calçados de Segurança para Marluvas Calçados Profissionais.

Investindo constantemente em equipamentos, treinamentos e sistema de produção, a Marluvas expandiu seu território de atuação para o Mercosul e Europa. Tal trajetória esteve fundamentada na identidade organizacional da empresa, traduzida pela missão: “Produzir e comercializar calçados profissionais contribuindo com a segurança, saúde e conforto do trabalhador, respeitando o meio ambiente e colaborando com o crescimento da nossa comunidade”. Como visão, a empresa busca “ser referência em sustentabilidade de negócio no segmento de calçados profissionais” (Marluvas, 2018).

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

2.2 Produto

A Marluvas atua na produção de EPIs – especificamente na fabricação de calçados de segurança – que são produtos ou dispositivos utilizados pelo trabalhador com a finalidade de protegê-lo quanto aos riscos capazes de ameaçar sua segurança e sua saúde no trabalho. Conforme a Norma Regulamentadora nº 06 (NR-06) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) define-se EPI como “todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho” (Brasil, 2004).

A Marluvas é consciente de sua importância para a segurança e a saúde dos trabalhadores que utilizam seus calçados. Por isso, faz questão de manter um padrão de qualidade rigoroso, reconhecido internacionalmente por meio de certificados ISO 9001, Superfor, TÜV, ABNT, IBTeC. Estas certificações vão de encontro à política de qualidade disseminada pela empresa, que é “atender às necessidades dos nossos clientes, através da fabricação de calçados de segurança com qualidade e excelência no atendimento, promovendo assim o nosso crescimento e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade de nossa empresa” (Marluvas, 2018).

Visando ser pioneira no mercado em que atua, a Marluvas lançou em 2012, durante a XIX Feira Internacional de Segurança e Proteção (FISP), a M Micro, microfibras de alta performance. Neste trabalho, dá-se enfoque à implementação dessa inovação como diferencial competitivo da empresa.

A M Micro é um tecido construído à base de microfilamentos de poliamida, poliéster e viscose, como principal matéria-prima para a elaboração dos calçados. De acordo com a empresa, a microfibras é, hoje, o melhor substituto para o couro e a sua utilização abrange acabamentos em aeronaves, materiais esportivos, móveis, e agora nos calçados de segurança.

Entre as inúmeras vantagens da microfibras, foram evidenciadas a sua resistência à água e a produtos químicos e sua alta capacidade de absorção e dessorção de suor. Também são atributos de destaque a maior flexibilidade e durabilidade, a melhor resistência mecânica e a facilidade de limpeza e higienização.

Os gestores entrevistados deixaram claro que todos os produtos da linha apresenta estão dentro das normas exigidas, ou até mesmo apresentam resultados superiores ao mínimo estabelecido pelos órgãos responsáveis pela Segurança do Trabalho. É essencial que a

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

empresa cumpra com os requisitos das normas de segurança, pois o seu público-alvo consiste em sua grande maioria de trabalhadores demandantes de EPIs.

Entre os inúmeros testes a que a M-Micro esteve condicionada, pode-se citar: testes em elevada temperatura, impacto (solado PU Bidensidade) e químicos. Um teste realizado sob projeção de respingos de solda, alumínio fundido e ferro fundido apresentou resultados satisfatórios. A microfibras M-Micro resistiu até 350 gramas de alumínio fundido, enquanto as normas regulamentadores exigem 100 gramas, e suportou 200 gramas de ferro fundido, enquanto as normas exigem 60 gramas. Desta forma, a microfibras da linha Têmpera Marluvas foi aprovada na Norma ISO 11612-2008, item 7.4. para testes com quantidades consideráveis de alumínio fundido.

O solado, parte do calçado que fica em contato direto com o solo, também recebe atenção especial dentro da linha têmpera Marluvas, como informa o Diretor Técnico. Composto por PU Borracha Nitrílica, o solado suporta temperaturas de até 300°C durante um minuto, sendo indicado para trabalhadores expostos à elevadas temperaturas, como obras de pavimentação, metalurgia e siderurgia.

A M-Micro suporta contatos com químicas a que o couro não possui resistência, demonstrando-se assim superior. Os testes foram realizados pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas, conforme exigência da norma EN 15090:2010-6.3.3. No Quadro 1, apresenta-se uma comparação entre a M-Micro e o couro, evidenciando os resultados dos testes em que cada matéria-prima é colocada em contato com algum produto químico.

