

**BUSINESS MODEL CANVAS NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO EM
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**BUSINESS MODEL CANVAS IN A COOPERATIVE ENTERPRISE: CASE STUDY OF A
CREDIT COOPERATIVE**

Paraguassu Menezes dos Santos¹
Carlos Alberto Oliveira de Oliveira²

Porto Alegre

2019

¹ Autor: engenheiro civil - UFRGS, MBA em Gestão de Cooperativas – Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP. E-mail: paraguassu.menezes@icloud.com.

² Professor-orientador: engenheiro agrônomo; mestre em Agronegócios, professor da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP.

Resumo: As cooperativas atuam em um ambiente socioeconômico desafiador, em que modelos de negócios, tema desta pesquisa, precisam acompanhar as inovações e novas demandas de seus associados para manter sua efetividade. O objetivo do artigo é aplicar a técnica do *Business Model Generation* em uma cooperativa de crédito para dois períodos distintos e, então, descrever as mudanças. A escolha dessa técnica como principal referencial teórico deve-se às suas características de reunir os principais componentes da organização em um quadro visualmente representativo. A técnica escolhida destacou-se pela frequência com que tem sido usada no meio empresarial, conforme verificado na pesquisa bibliográfica. A metodologia de pesquisa adotada foi a análise qualitativa, aplicada, descritiva, pelo método do estudo de caso. Utilizando dados obtidos nos relatórios do Conselho de Administração, efetuou-se análise comparativa entre dois períodos, maio de 2018 e maio de 2019, evidenciando as diferenças no desenvolvimento do modelo de negócio. O *Business Model Generation* ofereceu uma visão clara das áreas que tratam de associados/clientes; produtos e serviços; infraestrutura; e viabilidade econômico-financeira, detalhadas em nove componentes. Elaborou-se o comparativo entre o componente “proposta de valor” da cooperativa de crédito, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. A utilização dessa técnica contribuiu para criar uma sistemática de diagnosticar e gerenciar os negócios no âmbito do Conselho de Administração. Novos estudos visando a uma integração com o plano de negócios, focando em inovação e sustentabilidade, estabeleceriam uma ferramenta para, a partir do plano, tornar o modelo de negócios realidade operacional da organização.

Palavras-Chave: Governança. Modelo de negócio. Inovação. Empreendedorismo. Finanças.

Abstract: Cooperative organizations operate in a challenging socioeconomic environment, in which business models, theme of our research, need to follow innovations and new demands of their associates to keep their effectiveness. This study aims to implement the Business Model Generation technique in a credit cooperative in two distinct periods to report the changes. This technique was chosen as main theoretical reference because of its characteristic of combining the main components of the organization in a visually representative frame. This technique is frequently the choice used in the professional business market, according to bibliographic research. The research methodology implemented was qualitative, applied, and descriptive analysis, according to the case study method. The use of research data obtained in the Administration Counsel’s monthly reports allowed the comparison of two periods, May 2018 and May 2019, showing the differences in the development of the business model. With this method, it was possible to clearly see the business’ areas clients/associates, products and services, infrastructure, and economic and financial viability, detailed in nine components. A comparison was made between the “value proposition” component of this credit cooperative, Banco do Brasil and Caixa Econômica Federal. The use of this technique contributed to the creation of a system to diagnose and to manage the organization within the Administration Counsel. New studies integrating this technique with the business plan, focusing on innovation and sustainability, would establish a tool to, based on the plan, turn the business model into an operational reality of the organization.

Keywords: Governance. Business Model. Innovation. Entrepreneurship. Finance.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica econômica e política, no período de 2008 a 2018, trouxe muitos desafios às organizações no âmbito global; no Brasil, houve impactos que deverão se prolongar por alguns anos. (BCB, 2019, p. 11-21) Nesse intervalo, a participação das cooperativas de crédito no mercado de crédito no Brasil passou de 1% em 2005 para 8% em 2017. (BCB, 2018)

As questões de análise e mitigação de riscos se tornaram muito mais críticas como resposta e prevenção às crises econômicas e financeiras. (NUNES, 2013) O presente estudo buscou aplicar uma metodologia para representação, análise e desenvolvimento de modelo de negócios em uma cooperativa singular de crédito, tendo como principal indagação o seguinte: como representar a organização em termos de produtos e serviços, parcerias estratégicas, relacionamento com associados e estrutura de operações de forma a visualizar dois períodos distintos?

