

Gestão estratégica e *business model canvas*: estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Rhania Pádua Barini Silva, Rafael da Silva Pereira, Thales Volpe Rodrigues, Maria Carolina Carvalhais

Resumo: As cooperativas de crédito vêm ganhando maior espaço no sistema financeiro brasileiro por proverem à sociedade, alternativas e soluções financeiras mais viáveis. Contudo, este setor ainda passa por dificuldades durante o processo de consolidação e criação de valor, onde, se faz necessário um gerenciamento estratégico eficaz. Este analisa fatores internos e externos, direcionando a empresa para um modelo de negócios sólido, com crescente vantagem competitiva. Assim, este trabalho realizado em um posto de atendimento de uma cooperativa de crédito conscientizar os colaboradores.

Palavras-chave: Cooperativismo; cooperativas de crédito; *Canvas*; gerenciamento estratégico; modelos de negócios; ferramentas de design.

Strategic management and business model canvas: case study in a credit union

Abstract: Credit unions are gaining greater space in the Brazilian financial system by providing society with more viable alternatives and financial solutions. However, this sector still faces difficulties during the consolidation and value creation process, where effective strategic management is required. It analyzes internal and external factors, directing the company towards a solid business model with increasing competitive advantage. Thus, this work performed in a service station of a credit union make employees aware.

Keywords: Cooperativism; credit unions; *Canvas*; strategic management; business models; Design tools.

1 Introdução

O Sistema Financeiro Nacional evidencia desde a década de 90, movimentos expansionistas do cooperativismo de crédito. O ápice do crescimento deste setor ocorreu após a abertura oficial ao crédito cooperativo, por meio de Resoluções do Banco Central do Brasil, das quais ampliaram as oportunidades de atuação e propiciaram maiores condições para a constituição de novas cooperativas de crédito (PINHO; PALHARES, 2004; CHAVES, 2011).

A relevância perante a atuação das cooperativas de crédito é singular, uma vez que provê a sociedade, alternativas e soluções financeiras mais viáveis e/ou acessíveis em comparação a todo o Sistema Financeiro Brasileiro. Nas regiões estagnadas e carentes o papel das cooperativas de crédito é incremento no desenvolvimento econômico e social. Contudo, este desempenho ante a sociedade é dependente do conhecimento e aplicação dos princípios do cooperativismo definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a nível mundial (MEINEN, 2014).

A eficácia no diagnóstico e na tomada de decisão, como parte do gerenciamento estratégico, está diretamente ligada ao aprimoramento dos modelos de negócios. Estes por sua vez, relacionam todos os elementos que fazem parte do sistema, o que gera a criação de possíveis soluções, as falhas inerentes a cooperativa ou quaisquer organizações (MORITZ; PEREIRA 2015).

As falhas quando analisadas a partir dos fatores internos da organização, geralmente estão relacionadas a ausência do delineamento e comprometimento dos colaboradores frente a proposta de valor da empresa. Neste contexto é considerável a concepção ou reestruturação do modelo de negócios, com propósito de conciliar a relação entre colaborador-organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

O uso de ferramentas de modelo de negócios leva ao aprofundamento da origem das falhas e conseqüentemente a criação de possíveis soluções. Sendo o *Business Model Canvas* (*Canvas*) uma

importante ferramenta, que contribui na geração e delineamento da proposta de valor da empresa perante o mercado (OSTERWALDER, et al. 2010).

Com base nas condições expostas acima este trabalho tem como propósito solucionar a carência na conscientização dos colaboradores sobre a importância do delineamento operacional e estratégico da cooperativa de crédito em estudo, com a aplicação da ferramenta *Canvas*. O objetivo geral deste estudo de caso é estabelecer o modelo de negócio utilizando-se do *Canvas*, sob a lógica da gestão estratégica, aplicado à cooperativa de crédito.

Para a reformulação do modelo de negócio, podemos contar com ferramentas, tais como o *Business Model Canvas*. Este abrange a gestão estratégica através da representação gráfica e propõe a visualização do modelo de negócio das organizações, expondo assim seus elementos constituintes e suas formas de interação, que levam a consolidação do valor da empresa. O *Canvas* é um modelo de representação gráfica, considerado como um dos melhores transmissores de informações, pois oportuniza uma visão profunda e ampla do assunto em questão. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

A importância das características desse modelo junto a crescente necessidade de sua aplicação dentro das organizações, defrontam com a carência de trabalhos acadêmicos que objetivem e discorram a questão de forma clara e concisa. Por esta razão se justifica o presente trabalho, objetivando a agregação à temática, através do estudo sistematizado em conceitos presentes na literatura.