Quadro 1 – Teste de resistência a produtos químicos

Produto	Microfibras	Couro
Acetona	Ok	Não
Diclorometano	Ok	Ok
Tolueno	Ok	Não
Dietilamina	Ok	Não
Tetrahydrofurano	Ok	Ok
Etil acetato	Ok	Não
N-heptano	Ok	Não
Solução de hidróxido sódico 30%	Ok	Não
Ácido acético (99±1%)	Ok	Não
Solução de amoníaco (25±1%)	Ok	Não
Peróxido de hidrogênio (30±1%)	Ok	Não
Isopropanol	Ok	Não

Fonte: Marluvas (2018)

Por fim, a M-Micro Ecológica, obteve êxito junto a OEKO-TEX 100, Associação Internacional para Investigação e Ensaio para o Domínio da Ecologia Têxtil. Os testes

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

apontaram que a M-Micro é ecológica e livre de agentes maléficos à saúde humana, como o Cromo Hexavalente, usado para curtir o couro.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivos educacionais

O objetivo pedagógico do caso é oferecer uma oportunidade de aprendizado quanto à estruturação de um modelo de negócios com base na utilização da ferramenta *Business Model Canvas*, identificando a partir dela o epicentro de inovação que norteia o processo de implantação de uma inovação. Esse propósito é condizente com a grade curricular dos cursos de Administração, mais especificamente, as disciplinas de Modelagem de Negócios, Empreendedorismo, Gestão da Inovação, Administração Estratégica e outras afins.

3.2 Fontes de dados

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários – um aberto para a elaboração do Canvas e outro fechado para a identificação do Epicentro de Inovação – e realização de entrevistas com o Diretor de Gestão de Pessoas, o Diretor Técnico e o Gerente de Marketing da Marluvas. Além disso, foi feita uma visita à fábrica da empresa a fim de compreender como ocorre o seu processo produtivo. Dados do website da empresa também foram utilizados para a sua caracterização.

3.3 Questões para discussão

- Existem vantagens na utilização de uma estrutura de elaboração de um modelo de negócio que favorece o aspecto visual? Se sim, quais?
- Na condição de futuros administradores (as) e potenciais consultores (as) de negócio (s), como o uso de um *Canvas* pode facilitar na apresentação das propostas do modelo de negócio aos clientes?
- Qual a importância da boa conexão entre os nove blocos-chave do *Business Model Canvas* para o sucesso do modelo de negócio?
- O que você entende por epicentro de inovação? Qual a importância de identificá-lo?

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda



3.4 Possível organização da aula para uso do caso

Inicialmente, contextualizar os alunos a respeito da ferramenta de modelo de negócios *Business Model Canvas* e suas principais características e funções. Após a contextualização, apontar para a possibilidade de identificar o epicentro de inovação de um modelo de negócio a partir do BMC. Neste momento, abordar o caso envolvendo a indústria de calçados de segurança Marluvas, desde a sua concepção metodológica até o resultado final do modelo de negócio e, por conseguinte, o epicentro de inovação. A proposta visa estimular os alunos a buscar identificar os diferentes modelos de negócios das organizações e como a inovação é norteada dentro do modelo de negócio.

Uma possível tarefa para se propor aos alunos é a elaboração de modelos de negócios inspirados na plataforma *Business Model Canvas* de empresas locais.

3.5 Revisão de literatura e análise

3.5.1 Modelo Canvas

Nesta seção apresenta-se o modelo de negócio da empresa Marluvas, elaborado com base no *Business Model Canvas* (ou Modelo Canvas de Negócio) proposto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011).

O *Business Model Canvas*, ou BMG, consiste em uma ferramenta que auxilia na gestão estratégica de uma organização, permitindo que empreendedores consigam visualizar itens essenciais para o modelo de negócio que estão criando. De acordo com essa ferramenta, é possível esboçar de forma simples um mapa visual, onde se pode, por meio de nove blocos-chave, interpretar possíveis estratégias para a criação de um modelo de negócio.

O segmento de cliente diz respeito ao público-alvo que a organização pretende alcançar. A proposta de valor se configura naquilo que a empresa oferta. O relacionamento com o cliente compreende os tipos de relação que a empresa mantém com seu nicho de mercado. Os canais são as maneiras com que os clientes são alcançados. As atividades-chave são as ações mais importantes para o funcionamento do negócio. Os recursos-chave são os recursos mais importantes para a execução do negócio. As parcerias são formadas por