Para tanto, o objetivo do artigo foi aplicar a técnica do *Business Model Canvas* em uma cooperativa de crédito para dois períodos distintos e, então, descrever as mudanças. Adicionalmente, buscaram-se publicações que adotaram a ferramenta *Business Model Canvas* em outras instituições financeiras para verificar seu potencial de aplicação.

Quanto ao desenvolvimento do modelo de negócios em uma cooperativa singular de economia e crédito, pesquisaram-se os fundamentos teóricos para nortear ações de revisão e melhorias. Na bibliografia para esse tema, buscaram-se as referências teóricas que trarão maior consistência às decisões gerenciais da cooperativa no âmbito do Conselho de Administração.

Após esta introdução, a segunda parte trata do referencial teórico, explicitando a metodologia de representação do modelos de negócios e considerando a legislação brasileira e normativas do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Na terceira seção, estabelece-se a metodologia da pesquisa e, na quarta, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados obtidos nesse trabalho. Na seção final, trata-se das considerações quanto à contribuição desta pesquisa e sugestões para desenvolvimento futuro deste tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na construção do referencial teórico, focou-se na abordagem das seguintes áreas: metodologia de representação do modelo de negócios e ambiente regulatório, sendo que esse último compreende a legislação e normativas do SFN.

2.1 METODOLOGIA DE REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Na busca pela literatura pertinente ao assunto, tomou-se como principais referências os estudos de Osterwalder e Pigneur (2011), Christensen (2011), Chesbrough (2003), Schumpeter (1982), Porter (2004), e o Manual de Oslo (OCDE, 2019). Adicionalmente, o quadro das principais ideias sobre a representação de modelo de negócios elaborado por Wirtz et al. (2016). Nas pesquisas produzidas no Brasil, destacamos Bonazzi e Zilber (2014), Campos (2017), Nunes (2013), Panozo (2008), Spezamiglio (2016) e Teixeira e Lopes (2014), os quais abordam modelo de negócios e inovação. Já CCB Brasil (2019) e Nunes (2013)

discutem gestão de risco, enquanto Spezamiglio (2016) trata dos aspectos de sustentabilidade. A Figura 1 representa o quadro *Business Model Canvas*, que se tornou referência na construção de modelos de negócios para muitas organizações.

Figura 1 – *Business Model Canvas*

The Business Model Generation		Projeto: Quadro Modelo CANVAS	Elaborado :	Data : Set/2019 Projeto N° : # 01
Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de Valor	Relação com o Cliente	Segmento de Clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fontes de Renda		

Fonte: Adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR (2011).

Na estrutura proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), o uso de uma representação visual sintetiza a forma para diagnóstico, análise, representação e criação de protótipos de novos modelos de negócios.

2.1.1 Principais conceitos e ideias do *Business Model Canvas*

Nesta seção, seguindo Osterwalder e Pigneur (2011), buscou-se destacar os principais conceitos e ideias do *Business Model Canvas*. Verifica-se que para análise são indicados padrões de modelos de negócios baseados nos conceitos dos maiores pensadores da administração: a) modelos de negócios desagregados; b) cauda longa; c) de plataformas multilaterais; d) grátis como modelo de negócios; e e) modelos de negócios abertos. Os autores apresentam técnicas para ajudar a criar o *design* dos seus próprios modelo de negócios: a) *insights* dos clientes; b) ideação; c) pensamento visual; d) protótipos; e) contando histórias; e f) cenários.

Podem-se reinterpretar estratégias sob a ótica do modelo de negócios: a) analisando o ambiente de modelo de negócios; b) avaliando modelos de negócios; c) aplicando a estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios; e d) gerenciando múltiplos modelos de

negócios. Além da utilização de conceitos da *design science*, é recomendado reinterpretar a estratégia através da ótica do quadro de modelo de negócios.

Considera-se adequado, nesta fase, incorporar ao *Business Model Canvas* a referência teórica da análise dos ciclos econômicos, conforme Schumpeter (1982), bem como o esclarecimento da importância do crédito produtivo para o desenvolvimento das organizações, sendo o cooperativismo de crédito um instrumento fundamental neste estágio de desenvolvimento do modelo de negócios.