O presente artigo conta com 5 capítulos principais, A introdução apresenta o trabalho e os assuntos abordados, assim como breve explicação sobre a ferramenta usada no estudo de caso. É acrescida pelos objetivos gerais e específicos assim como justificativa sobre a escolha do tema abordado. Referencial Teórico, está dividido em temáticas, das quais buscam apresentar a literatura pertinente ao tema da pesquisa: O cooperativismo, Conceito, princípios e valores; Cooperativismo de crédito, Cooperativismo de crédito no Brasil; Gestão Estratégica; Modelos de Negócios; e *Canvas*. A metodologia da pesquisa delinea o estudo de caso, de acordo com os objetivos propostos e com a problemática exposta. Nesta seção o método de pesquisa é dividido em duas subseções, sendo elas: delineamento da pesquisa, da qual aborda o tipo de pesquisa inserido; e métodos e técnicas utilizados no estudo de caso, da qual descreve o método e as ferramentas utilizados no estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Modelos de Negócios

O Modelo de Negócio é o conceito que a partir da gestão estratégica, permite a inovação e leva a uma visão ampla e holística do ambiente do qual a organização faz parte (CHESBROUGH, 2010; CASADESUS, RICART, 2010). Logo, determina-se que os modelos de negócios propiciam uma ampla visão sobre a organização, por abranger aspectos gerais que levam a criação do valor e a vantagem competitiva, como exemplo o estudo das falhas internas e oportunidades que levam ao crescimento do desempenho das empresas e organizações (AMIT, ZOTT, 2008; CHESBROUGH, 2010).

As divergências no desempenho das organizações de um mesmo segmento e suas características individuais é objeto de estudo da literatura, desde a análise de sua política interna a acordos externos. Torna-se necessária a adoção de ferramentas que apresentem conceitos claros a fim de atingir o objetivo, utilizando-se de uma linguagem comum e de fácil entendimento. Este deve ser o papel da ferramenta de concepção do modelo de negócios para os gestores e colaboradores, diante da tomada de decisões e melhoria dos processos (AMIT; ZOTT, 2008).

A identificação dessas carências a serem tratadas e competências principais da organização, para a melhoria dos processos, se dão através da compreensão clara e concisa do modelo de negócio, por parte de seus membros, auxiliando-os de diversas maneiras. Além disso, gera margem para a reestruturação de processos e realocação de pessoa de forma mais assertiva. O modelo de negócio também estimula a concepção de soluções criativas aos problemas inerentes, levando a melhoria contínua; e permite a compreensão das atividades a ser realizadas interna e externamente a organização (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ao se fazer uma analogia sobre modelo de negócios, quando comparada a uma árvore, as raízes da organização são suas principais competências, visto que estas são capazes de extrair os nutrientes do solo. Os processos principais são comparados aos troncos, que promovem a sustentação da árvore e levam os nutrientes a toda sua constituição, a fim de se formar as flores e frutos. Estes seriam os produtos finais, consumidos por quem os anseia, ou seja, o mercado (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

A unanimidade em relação ao conceito que define modelos de negócios não é encontrada na literatura, várias são as formas e concepções, contudo é convergente diante da gestão estratégica. São variados os elementos constituintes do negócio que levam a criação de valor e proporcionam a vantagem competitiva. O presente estudo adota essa percepção para a definição de modelos de negócios e seus elementos (SHAFER *et al.*, 2005).

A pluralidade dos ambientes organizacionais promove uma demanda por ferramentas que levem a simplificação de seus modelos e visualização ampla dos mesmos. Tem-se como uma boa ferramenta, aquela que, sistematiza diante de conceitos distintos uma abordagem de linguagem única e objetivo em comum. Uma metodologia que possibilita o surgimento de soluções criativas na resolução de problemas corporativos é o *Business Model Canvas (Canvas)* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O *Canvas* auxilia na construção de novas organizações, dando o suporte ao ciclo de aprendizagem, mas também é utilizado em empresas já consolidadas, a fim de promover inovações e melhorias em sua proposta de valor. Esse possibilita, durante o gerenciamento estratégico, a realização da autorreflexão que leva a organização a identificar as falhas e ameaças em seus elementos, motivando ao desenvolvimento de ideias criativas para os negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TRIMI; MIRABENT, 2012).

2.4.1 Canvas

O *Canvas* que surgiu diante das deficiências nas áreas de Administração e Design, é uma ferramenta indispensável no processo de criação ou redefinição de modelos de negócios, na área de gestão estratégica. É resultado de estudos e experimentações, que levam a síntese de funções desempenhadas na empresa, através de um único quadro (*o Canvas*) e assim, hipóteses são criadas e a partir de suas validações, se atinge o objetivo. Serve como instrumento facilitador na concepção ou redefinição de modelos inovadores. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dentre as contribuições do *design* aos administradores na concepção ou redefinição dos modelos de negócio, está o desenvolvimento de uma visão sistêmica, que permite o foco em determinadas partes e simultaneamente a visão do todo. O compartilhamento desta ferramenta de *design* não deve se restringir, pois auxilia os profissionais da área de negócios, que precisam possuir tais conhecimentos (BROWN, 2010).