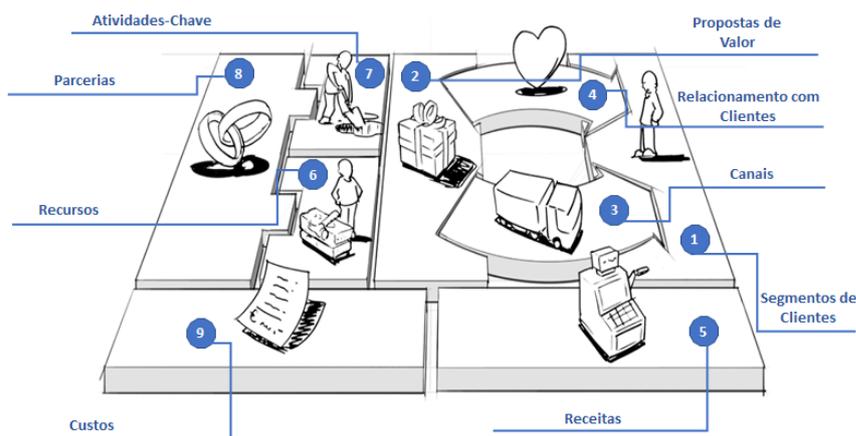
MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

fornecedores e parceiros de negócio. Os custos são as despesas envolvidas nas operações e as receitas são as fontes que geram renda para a empresa.

A seguir, a Figura 1 mostra um modelo esquemático de como os nove blocos se inter-relacionam e dão origem ao modelo de negócio baseado no BMG.

Figura 1 – Relação entre os componentes do modelo



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

Para a elaboração do Canvas da Empresa Marluvas, foi aplicado um questionário de perguntas abertas para coleta das informações relativas aos 9 blocos-chave propostos pelo *Business Model Canvas*, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Questionário para elaboração do Canvas

1. Segmentos de clientes: Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes.
a. Para quem estamos criando valor?
b. Quais são as características deste (s) segmento (s)?
c. Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?
2. Proposta de valor: Busca resolver as demandas do cliente e satisfazer suas necessidades.
a. Que valor nós entregamos para o cliente?
b. Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver?
c. Que necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo?
d. Qual pacote de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
3. Canais: As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.
a. Por quais canais nossos segmentos de clientes podem/querem ser abordados?
b. Como esses canais estão integrados?

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

c. Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?
4. Relacionamento com Clientes: O relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.
a. Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
b. Qual é o custo de cada um deles?
c. Como isso está integrado ao modelo de negócio como um todo?
d. O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e <i>upselling</i> (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?
5. Fontes de receita: As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
a. O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar?
b. O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
c. De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado?
d. Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?
6. Recursos principais: Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
a. Que recursos principais são importantes para a nossa proposição de valor?
b. E para os canais?
c. E para os relacionamentos com os clientes?
d. E para implementar as fontes de receita?
7. Atividades-chave: As atividades-chave são as ações principais para o modelo de negócio.
a. Que atividades-chave são importantes para a nossa proposição de valor?
b. E para os canais?
c. E para os relacionamentos com os clientes?
d. E para implementar as fontes de receita?
8. Parcerias principais: As parcerias-chave são os principais interessados externos no modelo de negócio.
a. Quais devem ser nossos parceiros-chave?
b. E os fornecedores estratégicos?
c. Quais recursos-chave estamos obtendo deles?
d. E quais atividades-chave eles produzem?
9. Estrutura de custo: Os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo.
a. Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
b. Quais recursos-chave são os mais caros?
c. Quais atividades-chave são as mais caras?

Fonte: elaborado pelos autores

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

A partir das respostas dos entrevistados foram captadas as informações mais importantes acerca dos componentes do Quadro Canvas, resultando na criação do Modelo de Negócios da Marluvas:

Figura 2 – Modelo Canvas da empresa Marluvas



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao segmento de clientes, a empresa inicialmente fabricava produtos apenas para clientes da classe A. Isso corroborava para o surgimento de concorrentes que se preocupavam com as classes B e C, de modo que ao se fortalecerem no mercado passavam a concorrer com a Marluvas também na classe A. Sendo assim, a Marluvas reformulou sua segmentação de mercado, passando a atender também as classes B e C. Ainda com relação a este bloco, enfatiza-se que a empresa não trabalha com clientes diretos, apenas com distribuidores fixos que fazem a intermediação dos produtos Marluvas. A empresa possui um grande número de distribuidores, sendo que seu maior distribuidor detém apenas 3% da produção da empresa.