A ferramenta de análise de ambiente, a qual verifica os pontos fortes e fracos internamente e as oportunidades e ameaças externas à organização (SWOT), permite a avaliação de modelos de negócios questionando os modelos estabelecidos e a revisão estratégica do ambiente no qual a organização atua.

Explorando o ambiente empresarial, este referencial teórico sugere combinar a estratégia do *oceano azul* conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 226) um espaço inexplorado, que vai além da competição, com o quadro de modelo de negócios. Apresentaram-se, assim, nesta seção, elementos para gerenciar múltiplos modelos de negócios. Na sequência, apresenta-se um *processo genérico* para ajudar a projetar modelos inovadores, unindo os conceitos apresentados.

2.1.2 O processo genérico de construção do modelo de negócios

Parafraseando os autores Osterwalder e Pigneur (2011, p. 244), o processo é único para cada organização, e cada uma inicia por um diferente ponto ou motivo. Pode ser reação a uma crise, o desenvolvimento de nova oportunidade ou o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O processo adotado nesse trabalho compõe-se de cinco fases: 1) mobilização, 2) compreensão, 3) *design*, 4) implementação, e 5) gerenciamento.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), a inovação de um modelo de negócios existente resulta de um entre quatro objetivos: satisfazer as necessidades existentes; levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado; aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócios melhor; ou criar um mercado inteiramente novo.

Em empresas estabelecidas, situação tratada neste estudo de caso, Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que a inovação de modelo de negócios reflete o modelo e a estrutura organizacional existentes. O esforço de inovação é motivado por uma entre quatro situações: uma crise com o modelo de negócios existente (em alguns casos, uma experiência de “quase morte”); ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente; levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado; preparar a organização para o futuro.

Além disso, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios será parte do plano de negócios, o qual deverá ser construído a partir da estratégia, revisada periodicamente, estabelecida pela administração da cooperativa em sintonia com o sistema ao qual está associada. O esforço de desenvolvimento do negócio deverá passar por um crescimento qualitativo e quantitativo da cooperativa. Ferramentas de inovação serão necessárias para tratar essa questão, assim como o conhecimento de referencial teórico para a estruturação do crescimento.

O desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, segundo Schumpeter (1982), através de um processo dinâmico em que novas tecnologias substituem as antigas,

num modelo por ele denominado “destruição criadora”. Inovações “radicais” dão acesso a mudanças mais intensas, enquanto mudanças incrementais dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1982) propôs uma lista de cinco tipos de inovações: 1) introdução de novos produtos, 2) novos métodos de produção, 3) abertura de novos mercados, 4) desenvolvimento de novos insumos ou matéria-prima, e 5) criação de novas estruturas de mercado em um indústria.

Por sua vez, Christensen (2011) propõe o desafio da inovação disruptiva, transformando um mercado ou setor existente por meio da simplicidade, conveniência e acessibilidade. A dinâmica dos negócios mudou o enfoque da inovação focada no ambiente interno da organização para a inovação aberta, considerando as fontes de conhecimento externas a organização. (CHESBROUGH, 2003, p. 37) As principais diferenças entre os dois tipos de inovação (fechada e aberta) são descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre inovação fechada e aberta

<i>Inovação fechada</i>	<i>Inovação aberta</i>
As pessoas mais qualificadas da área de atuação trabalham internamente na organização.	Buscar parcerias com tecnologias e pessoal qualificado também de fora da organização.
Resultados de P&D feitos por e para a organização.	Combinar P&D interno com externo à organização.
Descobertas internas para lançar ao mercado primeiro.	Não precisamos obter resultados, somente através de inovações internas.
Se formos os primeiros a lançar ao mercado uma inovação, seremos vencedores.	Desenvolver o melhor modelo de negócios é melhor do que lançar a inovação primeiro.
Se criarmos internamente as melhores inovações, seremos vencedores.	Se fizermos o melhor uso de inovações internas e externas, venceremos.
Controlar inovações internas, propriedade intelectual, de forma que competidores não possam usar para obter lucros.	Obter resultados através do uso de nossas inovações por outros, assim como obter resultados utilizando inovações externas.

Fonte: Adaptado de CHESBROUGH (2003, p. 38).

O modelo denominado Funil de Inovação tem o objetivo de orientar os esforços dos agentes externos e internos à organização na busca de novas criações, conforme Santos e Francisco (2017), sendo útil no desenvolvimento de novas oportunidades.