Sendo o *Canvas* uma ferramenta de gerenciamento estratégico, ela objetiva fomentar e facilitar dentro das organizações, seus processos de inovação, partindo de quaisquer níveis de maturidade. Pode também ser aplicada para esboçar e desenvolver modelos de negócio, novos ou já existentes, visto que somente a inovação de produtos e serviços, já não é o suficiente para se

conquistar a vantagem competitiva. Onde é necessário à criação de valor e a gestão eficaz dos modelos de negócio. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para capturar esses valores e a obter de vantagem competitiva em uma organização o *Canvas* se desenvolve por nove elementos básicos de construção, demonstrando assim a pretensão de atuação da empresa. Estes elementos que compõem o *Business Model Canvas* são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de comunicação e distribuição, relacionamento com o cliente, fonte de receitas, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Sendo abordadas as quatro principais áreas de um negócio - clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira - estas direcionam o processo de reflexão, para a formulação ou redefinição da estratégia, por meio de processos, sistemas e estruturas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A descrição detalhada de cada um desses elementos facilita a seleção e integração das ideias ao modelo de gestão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), sendo expostas no QUADRO 1.

ELEMENTOS
Segmentos do Cliente: o perfil do público alvo é descrito. Levam-se em consideração as preferências, comportamentos, faixa etária, localização, enfim, todas as informações válidas para projeção e elaboração de vendas.
Proposta de valor: as soluções propostas pela empresa, após análises prévias de possíveis falhas, são descritas a fim de sanar os problemas com os clientes, sejam eles internos ou externos. Nesta se devem conter os principais benefícios ofertados através de produtos/serviços, o preço ou sua ideia e os diferenciais propostos, justificando o porquê de sua vantagem competitiva.
Canais de comunicação e distribuição: os meios de comunicação com os clientes e as formas de distribuição são definidos, podendo ser via mídias sociais, publicidade e propaganda em veículos tradicionais como televisão e rádio, por exemplo. O pós venda e o serviço de atendimento ao consumidor, pode ser somado.
Relacionamento com o cliente: para estabelecimento da proposta de valor, nesta se apresenta a forma de pretensão de relacionamento com o cliente. Como exemplo, atendimento online ou presencial. É importante considerar a ótica do cliente em relação ao que se ele espera.
Fontes de receita: nesta, é detalhado o quanto os clientes estão dispostos a pagar diante da proposta de valor, as formas e os prazos.
Recursos-Chave: a partir das atividades chaves da empresa, se tem como sequencia a descrição de como executá-las, quais máquinas ou meios utilizar, seleção da equipe operacional, alojamento dos recursos (físicos e humanos) e de quanto de investimento financeiro será necessário.
Processos-Chave: as tarefas de principal execução dentro da organização são enumeradas, propiciando base para construir a proposta de valor. Como será concedido crédito ou aberta uma conta, como exemplos de um produto e de um serviço.
Parceiros-Chave: os principais fornecedores que possibilitarão atingir a proposta de valor da empresa. A terceirização é um exemplo, algumas empresas tem tal necessidade em determinados serviços que não são sua atividade principal. Os parceiros chaves auxiliam nas estratégias e resultados.
Estrutura de custo: os custos da produção e fornecimentos dos produtos e/ou serviços, manutenção do espaço e atividades, assim como similares, devem ser detalhados. O ideal é classifica-los entre custos fixos e variáveis, de maneira que facilite a visualização de cada etapa, permitindo comparações junto às receitas.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

Quadro 1: Detalhamento dos nove elementos do *Canvas*

A partir dessa descrição dos nove blocos, surgem ideias prévias de conceptualização da estratégia do negócio, o que leva a forma de geração e operação do valor de mercado, definindo os principais fluxos e processos, e possibilitando a averiguação e a visualização sobre sua atuação (SEBRAE, 2017).

Para a construção deste quadro ferramental *Canvas*, cada um dos nove blocos, que descrevam as hipóteses e ideias, são preenchidos, a fim de elaborar/redefinir o modelo de negócio planejado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O quadro ferramental é distribuído conforme três lógicas, das quais se agrupam os blocos, sendo elas a de criação, a de entrega e a de captura de valor por parte da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), descritas a seguir.

1. Criação de valor (centro): é a concretização, venda de um produto e/ou serviço que condiciona a criação, assim o valor cria. Os resultados provem de várias discursões, recursos e atividades. Bloco componente: Proposta de valor;

2. Entrega do valor (lado direito): é quando as condições são criadas pela empresa, para a entrega do produto e/serviço ao cliente. Blocos componentes: Segmento de clientes, canais de distribuição, relacionamento com clientes e fonte de receita;

3. Captura de valor (lado esquerdo): é o que a empresa recebe após a entrega do produto e/serviço, seja em dinheiro ou informações a opinião dos clientes, como a satisfação ou não do atendimento e da sua expectativa. Blocos componentes: Recursos principais, Atividades principais, Parcerias principais e Estrutura de custos.