A entrega de valor da empresa vai além de apenas um calçado de segurança. A organização está atenta às recomendações do Ministério do Trabalho para manter o enquadramento de EPIs, mas também se preocupa em oferecer um produto que seja leve, bonito e confortável. No passado, o trabalhador utilizava um calçado para o trabalho e outro para uso diário, porém hoje as pessoas querem um calçado com que possam circular em qualquer lugar. Nesse sentido, a Marluvas transformou o calçado de segurança em um calçado casual, sem deixar as características de um produto EPI. Ainda, verifica-se que antes o

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

mercado exigia que os calçados fossem fabricados com 100% de couro; atualmente, entretanto, com a mudança das normas e exigências do mercado, passou-se a aceitar outros tipos de matéria-prima.

O relacionamento é realizado com base em uma proximidade e envolvimento com o cliente. A empresa gera uma sinergia com os clientes na medida em que lhes apresenta uma demanda de produtos e recebe o retorno quanto a experiência dos mesmos a partir de um relacionamento testemunhal. Além disso, a empresa pratica um atendimento individualizado, tornando a assistência técnica um diferencial, visto que a empresa passa a estar mais perto de seus clientes por meio de representantes especializados e treinados.

O principal canal da empresa constitui-se dos distribuidores que fazem a interação entre os produtos Marluvas e os clientes. A empresa utiliza um modelo de 80% de canal longo – vendas por meio de distribuidores como atacadistas e revendas que entregam os produtos aos clientes finais – e 20% de canal curto, vendas diretas às empresas cujos funcionários utilizam seus produtos.

Quanto às fontes de receitas, verifica-se que a maior parte é gerada por meio das vendas dos calçados produzidos pela empresa. Por se tratar de um produto "comoditizado", os clientes querem comprar o produto mais barato disponibilizado no mercado, por isso um dos desafios da empresa é atribuir mais vantagens ao produto para que os clientes se sintam confortáveis em pagar um pouco mais pela entrega de valor proposta. Nota-se também uma pequena parcela da receita é proveniente da venda produtos como jaquetas de couro e calçados casuais, não destinados à segurança no trabalho.

A empresa acredita que o principal recurso-chave são as pessoas, pois ainda que os equipamentos sejam importantes, a empresa depende de pessoas para gerar a proposta de valor. O mercado também representa um importante recurso para a empresa, principalmente no que diz respeito aos fornecedores (nacionais ou internacionais) assim como a dependência para com os mesmos, uma vez que muitas matérias-primas são fornecidas por poucos deles.

As atividades-chave constituem-se em processos de corte e costura, que são fundamentais para a montagem dos calçados. A empresa possui um processo de automação da produção; existem chips instalados nos calçados que permitem a identificação do seu modelo assim que o produto passa pela máquina, fazendo com que já sejam programadas as operações específicas para tal modelo.

As principais parcerias-chave da empresa são formadas por distribuidores, uma vez que é principalmente por meio deles que a empresa atinge seus clientes potenciais. Os

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

fornecedores também são parcerias importantes para a empresa, apesar de não serem fixos, pois para a compra de matéria-prima são listados três fornecedores potenciais, dos quais o setor financeiro da empresa escolhe o mais barato. Ainda, verifica-se uma parceria da Marluvas com a Universidade Federal de Viçosa, a qual colabora com o aperfeiçoamento de alguns processos da empresa.

Por fim, no que se refere à estrutura de custos da empresa, constatou-se que ela se baseia em um tripé, em que a matéria-prima representa 40% dos custos totais, os gastos diretos com produção, como manutenção, representam 20% e a mão-de-obra direta e indireta, que também possuem grande representatividade, representa em torno de 40%.

3.5.2 Epicentro de Inovação

Nesta etapa do estudo objetivou-se identificar o Epicentro de Inovação na adoção da microfibra como um dos principais componentes no processo de produção dos EPIs da Marluvas. O Epicentro de Inovação, segundo Osterwalder & Pigneur (2011), é o “ponto de partida” de uma ideação dentro do Modelo de Negócio Canvas. Conforme os autores, são cinco os Epicentros de Inovação.