Com o referencial das teorias de inovação da OCDE (2005), diversificações estratégicas de desenvolvimento de mercado e crescimento organizacional, e conceitos da teoria do crescimento da firma, pôde-se estabelecer, na seção de análise e discussão dos dados, um aporte teórico para identificar e analisar as mudanças representadas no modelo de negócios dos dois períodos analisados.

Como complemento ao processo sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011) para o desenvolvimento do modelo de negócios, Frankenberger (2013, p. 213) propõe a abordagem dos 4Is, resumidamente representada por quatro fases: 1) Iniciação: análise do ecossistema; 2) Ideação: geração de novas ideias; 3) Integração: construindo um novo modelo de negócios; e 4) Implementação: vencendo as resistências e gerenciando o processo de implementação, superando a complexidade através da tentativa e erro.

Após tratar a forma de representação e o processo de construção do modelo de negócios, a seguir, descreve-se o ambiente regulatório que envolve o modelo de negócios do cooperativismo de crédito no Brasil.

2.2 AMBIENTE REGULATÓRIO: LEGISLAÇÃO E SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

A Constituição Brasileira define o suporte às organizações cooperativas em dispositivos constitucionais relacionados ao cooperativismo, conforme Sistema OCB (2019), em seus artigos 1º, 3º, 5º, 146, 170, 174, 187, 192, e 47. Abrange aspectos dos princípios fundamentais; dos direitos e deveres individuais e coletivos; do sistema tributário nacional (ato cooperativo); dos princípios gerais da atividade econômica; da política agrícola e fundiária e da reforma agrária; do sistema financeiro nacional; e do ato das disposições constitucionais transitórias. Entre eles, também se ressalta, no artigo 146, “c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”.

A legislação brasileira instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas através da Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, o que tem influência fundamental no modelo de negócios. A Lei Complementar n.º 130, de 17 de abril de 2009, dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e, em seu artigo 2º, estabelece que as cooperativas destinam-se a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados.

Na construção e atualização do modelo de negócios de cooperativas, cabe ao ambiente regulatório um papel essencial, conforme contextualização de Franke (1973), no que se refere ao sistema financeiro nacional, representado principalmente pela normatização frequente e pela fiscalização permanente do Banco Central do Brasil (BCB), definidas na Resolução n.º 4.434, de 5 de agosto de 2015. Essa resolução estabelece que a atuação da cooperativa obedeça à aprovação prévia de um plano de negócios, o qual deve ser coerente com a realidade de sua atuação.

A Resolução n.º 4.434/2015, nesse mesmo artigo, prosseguindo no item IV, determina a apresentação de plano mercadológico e plano operacional detalhados. Essas exigências podem ser aplicadas a alterações estatutárias envolvendo modificações do modelo de negócio, representado por mudanças ou acréscimos de área de atuação ou novas categorias de associados.

Alterações nesse plano de negócio devem ser aprovadas no BCB e em Assembleia Geral Extraordinária da cooperativa, com a devida atualização do estatuto social da organização. Portanto, uma sistemática de elaboração e atualização do modelo de negócios será um facilitador e qualificador dessa comunicação com os associados e com os órgãos reguladores, contribuindo de forma significativa para a profissionalização desse processo dentro do estado da arte dessa área de gestão.

Define também aspectos de governança corporativa e o acesso à gestão dos recursos do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), incluídos pela Lei Complementar n.º 161, de 4 de janeiro de 2018, como dois aspectos fundamentais no desenvolvimento do modelo de negócios.

3 METODOLOGIA

A definição metodológica foi orientada pelo objetivo do estudo e com a intenção de possibilitar a criação de um processo sistemático de análise, visando a comparação e aprimoramento no modelo de negócios do caso estudado. Com base, principalmente em

Severino (2007) e Kieling, Zimmer e Reis (2018) foram definidas o enquadramento metodológico.

