

Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal

LUCAS DE CARVALHO MARINHO TEIXEIRA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
lucascmteixeira@hotmail.com

HUMBERTO ELIAS GARCIA LOPES

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
heglopes@pucminas.br

Área Temática: Estratégia em Organizações: 1. Estratégia Competitiva

Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal

Resumo

Os acadêmicos em estratégia têm usado a noção de modelo de negócios para se referirem à lógica da empresa, como elas operam e criam valor para seus *stakeholders*. Na visão de Osterwalder & Pigneur (2011), o modelo de negócios consiste em uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações que expressam a lógica dos negócios de uma dada empresa. A partir dessa ideia, os autores desenvolveram o *Business Model Canvas* que considera que um modelo de negócios deve ser simples, intuitivo e relevante, com o objetivo de buscar a simplificação das complexidades de como uma empresa funciona. Assim, irá se aplicar o modelo em duas grandes instituições bancárias para verificar se o modelo pode ser aplicado indistintamente em qualquer tipo e tamanho de organização. Para a aplicação do *Business Model Canvas*, serão apresentados os modelos de negócios das empresas do setor bancário: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, para o período de 2002 a 2012. O estudo buscou a aplicação do *Business Model Canvas* para duas instituições do setor bancário brasileiro, com forte controle do Estado, que tem como uma de suas estratégias serem agentes de políticas públicas para o Governo Federal.

Palavras-chave: modelo de negócios; estratégia; criação de valor

Abstract

The strategy academics have used the notion of a business model to refer to the logic of the company, how they operate and create value for its stakeholders. In view of Osterwalder & Pigneur (2011), the business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships that term business logic of a given company. From this idea, the authors developed the Business Model Canvas which believes that a business model should be simple, intuitive and relevant, with the objective of seeking to simplify the complexities of how a company works. Thus, the model will be applied in two large banking institutions to check whether the model can be applied without distinction on any type and size of organization. For the implementation of the Business Model Canvas, the business models of companies in the banking sector will be presented: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, for the period 2002-2012 The study sought the application of the Business Model Canvas to two institutions in the sector. Brazilian banking, with strong state control, which has as one of its strategies are agents of public policy for the Federal Government.

Keywords: business model; strategy; value creation

INTRODUÇÃO

O termo "modelo de negócios", que apesar de ter aparecido pela primeira vez em Ansoff (1957), ganhou destaque somente na década de 1990, coincidentemente com a ascensão da internet, das empresas "ponto.com" e da Nasdaq (Kallás, 2012). Nessa época, o principal interesse era descrever como essas empresas conseguiam criar valor, o que passou a chamar a atenção de profissionais de mercado e de acadêmicos. Conseqüentemente as publicações sobre o tema aumentaram substancialmente (Ghazani & Ventresca, 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Demil & Lecocq, 2010; Demil, Lecocq & Ventura, 2010; Zott, Amit & Massa, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit & Massa, 2010).

Resumidamente, os modelos de negócios são a descrição genérica de como uma empresa cria valor, ou seja, a representação simplificada da empresa, fundamentada em uma relação de escolhas feitas pela organização e suas respectivas conseqüências (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Zott, Amit & Massa, 2010). Nesse sentido, o modelo de negócios, é um esquema para a estratégia ser implantada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais que descrevem a lógica de criação, entrega e captura de valor da organização. Argumenta-se também que o modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam a proposição de valor para o cliente, com uma estrutura viável de receitas e custos (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010).

Tal como acontece com o conceito de modelo de negócios, vários autores divergem quando tentam definir quais são os seus componentes. Um modelo de negócios é formado por uma variedade de elementos estratégicos como produtos, fornecedores, clientes, tecnologias, recursos e mercado. Dessa forma, um modelo de negócios não se restringe aos seus componentes, incluindo a forma pela qual eles são organizados e integrados dentro da empresa para atingir resultado determinado e esperado (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Isso leva a uma multiplicidade de configurações, fazendo com que não exista padrões ou conjuntos únicos de componentes dos modelos de negócios (Timmers, 1998; Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Morris, Minet & Allen, 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010 e Zott, Amit & Massa, 2010).

Ou seja, de forma simples, um modelo de negócios consiste na descrição dos fatores essenciais para um negócio criar valor, e na definição das relações que ocorram entre o mercado e a organização. Então, o modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave da estratégia de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócios é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Na tentativa de congregar conceitos importantes de estratégia em um modelo simples e visual, o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) é uma ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descreve o seu modelo de negócios (Kallás, 2012). Esta ferramenta é composta por quatro áreas de negócio, articuladas por nove blocos constituintes. Eles descrevem a criação do valor que a organização pode oferecer ao cliente, bem como o resultado obtido por ela.