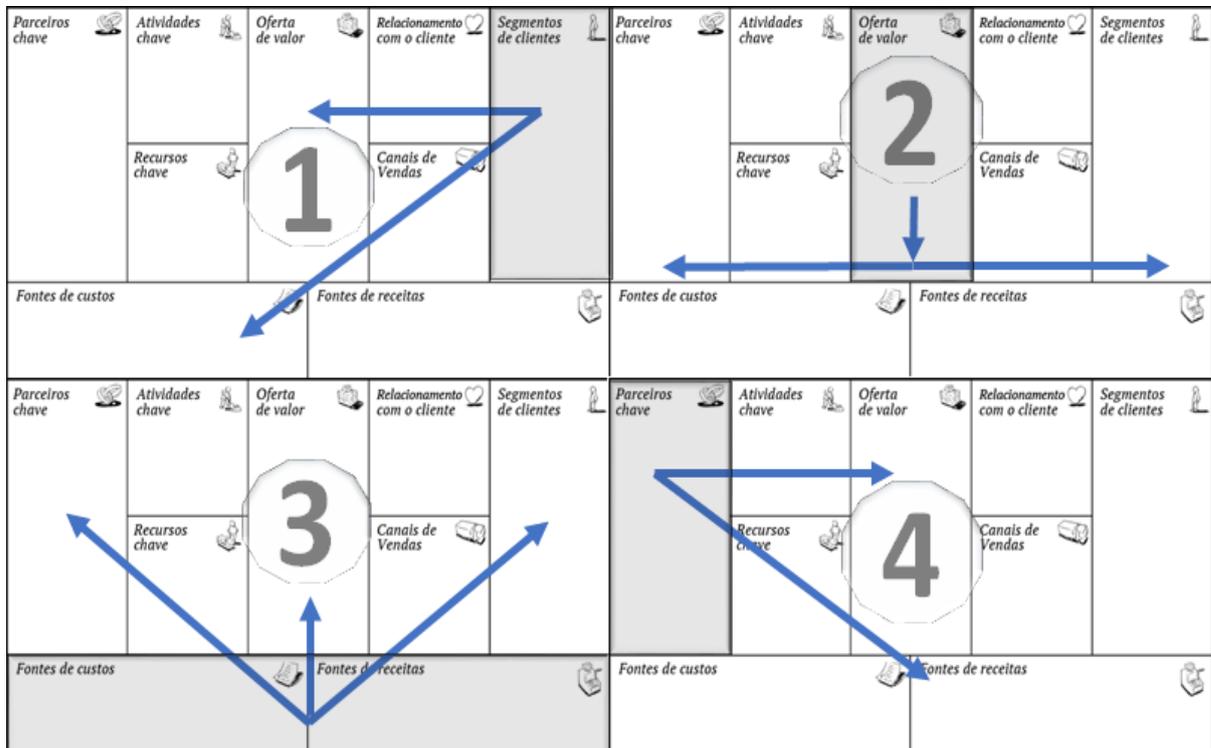
As inovações podem partir dos clientes, da oferta de valor, dos recursos e parceiros-chave, das finanças ou até mesmo vários ao mesmo tempo, resultando em múltiplos epicentros. Neste estudo, por questões metodológicas, não se trabalhou com a hipótese de múltiplos epicentros, pois acreditou-se que esta alternativa tornaria o questionário enviesado e não contribuiria para identificar qual epicentro se destaca no processo criativo de adoção de um novo insumo.

A Figura 3 traz um modelo esquemático da representação dos quatro epicentros no modelo Canvas, em que na parte 1 tem-se a inovação a partir de clientes; em 2, com base na proposta de valor; em 3, origina-se das finanças e por fim, em 4, a inovação se dá por meio dos parceiros.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Figura 3 – Epicentros de Inovação dentro do modelo de negócio Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

Cada Epicentro está relacionado à uma pergunta-chave. Tais perguntas se referem à metodologia *3w1h*, em que *3w* significa “o que” (*what*), “quem” (*who*) e “quando” (*when*), e *1h* significa “como” (*how*). Esta metodologia pode ser relacionada aos Epicentros de Inovação, como expresso a seguir.