Resulta, então, que, quanto à classificação da pesquisa, a escolha foi pela abordagem qualitativa, centrada na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Quanto à natureza, optou-se pela pesquisa aplicada, a qual tem por objetivo produzir conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto ao objetivo da pesquisa, pode ser classificado como descritivo, pois “a grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida” (KIELING; ZIMMER; REIS, 2018, p. 16-17). Quanto ao procedimento e método, elegeu-se o método do estudo de caso, com o objetivo de estudar, observar e identificar fenômenos que, no caso da Cooperativa de Crédito Singular, tragam, com profundidade, aplicações práticas. (KIELING; ZIMMER; REIS, 2018, p. 17-18)

3.1 CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SINGULAR

Utilizou-se o estudo de caso como método de pesquisa para que fosse possível aprender com a experiência vivenciada no intervalo entre os períodos analisados e, dessa forma, verificar a efetividade da técnica *Business Model Canvas* em oferecer uma contribuição consistente e fundamentada na prática.

3.1.1 Descrição da unidade de análise

Tratou-se de uma cooperativa singular de crédito de categoria profissional com mais de mil associados e de 10 anos de existência. Implementou-se uma série de mudanças visando à melhoria dos resultados da cooperativa entre os períodos considerados de maio de 2018 e maio de 2019. O objetivo desta pesquisa foi aplicar a técnica *Business Model Canvas*, descrevendo o ocorrido nos dois períodos e as mudanças ocorridas. Desta forma, como contribuição, será detalhado como construir, na gestão da cooperativa, uma sistemática de gestão de melhoria do modelo de negócios.

3.1.2 Coleta de dados

Os dados deste estudo de caso são detalhados a seguir:

- a) Observação: a técnica de coleta de dados obedeceu a observação participante.
- b) Documentos: pesquisa documental. Os dados foram obtidos nos relatórios gerenciais do Conselho de Administração.
- c) Grupos Focais: providências discutidas com membros dos Conselhos de Administração e Fiscal entre maio de 2018 e maio de 2019 nas reuniões mensais desses conselhos. Conforme propõem Osterwalder e Pigneur (2011), o desenvolvimento do modelo de negócio deve ser feito com a participação dos principais *stakeholders*.

Adotou-se a análise de dados qualitativos, através da análise temática de conteúdo.

3.1.3 Modelo de análise

Foi escolhido o *Business Model Canvas* como modelo de análise, de forma que este serviu de ferramenta para comparar o modelo de negócio do período anterior (maio de 2018) com o revisado (maio de 2019).

3.1.4 Comparativo com instituições financeiras

Efetuuou-se análise comparativa dos dados encontrados na pesquisa, entre a instituição financeira cooperativa deste estudo de caso e instituições bancárias de referência, como Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Classificaram-se os dados categorizados em nove componentes, conforme previsto no *Business Model Canvas*, possibilitando a comparação por categoria, seguindo a técnica de análise de dados qualitativos através da análise temática de conteúdo (KIELING; ZIMMER; REIS, 2018, p. 24).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultados da pesquisa, foram elaborados dois quadros de modelo de negócios, um do período anterior (maio de 2018) (Figura 2) e outro do período revisado (maio de 2019) (Figura 3).

Figura 2 – Canvas do Modelo de Negócios no período anterior (maio de 2018)

The Business Model Generation	Projeto: Cooperativa de Crédito Singular – Período ANTERIOR	Elaborado :	Data : MAIO 2018 Projeto N° : # TCC
--------------------------------------	--	--------------------	--

Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de Valor	Relação com o Cliente	Segmento de Clientes
COOP. CENTRAL BANCO DO BRASIL CONS. PROFISSIONAL SERASA COOPERTI	CAPTAÇÃO EMPRÉSTIMO GESTÃO DE RISCO (crédito, liquidez, mercado) GESTÃO FINANCEIRA Recursos-chave TI / SISTEMAS COTA CAPITAL D.A.V. D.A.P. EQUIPE (atendimento, vendas)	ECONOMIA E CRÉDITO Comprar recursos financeiros Vender Recursos Financeiros Intermediar Recursos Financeiros Prestar Serviços	Assistência Pessoal Comunidade de Profissionais Associados Canais Particular / Direto Equipe de Vendas / Atendimento Loja Própria	ASSOCIADOS Profissionais ligados aos conselhos Região de Abrangência
Estrutura de Custos		Fontes de Renda		
DIRECIONADO PELO CUSTO. Custo de captação, operacionais, administrativos, e de crédito e provisão.		Precificação Fixa: dependente da característica do produto. Spread; Tarifas.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na construção do modelo de negócio, as técnicas sugeridas no referencial teórico – *Insights* dos Clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Histórias e Cenários – são úteis, desde que utilizadas observando os valores e princípios do cooperativismo. Busca-se, na cooperativa singular de crédito, uma maior participação do cooperado na vida da cooperativa e no desenvolvimento do modelo de negócios.