Porém, as informações sobre os componentes organizacionais não são disponibilizadas de forma clara e acessível em todas as organizações. Assim, existe uma dificuldade em mapear e estruturar os componentes organizacionais. Para mapear esses componentes, o presente estudo utilizará o *Business Model Canvas* para estruturar os principais recursos e atividades-chave de dois bancos públicos federais brasileiros, o Banco do Brasil e a Caixa

Econômica Federal, no período de 2002 a 2012. A descrição dos recursos e as atividades-chave será baseada nos Relatórios da Administração dos referidos bancos, no respectivo período.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Ante o dinamismo e as mudanças setor bancário brasileiro, torna-se fundamental analisar e prover por meio do qual as estratégias das empresas possam visualizar com mais clareza o funcionamento dos respectivos modelos de negócios. Portanto, o objetivo do presente trabalho é esclarecer a relação entre os modelos de negócios de dois bancos públicos federais brasileiros: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. A partir disso, solucionar falta de uma definição formal padronizada através de metamodelo, para seus elementos, atributos e relacionamentos, e criar um modelo que possa comunicar a informação necessária de uma forma consistente e padronizada.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O processo de criação de valor é uma agregação de benefícios quantitativos ou qualitativos que uma empresa oferece aos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Assim, esse processo pode ser inovador ou similar a outros já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

A criação de valor é um tema importante nos estudos de estratégia, recebendo atenção tanto dos acadêmicos, quanto dos gestores nas organizações. Isso ocorre porque esse conceito abrange dois lados essenciais na relação de mercado: o lado da demanda – representado pelos consumidores – e o lado da oferta – formado pelas empresas que atuam em determinado mercado. Da contraposição entre esses dois lados, surge o conceito de valor, definido como a diferença entre o benefício percebido pelos consumidores finais em relação a determinado produto e o custo incorrido pela empresa em ofertar esse produto (Besanko et al., 2009).

A literatura na área de estratégia indica que a criação de valor pelas empresas envolve duas abordagens principais. A primeira é chamada de *outside-in*, cuja origem está na organização industrial e nos estudos sobre estratégia competitiva derivados dela. A segunda tem suas raízes na literatura de economia organizacional, onde as teorias de lucro e concorrência associados aos escritos de Ricardo (1817), Schumpeter (1934) e Penrose (1959), com foco nos recursos internos de a empresa como o principal determinante do sucesso competitivo, sendo denominada *inside-out*, por meio daquilo que viria a ser conhecido mais tarde como visão baseada em recursos – RBV (Saqib & Rashid, 2013).

A primeira abordagem considera o mercado como ponto de partida para a formulação e implantação de estratégias na empresa. Essa concepção decorre da organização industrial, segundo a qual a estrutura do mercado fornece os sinais necessários para que a empresa construa e implante as estratégias mais adequadas. Se for bem sucedida, ela poderá ter posição que a permita criar mais valor que seus concorrentes diretos, obtendo vantagem competitiva. Por essa razão, essa abordagem é atualmente conhecida como Teoria do Posicionamento (Mintzberg et al, 2000).

A segunda abordagem é a da RBV, que parte de pressupostos distintos ao considerar os recursos e capacidades internos da empresa como fontes de criação de valor. Para a RBV, a empresa deve formular e implantar suas estratégias após avaliar sua base de recursos. Esta é formada tanto pelos ativos tangíveis e intangíveis como pelas capacidades para explorar tais ativos. Se a avaliação indicar que a empresa tem base de recursos significativamente distinta da concorrência, essa empresa deverá criar e implantar estratégias coerentes para criar valor.

Porém, o processo de criação de valor começou a sofrer grande influência da evolução

tecnológica dos meios de comunicação, que afetou a relação entre produtores e consumidores de maneira acentuada (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Salas-Fumás, 2009; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Demil & Lecocq, 2010). Os negócios pela internet, os chamados *e-business* trouxeram para o consumidor uma possibilidade maior e mais integrada de comparação de preços e produtos. Isso alterou a disposição para pagar dos consumidores, tornando distinta a criação de valor em relação as abordagens acima citadas (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010).

Essas mudanças no ambiente, empresarial alavancaram discussões sobre o conceito dos modelos de negócios. Apesar de ser um tema bastante utilizado pelos executivos, até a década de 90, esse tema era pouco abordado pelos acadêmicos. As representações através de modelos de negócios oferecem uma possibilidade para apoiar a análise e desenvolvimento de uma específica lógica de criação de valor. Dependendo do objetivo do desenvolvimento, diferentes representações do modelo de negócios pode ser usado (Zolnowski, Weiß, & Böhmman, 2014).

De acordo com a literatura, os modelos de negócios são, de fato, reflexos da maneira pela qual a empresa cria valor. Eles também podem ser vistos como estruturas de relações entre os *stakeholders*, como representações da interação entre a empresa e seu o ambiente e como uma lógica conceitual, que descreve a criação de valor de uma forma simples, lógica mensurável, compreensível e operacionalizável (Teece, 2010).

Assim, para analisar os modelos de negócios é necessário compreender o comportamento da criação de valor das duas abordagens, a do posicionamento e da RBV. Os modelos de negócios não devem descrever isoladamente o ambiente interno ou externo da empresa, mas as atividades internas com a sua rede, para atender as necessidades dos consumidores e dos demais *stakeholders*, ou seja, o propósito da criação de valor.