Com intuito de facilitar a integração das ideias da ferramenta *Canvas* à gestão estratégica, é preciso compreensão, relevância e simplicidade, que qualifiquem o conceito. O quadro *Canvas*, projeta a lógica de que, somar valor junto ao cliente consiste em, criar, entregar e capturar valor ao modelo da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3 Método de pesquisa

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo de caso apresenta abordagem qualitativa, visto que busca descrever e oferecer compreensão em relação ao modelo de negócio da empresa estudada (GIL, 2010; GODOY, 2006). Sendo caracterizado como descritivo, visto que o objetivo é descrever o fenômeno ou situação, através do estudo realizado naquele determinado espaço-tempo (MARCONI, 2008). Neste caso descritas as características da cooperativa estudada, o perfil dos colaboradores e associados, assim como os benefícios obtidos como resultado.

A natureza de pesquisa pode se entender como aplicada, levando em conta que seus resultados podem contribuir para solução de problemas inerentes; e interdisciplinar, por abranger a gestão estratégica e os condicionantes voltados ao cooperativismo. Logo, as características da presente pesquisa são sintetizadas como: descritiva, qualitativa, aplicada e interdisciplinar (MARKONI; LAKATOS, 2007).

3.2 Métodos e técnicas utilizados no estudo de caso

A revisão teórica é a base para início do estudo de caso e tem como finalidade disponibilizar fundamentação teórica ao mesmo, a partir de livros, artigos científicos, dissertações, materiais disponíveis na internet e outros. Esta permite a identificação de lacunas teóricas da literatura, em torno dos elementos constituintes do trabalho e a descrição e caracterização da temática abordada.

Concluída a definição teórica se faz necessário estabelecer ferramentas e método para coleta informações referentes ao estudo, que atendam aos fundamentos previamente expostos. A presente pesquisa é qualitativa e de carácter descritivo, por esta razão o *Brainstorming* é definido como ferramenta na coleta de informações e posterior avaliação para desenvolvimento de parâmetros e procedimentos. Esta ferramenta tem como fonte documentos internos da empresa, observação de fatos e informações de colaboradores.

A organização definida para realização desta pesquisa é o posto de atendimento de uma cooperativa de crédito de médio porte, com sede na cidade de Passos-MG do qual atua há pouco mais de um ano no local, porém a cooperativa matriz fora constituída há 26 anos. A partir das necessidades de melhorias no novo posto de atendimento da cooperativa e consolidação da marca

na cidade, se fez possível a pesquisa que fora autorizada pelo gerente local e contou com o apoio de todos os funcionários da equipe.

A coleta de informações e dados segue os fundamentos do *Brainstorming*, com a participação de todos os colaboradores que prestam serviços diretos aos associados, sendo: gerente local; dois caixas; e quatro agentes de atendimento. O *Canvas* é a ferramenta utilizada para reestruturação do modelo de negócios do posto de atendimento da cooperativa, seguindo o referencial teórico do estudo de caso. Esta reformulação do modelo de negócio leva a análise da proposta de valor da empresa, seus direcionamentos e possíveis contribuições sobre a problemática exposta.

Durante o período de realização da pesquisa é feita a coleta de dados e informações, em sequência e devidamente registrados. Há duas premissas que determinam finalização desta etapa, sendo realizadas até a escassez de relevantes informações ou até a suficiência da coleta para análise e conclusão do problema de pesquisa. Para obtenção destes dados qualitativos, se tem o *brainstorming* que quando literalmente traduzido significa “tempestade cerebral”. Esta técnica geralmente é realizada por um grupo de indivíduos, levados a liberar sua imaginação diante da problemática exposta e conceber ideias, das quais não podem receber criticadas pelos demais participantes. O método foi criado e difundido por Osborn há 79 anos e até os dias de hoje é de importante utilização em vários setores (SANTO, 2015).

É necessário para construção do modelo *Canvas*, a criação de um roteiro de elementos do modelo de negócio e suas questões a serem utilizadas no *brainstorming* que levem a coleta de informações. Os elementos constituem os nove blocos de construção do *Canvas* para delineamento do modelo de negócios, desta forma a primeira parte estabelece os conceitos estratégicos segundo seus princípios. Na segunda parte as questões levam o colaborador, participante do *brainstorming*, a conceber possíveis fatores que farão parte do modelo.

O desenvolvimento e análise das informações consideráveis, extraídas a partir da coleta de dados, são aqui percorridas de forma geral. Logo os resultados obtidos, são relacionados, selecionados e aplicados, o que leva a visualização ampla e crítica do problema em questão. Esta análise ampla e crítica se dão inicialmente na aplicação do *brainstorming*, onde foram identificadas as informações dos elementos do modelo de negócio e suas questões. Estas duas partes se convergem e permitem a construção do *Canvas*, ou seja, em um único quadro otimizando sua compreensão.