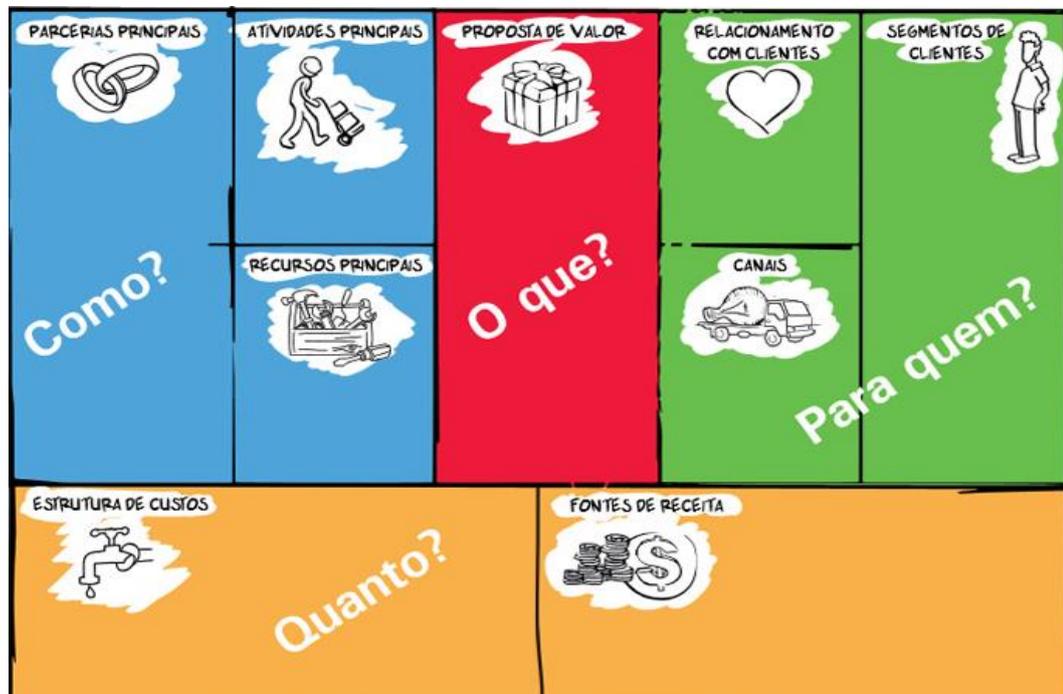
- **Para quem?** → Clientes
- **O quê?** → Oferta
- **Como?** → Recursos
- **Quanto?** → Finanças

A Figura 4 apresenta a metodologia *3w1h* dentro do Modelo de Negócios Canvas, apontando para a área referente a cada Epicentro.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Figura 4 – 3W1H aplicado ao Canvas



Fonte: SEBRAE (2015)

Com o intuito de obter informações para identificar o Epicentro de Inovação que norteou o processo de implementação da microfibras na produção, foi construído um questionário contendo cinco blocos com quatro assertivas cada um. Os entrevistados classificaram as assertivas com notas de 1 a 4, por grau de importância, atribuindo nota 4 à de maior importância e assim sucessivamente. Desta forma, foi possível identificar os aspectos de maior peso no processo de incorporação da microfibras.

Cada assertiva foi associada a um Epicentro, contudo, essa informação não foi revelada aos respondentes. Ao final, o Epicentro que somou mais pontos foi apontado como o Epicentro de Inovação predominante. Seguem no Quadro 3 as assertivas e seu respectivo Epicentro:

Quadro 3 – Questionário estruturado para identificação do Epicentro de Inovação

Bloco 1:	Epicentro
a) Fizemos como forma de aproveitar o maquinário e os insumos pré-existentes	Recursos
b) Fizemos com o intuito de criar uma nova proposta de valor	Oferta
c) Fizemos para atender um nicho de clientes em especial	Clientes
d) Fizemos pensando na estrutura financeira – aumento de receita e/ou redução de gastos	Financeiro

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

<p>Bloco 2:</p> <p>a) A empresa buscou oferecer ao mercado um produto de qualidade superior</p> <p>b) A empresa passava por necessidades de gerar fluxo de caixa</p> <p>c) A empresa formou parcerias para adquirir novos recursos como patentes, marcas e conhecimentos</p> <p>d) A empresa se sentia pressionada a inovar para atender demandas</p>	<p>Epicentro</p> <p>Oferta</p> <p>Financeiro</p> <p>Recursos</p> <p>Cientes</p>
<p>Bloco 3:</p> <p>a) Buscava-se aproveitar e ampliar a logística de entregas pré-existente</p> <p>b) Buscava-se diminuir os custos com logística aumentando o valor agregado do produto</p> <p>c) Buscava-se oferecer algo acima das expectativas do mercado de EPI</p> <p>d) Buscava-se ampliar os estudos e práticas de Pesquisa e Desenvolvimento</p>	<p>Epicentro</p> <p>Cientes</p> <p>Financeiro</p> <p>Oferta</p> <p>Recursos</p>
<p>Bloco 4:</p> <p>a) A M-Micro apresenta melhor custo/benefício e gera receitas acima da média de mercado</p> <p>b) A M-Micro oferece performance de segurança e conforto acima da média de mercado</p> <p>c) A M-Micro proporciona atendimento personalizado e diferenciado</p> <p>d) A M-Micro fortalece a marca Marluvas no ramo de EPI</p>	<p>Epicentro</p> <p>Financeiro</p> <p>Oferta</p> <p>Cientes</p> <p>Recursos</p>
<p>Bloco 5:</p> <p>a) M-Micro para quem?</p> <p>b) Como faço a M-Micro?</p> <p>c) Quanto demandará?</p> <p>d) O que estou vendendo?</p>	<p>Epicentro</p> <p>Cientes</p> <p>Recursos</p> <p>Financeiro</p> <p>Oferta</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a aplicação do questionário fez-se a apuração dos dados. Com o propósito de diferenciar os valores mais altos (4 e 3) dos mais baixos (2 e 1), todos os resultados foram elevados à terceira potência, aumentando assim a discrepância entre os valores para melhor evidenciar os resultados finais e facilitar a identificação das pontuações nos gráficos de resultados. Os resultados foram então organizados de acordo com as pontuações fornecidas pelos gestores da organização, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Resultados das escolhas dos gestores quanto às assertivas