Quando comparados os produtos e serviços da operação anterior com a construção da operação revisada, há um impacto positivo no modelo do negócio. Passou-se a oferecer

uma marca como referência de confiança, houve incremento nos serviços prestados (seguro, consórcio e previdência), além de abertura da possibilidade de se atuar, no futuro, na resolução de problemas dos associados (consultoria financeira, por exemplo), o que poderá levar a um novo desenvolvimento do modelo de negócios. A mudança ocorreu pelo desenvolvimento de novos produtos em um mesmo mercado.

As parcerias estratégicas foram ampliadas, agregando agilidade e qualidade aos produtos e serviços existentes e implementando novos produtos e serviços, como se pode observar na Figura 3.

Figura 3 – Canvas do Modelo de Negócios revisado (maio de 2019)

The Business Model Generation		Projeto: Cooperativa de Crédito Singular – Período REVISADO	Elaborado :	Data : MAIO 2019 Projeto N° : # TCC
Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de Valor	Relação com o Cliente	Segmento de Clientes
FEDERAÇÃO BRASIL COOP. CENTRAL BANCO DO BRASIL CONS. PROFISSIONAL SERASA COOPERTI	CAPTAÇÃO EMPRÉSTIMO GESTÃO DE RISCO (crédito, liquidez, mercado) GESTÃO FINANCEIRA Recursos-chave TI / SISTEMAS COTA CAPITAL D.A.V. D.A.P. EQUIPE (atendimento, vendas) SISTEMA DE GESTÃO DA COOP. CENTRAL	ECONOMIA E CRÉDITO Marca própria e Sistêmica Comprar recursos financeiros Vender Recursos Financeiros Intermediar Recursos Financeiros Prestar Serviços Resolução de Problemas	Assistência Pessoal Comunidade de Profissionais Associados Serviços Automatizados Canais Particular / Direto Equipe de Vendas / Atendimento Vendas na Web e Mobile Loja Própria	ASSOCIADOS Profissionais ligados aos conselhos Região de Abrangência
Estrutura de Custos		Fontes de Renda		
DIRECIONADO PELO CUSTO. Custo de captação, operacionais, administrativos, e de crédito e provisão.		Precificação Fixa: dependente da característica do produto. Spread; Tarifas; Serviços.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O planejamento de ações de relações públicas e comunicação empresarial passou a ser beneficiado devido à estrutura profissional de suporte da central. Além do suporte direto às necessidades da cooperativa singular, esta passou a se beneficiar das ações sistêmicas de comunicação e *marketing* do sistema composto pelos três níveis da organização: cooperativa singular, central regional e federação nacional.

Foi implementada uma sistemática de gerenciamento de risco de crédito com gerenciamento na central regional e com operacionalização local na cooperativa singular, processo similar ao apresentado em Nunes (2013, p. 43), com fases de cobrança se intensificando conforme o período em atraso. O indicador de inadimplência reduziu em 50% no período analisado, e com créditos de valores de recuperação de crédito.

A utilização do *Business Model Canvas* permite uma avaliação clara das características da organização, como se verifica, a seguir no Quadro 2, comparando o componente Proposta de Valor da cooperativa de crédito com duas outras instituições

financeiras nacionais – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – com dados de Teixeira e Lopes (2014).

Quadro 2 – Comparação do componente “proposta de valor” do *Business Model Canvas*, entre três organizações financeiras

	Cooperativa de Crédito deste caso em estudo	Banco do Brasil	Caixa Econômica Federal
Proposta de valor	Economia e crédito	Banco Público orientado para o desenvolvimento econômico	Atuação focada para geração de valor para a sociedade
	Agregar valor aos seus associados	Agregar valor aos seus acionistas	Responsabilidades sociais
	Comprar e vender recursos financeiros com acesso a tecnologia atualizada	Acesso a um completo portfólio de produtos, serviços e canais de atendimento	Gestão de ativos de terceiros
	Prestar serviços complementares		Reduzir o déficit habitacional e desigualdades sociais e regionais
	Oferecer marca, infraestrutura, tecnologia confiável		Gerar novos empregos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O esforço de capitalização no período utilizou o ProcapCred como uma das principais fontes de recursos, o que possibilitou a melhora do Índice Basileia III em três pontos percentuais. O ProcapCred foi disponibilizado às cooperativas de crédito pelo BNDES em 2007, conforme Panozo (2008), e utilizado, na cooperativa estudada, através de parceria com o BRDE-RS.