Após a conclusão da construção do modelo de negócio baseado na ferramenta *Canvas*, o mesmo é apresentado à equipe da cooperativa para que obtenham total compreensão das três lógicas de captura, criação e entrega de valor do *Canvas*. Estas seguem os conceitos apresentados na revisão teórica com o detalhamento de cada um dos elementos constituintes na ferramenta é feita a explicação do modelo aos colaboradores. Conclui-se com a explanação das possíveis melhorias dentro do contexto, atreladas as falhas identificadas durante o estudo de caso, com o auxílio dos colaboradores.

Neste é feita uma síntese dos capítulos anteriores, concluindo assim o estudo de caso. Os resultados obtidos devem se relacionar aos fundamentos teóricos, contudo não deve haver associação esses resultados com tais fundamentos. Os objetivos gerais e específicos são aqui alcançados e então discutidos, detalhando as atividades realizadas, seus resultados positivos e pontos de melhoria a serem estudados posteriormente.

4 Análise e Discussões

4.1 Coleta de dados

A escolha da cooperativa de crédito para realização deste trabalho se deu a partir da relação e afinidade do pesquisador com a mesma. Estes fatores levados em consideração para a seleção da

empresa se tornam ainda mais relevantes na coleta de dados, pois propiciam maior comodidade e interação entre a equipe que faz parte da pesquisa.

O posto de atendimento da cooperativa, na cidade de Passos, conta com sete colaboradores que prestam serviços diretos aos associados de maneira cooperativa. Estes estão distribuídos em: um gerente geral, uma gente de atendimento IV (coordenação de atendimento), uma agente de atendimento/caixa V (atendimento e caixa), dois agentes de atendimento I (atendimento), agente de atendimento/caixa I (caixa) e agente de atendimento/caixa I (tesoureira).

Com intuito de coletar dados e informações qualitativas para concepção do modelo Canvas, o *brainstorming* foi abordado como ferramenta para tal coleta. Na reunião as condições e regras para sua realização foram expostas aos colaboradores, tendo como base o referencial teórico, que cientes de sua necessidade na agregação de valor a empresa se integraram ao assunto provendo as informações necessárias. Isto resultou no alcance do primeiro objetivo estratégico.

Antes do entendimento integral por parte dos colaboradores e o alcance do objetivo, houve certa dificuldade de compreensão e receio por parte dos colaboradores, em relação ao porquê da ação provinda do gerenciamento estratégico e quais benefícios a discussão entorno dos elementos constituintes do modelo de negócios poderiam surgir. Após o esclarecimento das dúvidas, houve notável interação e interesse por parte dos colaboradores, que se empenharam durante o *brainstorming*.

4.3 Análise de dados

As informações coletadas levaram a identificação dos principais elementos que caracterizam um modelo de negócio e a conscientização sobre a lógica de proposição de valor. O *brainstorming* resultou na coleta de diversas informações a respeito dos elementos constituintes do modelo de negócios, que levam a concepção da proposta de valor inserida no *Canvas*. Depois de registrados os dados, o pesquisador os selecionou previamente com o auxílio da coordenadora de atendimento, sintetizando e agrupando de acordo com a qualidade das informações aqueles de maior relevância.

A análise dos dados foi feita de forma isolada de acordo com a percepção de cada um dos elementos de acordo com o QUADRO 2 sob o contexto da cooperativa. É importante ressaltar que cada empresa possui um segmento diferente, por isso as ferramentas de gestão estratégica são flexíveis a fim de se adequar a diferentes características.

ELEMENTOS	TÓPICOS
Segmentos do Cliente	Sociedade em geral; Colaboradores; Produtores rurais; Empresas de diversos segmentos; Autônomos; Trabalhadores assalariados; e Aposentados.
Proposta de valor	Assertividade; Dedicção; Agilidade; Tarifas melhores; Atendimento personalizado; Princípios cooperativistas e Confiança.
Canais de distribuição	App Sicoob; Sicoobnet Empresarial; Site; e P.A's.
Relacionamento com o cliente	Confiabilidade; Retenção; Atendimento personalizado; e Carisma;
Fontes de receita	Juros; Tarifas; Comissões; e Venda de Recursos.
Recursos-Chave	SisBr 2.0; Intranet Bancoob; Intranet cooperativa; Equipe; e Base de Clientes;
Processos-Chave	Empréstimos; Contas correntes; Contas poupança; Recebimentos e pagamentos; Descontos; Custódias; Seguros; Consórcio; e Previdência.
Parceiros-Chave	Sicoob; Sicoob Central Cecremge; Sebrae; Diretoria Cooperativa; Colaboradores; e Banco Central.
Estrutura de custo	Publicidade e Marketing; Água; Luz; Telefone; Internet; Salários; Manutenção de equipamentos; e Gastos com infraestrutura;

4.3.1 Concepção do *Canvas*

Fonte: Elaborado pelo autor

Para concepção do modelo de negócio como continuidade da análise de dados, norteou a segunda reunião com a coordenadora de atendimento. Vários pontos e questionamentos foram levantados acerca dos elementos do modelo de negócio, por isso as três lógicas de agrupamento

dos nove elementos do *Canvas*, descritas também no referencial teórico, foram fundamentais na eliminação de dúvidas.