Bloco de Perguntas	1	2	3	4	5
Proposta de Valor	27	27	1	27	1
Financeiro	64	64	64	64	27
Recursos	1	1	27	8	64
Cientes	8	8	8	1	8

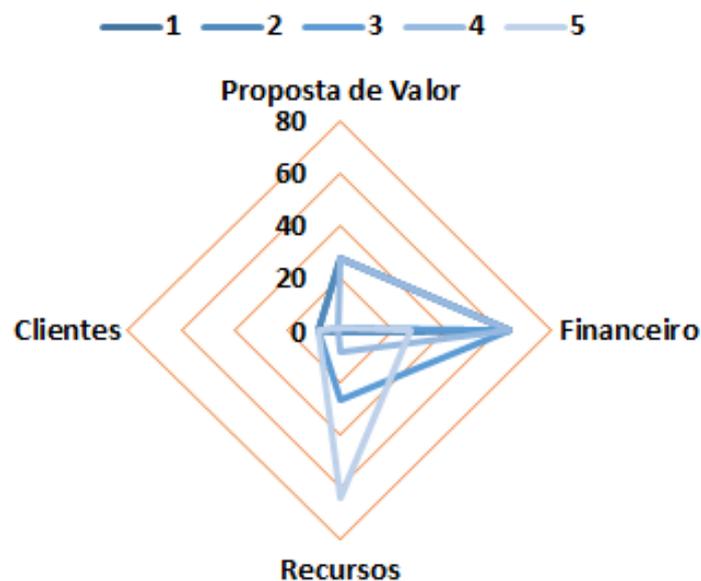
MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir disso, foi elaborado o Gráfico de Radar Individual apresentado a seguir no qual se aponta cada bloco de assertivas e as pontuações que cada Epicentro de Inovação recebeu na aplicação do questionário.

Gráfico 1 – Pontuações dos Epicentros de Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores

Dando sequência à apuração dos resultados foi construído um Gráfico de Radar Geral. Este, diferentemente do Gráfico de Radar Individual que mostra resultados parciais, tem caráter definitivo, levando em consideração todas as assertivas de todos os blocos em uma perspectiva agregada.

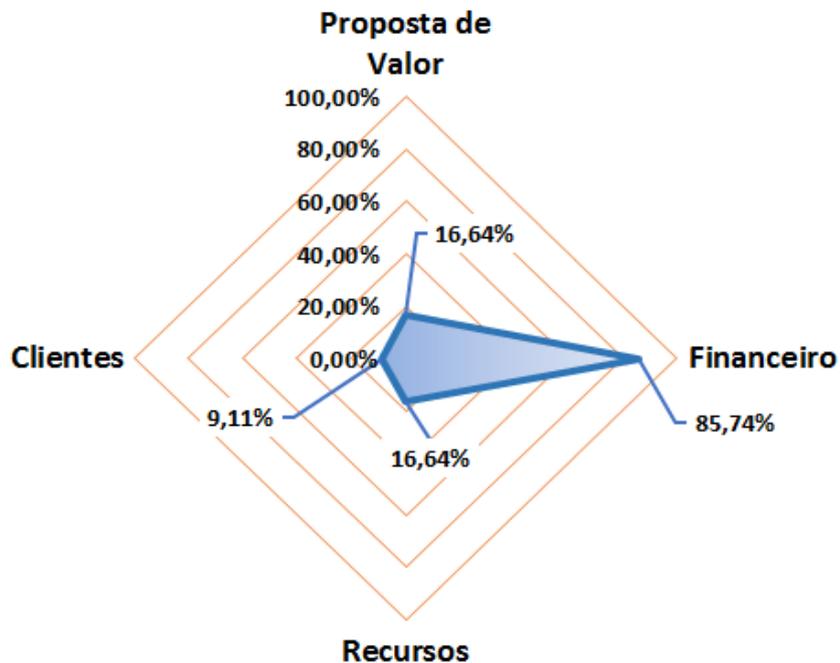
Todas as pontuações (elevadas à terceira potência) foram somadas e a partir disso extraiu-se o quanto cada Epicentro recebeu de votos e a sua respectiva pontuação dentro do total, como mostra o próximo gráfico. Desta maneira foi possível não só averiguar a participação de cada Epicentro dentro do processo de inovação como ainda fazer acepção de cada Epicentro.