O processo de mudanças implementou medidas de governança, acelerando a constituição da Diretoria Executiva profissionalizada. A demonstração dos benefícios do modelo de negócios do Cooperativismo, de acordo com Elkington (1997), conhecido como *Triple Bottom Line*, contabilizou não somente os resultados econômicos, mas também os ambientais e sociais (SPEZAMIGLIO, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi aplicar a técnica do *Business Model Canvas* em uma cooperativa de crédito para dois períodos distintos e, então, descrever as mudanças. O modelo de análise, Quadro Canvas, e os resultados da análise das informações do caso da Cooperativa Singular de Crédito quanto ao seu modelo de negócios em dois momentos (maio de 2018 e maio de 2019), agregou uma nova visão do negócio e permitiu reflexões sobre a abertura para novas oportunidades, o que pode reforçar o processo de planejamento e controle de elementos-chave na administração da cooperativa de crédito.

No presente estudo de caso, após os fatos identificados nos dois períodos, pela aplicação da metodologia, foram retratadas as mudanças implementadas entre o período de

maio de 2018 e maio de 2019. Como possibilidade de aprofundamento dessas reflexões, cabe, em novas pesquisas, abordar o tema da integração do *Business Model Canvas*, com o plano de negócios. Outra possibilidade para a melhoria do modelo de negócios é utilizá-lo como ferramenta para a sustentabilidade da cooperativa singular, visando perenizar a organização.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Participação das cooperativas no mercado de crédito. **Estudo Especial**, n. 14, p. 1-8, 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao_cooperativas_mercado_credito.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de Inflação**, v. 21, n. 1, p. 1-87, mar. 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ri/201903/ri201903p.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução nº 4.434**, de 05 de agosto de 2015b. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v2_L.pdf. Acesso em: 17 maio 2020.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócios: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. Lei Complementar n.º 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 abr. 2009.

BRASIL. Lei Complementar n.º 161, de 4 de janeiro de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jan. 2018.

CAMPOS, J. H. F. **Inovação e Modelo de Negócios como Ferramentas Competitivas em Grandes Empresas**. 2017. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, Spring 2003.

CHINA CONSTRUCTION BANK (CCB Brasil). **Basileia III: Pilar 3**. Mar. 2019. Disponível em:

<http://www.br.ccb.com/media/Investidores/RGRNE_RelatorioGestaoRiscos_201903.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da Inovação**. São Paulo: Makron Books, 2011.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

FRANKE, W. **Direito das Sociedade Cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me003057.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2019.

FRANKERBERGER, K. et al. The 4I –framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. **International Journal of Product Management**, v. 18, p. 249-273, jan. 2013.

KIELING, R. I.; ZIMMER, R. O. D.; REIS, R. **Manual para elaboração e formatação de artigos científicos**. Edição II - revisada e atualizada. Porto Alegre: ESCOOP, 2018.

NUNES, R. E. **A atuação da Recuperação de Crédito na Gestão de Risco de Crédito: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo**. 2013. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE); COMISSÃO EUROPEIA. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios, um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PANOZO, E. M. **Analisar a importância da linha ProcapCred para o sistema SICREDI**. 2008. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Finanças) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, I. L.; FRANCISCO, M. C. V. Aplicação do Funil de Inovação em Empresas Criadoras de Softwares. **Ágora**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2017. Disponível em: <www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/download/1393/750>. Acesso em: 1 jul. 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SISTEMA OCB. **Dispositivos constitucionais relacionados ao cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/constituicao-federal>>. Acesso em: 3 abr. 2019.

SPEZAMIGLIO, B. S. **Implantação de Modelos de Negócios Sustentáveis: barreiras e mecanismos de sucesso**. 2016. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. **Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014. p. 1-17.

WIRTZ, B. W. et al. Business Model: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, p. 36-54, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000291?via%3Dihub> Acesso em: 1 jul. 2019.