As três lógicas de agrupamento do *Canvas* (Criação de Valor; Entrega de Valor; e Captura de Valor) imprimem o conceito de que sua visualização leva a compreensão do modelo de negócio, a relevância de cada informação sobre o valor da empresa e a simplicidade que deve haver em sua concepção. A ideia do *Canvas* é conscientizar colaboradores e clientes sobre o modelo de negócios a eles exposto.

Seguindo o raciocínio dos critérios para análise e seleção dos dados, delineou-se o propósito de cada um dos elementos constituintes do *Canvas*. Unindo tais critérios e o conhecimento sobre a área de atuação da empresa, foi possível estruturar o modelo de negócios do posto de atendimento da cooperativa e criar a proposição de valor. Antes disso, cada elemento teve suas considerações e avaliação individual.

Iniciando pelo segmento de clientes o fato de se tratar de uma cooperativa de crédito de livre admissão, acarreta na consideração de que não é válido especificar detalhadamente os clientes, uma vez que pessoas físicas e jurídicas tem livre arbítrio para admissão e associação a cooperativa. Acrescenta-se que o título “segmento de clientes” fora modificado para “associados” uma vez que não há regras para concepção do *Canvas* e por se tratar de cooperativas de créditos o termo “clientes” não é bem colocado, o que rege ao princípio de cooperação e não apenas venda de produtos e serviços.

A proposta de valor, compreendida de forma simples, é aquilo que a cooperativa tem a oferecer ao associado e a comunidade, que agregue valor ao negócio e a faça obter vantagem competitiva. Seguindo este pensamento e conscientes da necessidade de melhoria nos processos, considera-se a proposta de valor como gancho para que cada colaborador exerça sua função. Este elemento não sofreu modificações, por sintetizar grande parte do objetivo desta pesquisa, logo, fora apenas acrescido de características que levem ao seu alcance.

Analisando os tópicos sobre os canais de distribuição, nota-se assertividade dos colaboradores em relação a real necessidade da cooperativa. Neste também deveriam conter tópicos relacionados à publicidade e a propaganda, que são também canais de distribuição, porém no momento o foco do P.A. é conseguir atender a demanda crescente. Por esta razão e pelo notável comprometimento dos colaboradores, foram coletados apenas canais de distribuição que forneçam algum tipo de serviço ou produto, substituindo o atendimento presencial.

Em respeito às condicionantes da empresa estudada e a ausência de regras na concepção do *Canvas*, não foi realizada uma segunda coleta de dados. A adequação dos elementos a realidade do P.A. da cooperativa em estudo é de extrema importância para o sucesso da construção de seu modelo de negócios, caso contrário não seria um modelo único.

No relacionamento com o cliente não foi levado em consideração apenas a pretensão de atendimento na íntegra, mas sim ela de forma geral. Observando as pretensões de atendimento expostas pelos colaboradores, se considera que não é suficiente apenas a satisfação dos associados, mas sim sua fidelização. O título foi alterado para “relacionamento” com acréscimo de “fãs incondicionais”, por se tratar da pretensão primordial do P.A. e seus colaboradores.

O elemento “fontes de receita” tem como princípio, o quanto o cliente esta disposto a pagar pela proposta de valor. De acordo com os valores do cooperativismo, cooperar é se ajudar mutuamente em torno de um objetivo em comum a fim de atender as necessidades econômicas e sociais de cada indivíduo. Logo o intuito não é que o cliente/associado do P.A. esteja disposto a pagar e sim que a cooperativa esteja disposta a oferecer. Diante disso o título se manteve o mesmo, porém seleção das informações que constituem o elemento foi vista de outra forma, mantendo apenas os fatores que são efetivamente fontes de receitas para o P.A.

No caso dos recursos-chave, não há grandes considerações. Os critérios utilizados como base, foram aplicados de forma simples e coesa as informações deste elemento. As atividades-chave foram sintetizadas de acordo com os critérios, objetivando a simplificação e maior compreensão. Como complemento o título se modificou para “processos-chave”, somente para se adequar melhor ao contexto da empresa.

Em relação aos parceiros-chave se considerou apenas àqueles que têm ligação direta com o P.A. e não com a cooperativa como um todo, visto que a pesquisa e aplicação do *Canvas* se passam nesse ambiente específico da cooperativa e a colaboração os demais parceiros não interfere de forma significativa nesta pesquisa.