Assim identificou-se entre os quatro Epicentros o que mais norteou os gestores da empresa Marluvas na tomada de decisão acerca da inovação dentro do Modelo de Negócios. De um total de 100% dos votos possíveis, os quatro epicentros receberam as seguintes pontuações conforme aponta o Gráfico 2:

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Gráfico 2 – Porcentagens de participação dos Epicentros de Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores

Para o Diretor Técnico, a possibilidade de utilização da microfibras no mercado nacional partiu da abertura das normas técnicas relativas ao mercado de EPIs. A norma até então não permitia a utilização de outro material que não fosse couro, mas com a adaptação das normas nacionais inspiradas nas normas e padrões europeus, deu-se oportunidade de abrir o leque de matérias-primas. Desta forma, a Marluvas importou a microfibras e passou então a construir calçados de segurança usando este insumo, que segundo o diretor cumpre com todas as exigências das normas técnicas de segurança.

Esta nova realidade, de acordo com o Gerente de Marketing, impulsionou o Departamento de Marketing da empresa, que passou a trabalhar com pesquisas de mercado sobre inovações, tendências e ainda traduzir os atributos e vantagens do material M Micro para os clientes e distribuidores. O Diretor Técnico aponta que o maior desafio é fazer os demandantes analisarem a microfibras a partir dos custos e não do preço, visto que os produtos desenvolvidos com essa matéria-prima são um pouco mais caros, entretanto, verificado que

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

sua durabilidade e desempenho é superior ao do couro, pode-se afirmar que a médio e longo prazo o custo-benefício compensa.

Para o Diretor de Gestão de Pessoas, que acompanhou todo o estudo de viabilidade, a microfibras foi ganhando espaço no mercado nacional à medida que foram realizados inúmeros testes de segurança no material. Isto possibilitou grande margem de confiança na comercialização do produto e maior aderência da clientela, dado que os resultados dos testes eram muitas vezes superiores aos exigidos.

Segundo o Diretor Técnico, os preços da microfibras no mercado internacional, cotado em dólar e que possui a China como a maior exportadora para a Marluvas, possuem menor oscilação quando comparados ao preço do couro e isto favorece no planejamento de produção e projeção de custos. Para ele, esta análise do cenário econômico foi o crucial e representou o ponto de partida para a adoção da microfibras como matéria-prima.

Durante a entrevista ficou evidente que o Epicentro de Inovação, ou seja, a gênese da introdução da microfibras nas linhas de produção da Marluvas, tinha como foco, primeiramente, adquirir um material cujo preço por quilograma fosse menor que o do couro, cotado em dólar no mercado internacional e com menores índices de variações de preço.

Os resultados estatísticos do teste confirmaram esta tendência, uma vez que, como visualizado no Gráfico de Radar Individual, os blocos 1, 2, 3 e 4 apresentaram notas 4 para as assertivas referentes ao epicentro financeiro. Isso demonstra então que a questão financeira foi a principal motivação para que a Marluvas procurasse substituir a matéria-prima do couro pela M Micro. O Gráfico de Radar Geral reforça essa conclusão de forma mais clara, mostrando que em 85,74% das perguntas respondidas, o âmbito financeiro foi apontado como a razão principal da inovação ocorrida na empresa.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR-6. Equipamento de Proteção Individual. 2009. In: *Segurança e medicina do trabalho*. 54. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Marluvas. *Marluvas Calçados Profissionais*. Disponível em <<http://www.marluvas.com.br/>>. Acesso em: 13 de jun. 2018.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. *Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

MODELO CANVAS E EPICENTRO DE INOVAÇÃO: O caso da Marluvas Calçados Profissionais

David William Araújo Jorge, Rita de Cássia Leal Campos, Humberto Rodrigues Marques e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

SEBRAE. *Quadro de modelo de negócios: para criar, recriar e inovar em modelos de negócios*. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

Bizzotto, C. E. *Plano de negócios para empreendimentos inovadores*. São Paulo: Atlas, 2008.

Chesbrough, H. *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Nakagawa, M. *Plano de negócio: teoria geral*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. *Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Pereira, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.