A estrutura de custos foi o último elemento abordado na análise de dados durante a reunião, sendo as considerações sobre os nove elementos, resumidas em pequenos tópicos conforme o QUADRO 3, assim como os resultados obtidos sobre as informações em discussão.

ELEMENTOS	CONSIDERAÇÕES	RESULTADOS
Segmentos de cliente	Generalização do segmento; e Alteração do título para "associados".	Sociedade; Colaboradores; Pessoas Físicas; e Pessoas Jurídicas.
Proposta de valor	Acréscimo de características ao elemento.	Assertividade; Dedicação; Agilidade; e Encontre aqui atendimento personalizado para suas necessidades, com confiança e baixo custo.
Canais de comunicação e distribuição	Desconsiderado os canais de comunicação.	App Sicoob; Sicoobnet Empresarial; e P.A's.
Relacionamento com o cliente	Acréscimo de subtítulo; Alteração do título para "relacionamentos"; e Acréscimo de pretensões.	Confiabilidade; Retenção; Atendimento personalizado; e Fãs Incondicionais;
Fontes de receita	Diferenciação do conceito; e sintetização do conceito do elemento.	Juros; Tarifas; Comissões; e Venda de Recursos.
Recursos-chave	Não há.	SisBr 2.0; Intranet; Equipe; e Base de Clientes;
Atividades-chave	Sintetização dos tópicos; e Alteração do título para "processos-chave".	Soluções Financeiras.
Parceiros-chave	Exclusão de parceiros indiretos ao P.A.	Sicoob; Sicoob Central Cecremge; Bancoob; Sebrae; Diretoria Cooperativa; e Equipe.
Estrutura de custo	Agrupamento dos tópicos.	Publicidade/Marketing; Despesas Fixas; Manutenção; Infraestrutura; e Equipe.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 3: Considerações e resultados da análise dos dados

Concluídas as considerações da análise de dados, foram reconsideradas conforme para sua estruturação no *Canvas*. A concepção do quadro *Canvas* foi executada pelo autor, nas instalações do P.A., onde contou com o auxílio da coordenadora de atendimento.

As informações foram extraídas do QUADRO 3 foram repassadas ao quadro *Canvas*, utilizando *post-its* conforme as recomendações do modelo. Estes foram personalizados a fim de gerar maior interatividade e entendimento durante sua visualização. A FIGURA 1 mostra o quando *Canvas* já finalizado e fixado nas dependências do posto de atendimento da cooperativa. Os resultados da concepção e aplicação da ferramenta foram possíveis após a reunião de apresentação do modelo finalizado e as discussões geradas a partir do tema, conforme a próxima etapa.

4.4 Resultados

Concluída a concepção do *Canvas*, após a análise e discussão dos dados coletados, tornou-se possível a propor e aplicar a ferramenta no ambiente organizacional. Em um primeiro momento todos os colaboradores foram convocados para realizar uma reunião e assim, discutir o modelo de

negócio estruturado para o P.A, detectando suas possíveis falhas e propostas de melhoria com base nas compreensões individuais geradas após a apresentação.

A reunião contou com a participação dos mesmos funcionários que participaram do *brainstorming*. Com intuito de evitar a criação de quaisquer ideias errôneas sobre o modelo, a descrição dos elementos do *Canvas* foram anteriormente expostas, através do QUADRO 3 do referencial teórico, ao quadro do modelo de negócios proposto.

Com a ideia clara dos objetivos propostos, os colaboradores foram convidados a fazer uma análise individual sobre o quadro *Canvas* e juntos discorrer sobre seu entendimento. Não houveram consideráveis considerações sobre o modelo proposto, diante das considerações apresentadas no, uma vez que os colaboradores acompanharam de perto toda a pesquisa participando ativamente da mesma.

O gerente da agência autorizou a adoção do modelo, logo considerada aplicação, que neste caso é simples e passou a ser considerada de imediato. A proposta de valor criada é a base para conscientização e direcionamento do serviço a ser prestado e cada um dos elementos constituintes, partes integrantes do processo que leva ao alcance do objetivo e conquista da vantagem competitiva.



Fonte: Autores.

Figura 1: Quadro Canvas do P.A.

Com o intuito de se obter a vantagem competitiva de forma mais eficaz, a detecção de melhorias as falhas inerentes, a serem realizadas em um próximo estudo de caso dentro dos processos e elementos do atual modelo de negócios, foram abordadas e relatadas de forma sucinta e informal pela equipe e as considerações devidamente registradas pelo pesquisador.

As propostas de melhoria apresentadas no QUADRO 4, são consideráveis, uma vez que toda a equipe, integrada a proposta do modelo de negócios implantado, se fez consciente das deficiências na prestação dos serviços e fornecimento dos produtos da cooperativa. Assim, serão trabalhadas em posteriores estudos de caso com autorização prévia do gerente.

A partir deste estudo constataram-se resultados positivos no que se refere ao comprometimento dos colaboradores para desenvolvimento e busca pela interação com o tema, cientes das necessidades de melhoria. Organização, colaboradores, associados e sociedade, são beneficiados no que tange ao comprometimento à melhoria contínua.

ELEMENTOS	POSSIBILIDADES	RESULTADOS
Associados	Sem considerações.	Sociedade; Colaboradores; Pessoas Físicas; e Pessoas Jurídicas.

Proposta de valor	Trabalhar para mantê-la.	Assertividade; Dedicção; Agilidade; e Encontre aqui atendimento personalizado para suas necessidades, com confiança e baixo custo.
Canais de distribuição	Adotar campanhas que expressem claramente a proposta de valor da cooperativa, mediante às melhorias esperadas.	App Sicoob; Sicoobnet Empresarial; e P.A's.
Relacionamento	Adoção de práticas para maior interação com os associados e seus interesses, como eventos corporativos e café com os aniversariantes do mês.	Confiabilidade; Retenção; Atendimento personalizado; e Fãs Incondicionais;
Fontes de receita	Sem considerações.	Juros; Tarifas; Comissões; e Venda de Recursos.
Recursos-chave	Por se tratar de um sistema cooperativo, buscar adequação ao mesmo, visto que não há previsão de aperfeiçoamento do sistema; e adotar ferramentas como o 5s para otimizar os processos ao alcance.	SisBr 2.0; Intranet; Equipe; e Base de Clientes;
Recursos-chave	Realização e conclusão de treinamentos específicos a cada um dos colaboradores;	Soluções Financeiras.
Parceiros-chave	Sem considerações.	Sicoob; Sicoob Central Cecremge; Bancoob; Sebrae; Diretoria Cooperativa; e Equipe.
Estrutura de custo	Sem considerações.	Publicidade/Marketing; Despesas Fixas; Manutenção; Infraestrutura; e Equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Possíveis melhorias

5. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi a concepção e adoção de um modelo de negócios, aplicado a cooperativa, a fim de sanar os problemas recorrentes da ausência de gerenciamento estratégico e baixo nível de conscientização e direcionamento dos colaboradores com o propósito de valor da empresa. Foi possível se atingir o objetivo com base no referencial teórico e coleta de dados por meio de *brainstorming*, resultando na concepção do modelo de negócios, o *Canvas*.

Para realização do trabalho foi escolhido o posto de atendimento de uma cooperativa de crédito, na cidade de Passos, Minas Gerais. Tal escolha se da ao fato da aproximação com a pesquisadora, que possui afinidade com a organização e seus colaboradores, o que leva a vantagens na obtenção de informações e execução do estudo.

Seguindo os passos da metodologia descrita na pesquisa, o referencial teórico foi a base acerca da proposta do estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através da aplicação do **BRAINSTORMING**, resultando em informações qualitativas, que após análise e seleção propiciaram a construção do modelo de negócios do posto de atendimento, seguindo os conceitos da ferramenta *Canvas*. Após a concepção e a apresentação de seus resultados, se atingiu o objetivo geral do estudo de caso.

Em análise geral sobre o trabalho, constata-se que o mesmo apresenta resultados positivos durante todo o processo, atingindo assim os objetivos específicos de forma gradual e concisa. Ressalta-se que a construção do modelo *Canvas*, somada a todas as variáveis de execução do trabalho, propiciaram aos colaboradores uma visão ampla do ambiente organizacional e a importância da gestão estratégica no entorno da proposta de valor da cooperativa.

Os colaboradores apresentaram motivação diante das melhorias provindas da execução do *Canvas* e interesse em se realizar novas propostas de gerenciamento estratégico, dando

continuidade ao tema, o que conseqüentemente agregará maior valor ao negócio. A parte administrativa da cooperativa sentiu maior interação entre os colaboradores do posto de atendimento, assim como fluidez na prestação de serviços e contratação de produtos, após a concepção do *Canvas*.

Considerando os resultados desta pesquisa, sugere-se a implantação da ferramenta 5s em futuros trabalhos, para melhor organização do ambiente e otimização dos seus processos. Conclui-se ressaltando que a relevância deste trabalho, se fez positiva aos olhos da organização em que fora implantada.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v.29, n.1, p.1-26, 2008.
- BROWN, T.; KATZ, B. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. [S.l.]: Elsevier, 2010.
- CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v.43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEITE, N. P.; ALBURQUEQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão**. In: ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.3-16p.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277p.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v.17, n.1, p.216-229, 2007.
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 3 Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2010, 288p.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.
- PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Editora Confabras, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p.3-15, 1990.
- SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócios**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 19 de out. de 2017.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v.48, n.3, p.99-207, 2005.
- TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business Model Innovation in Entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.8, n.4, p.449-465, 2012.