Como não existe uma simples teoria que explica completamente a criação de valor através dos modelos de negócios, o construto teórico dos modelos de negócios baseia-se nas ideias centrais da estratégia de negócios associadas às tradições teóricas (Amit e Zott, 2001; Hedman & Kalling, 2003; Morris, Schinedehutte & Allen, 2005; Demil, Lecoq & Ventura, 2010).

O modelo de negócios deve ser visto como uma unidade de análise. O modelo de negócios não descreve isoladamente o ambiente interno ou externo da empresa, mas sim as atividades internas com a sua rede, para atender as necessidades dos consumidores e dos demais *stakeholders*, ou seja, o propósito da criação e distribuição de valor (Zott, Amit & Massa, 2010).

Já que uma única visão sobre estratégia é insuficiente para compreender os modelos de negócios, é possível interpretar, que este se refere a uma visão sistêmica e dinâmica das abordagens de estratégia citadas. Dessa forma, o emprego de um modelo de negócios potencializa os pontos fortes de abordagem da criação de valor, por meio da complementaridade entre elas. Como os conceitos de modelo de negócios são flexíveis, acabam possibilitando que várias abordagens de estratégia sejam empregadas simultaneamente, uma vez que estejam reunidas num único conceito. A conclusão a que se chega é a de que modelo de negócios é um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, adaptável à atual realidade das empresas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Assim, um dos desafios do entendimento e da pesquisa sobre os modelos de negócios está no desenvolvimento da interação entre a abordagem teórica e a observação empírica. Neste cenário, onde em particular, a representação de integração de co-criação de valor (entre cliente e empresa), Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o modelo Canvas (Zolnowski, Weiß & Böhmman, 2014).

Nesta abordagem, o modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem

será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócios é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais (Osterwalder & Pigneur, 2011). Ou seja, um modelo de negócios consiste na descrição dos fatores essenciais para um empreendimento criar valor, e na definição das relações que ocorrerão entre o mercado e a empresa.

O Modelo Canvas é composto de nove blocos. Os blocos carregam conceitos importantes e conhecidos da comunidade acadêmica, porém pouco conectados entre si na literatura, como recursos (oriundos da RBV) e atividades-chave (oriundos da Economia Industrial). A partir dessa observação, o modelo Canvas será descrito.

METODOLOGIA

Modelo Canvas

O conceito de modelo de negócios tem sido usado com diferentes focos, em diferentes contextos e em diferentes áreas de estudos organizacionais. Como é um conceito emergido recentemente, a literatura não apresenta ainda consenso. (Ghaziani & Ventresca, 2005). Uma possível explicação para que o modelo de negócios não apresente convergência na definição conceitual, pode estar relacionada com a influência das teorias que compõem o construto teórico de cada autor. Assim, os mesmos acabam frequentemente adotando definições idiossincráticas, que mais se encaixam no propósito de seus estudos (Zott, Amit & Massa, 2010).

A literatura aponta que os estudiosos não chegaram a um acordo sobre uma definição única sobre o tema. Essa inconsistência conceitual representa uma potencial fonte de dispersão, promovendo obstruções para o progresso do estudo dos modelos de negócios. Pela divergência de entendimentos, e por ser uma temática relativamente recente, os modelos de negócios ainda suscitam controvérsias conceituais, o que cria uma lacuna teórica importante. Essa lacuna foi ampliada pela existência de relativamente poucos estudos empíricos. (Timmers, 1998, Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Morris, Minet & Allen, 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Zott, Amit, & Massa, 2010, Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil, Lecocq & Ventura, 2010; Teece, 2010, Kallás, 2012).

A partir dessa lacuna, o objetivo de Osterwalder e Pigneur (2011) foi de estabelecer um conceito simples, relevante e intuitivamente compreensível, fazendo com que qualquer empresa pudesse descrever e manipular seu modelo de negócios para criar novas estratégias (Bucherer, Eisert & Gassman, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que os modelos de negócio podem ser mais bem descritos a partir de um modelo, denominados pelos autores de *Business Model Canvas*. O conteúdo desse modelo traz interessantes contribuições. Talvez a maior delas seja a de conseguir congregar conceitos importantes de estratégia e inovação em um modelo simples e visual. Trata-se de uma ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descrever o seu modelo de negócios (Kallás, 2012).

O modelo Canvas aponta que ao ter acesso às fontes da vantagem competitiva, as empresas terão condições de alcançar desempenho superior. O esforço está em identificar, obter e organizar ativos idiossincráticos e heterogêneos para se diferenciar dos competidores. Nesse sentido, não se devem desprezar as forças existentes no contexto externo, principalmente, por reconhecer que o ambiente externo é repleto de informações sobre concorrentes, clientes, governo, economia e política, as quais influenciam a performance empresarial (Leite & Primo, 2014).

A partir dessa dinâmica, o modelo Canvas é composto de nove blocos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parceiros principais e estrutura de custo, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Estes componentes essenciais que podem ser agrupados em três dimensões definidoras do próprio conceito de modelo de negócios, que são a criação, a configuração e a apropriação de valor. Estes componentes essenciais que podem ser agrupados em três dimensões definidoras do próprio conceito de modelo de negócios, que são a criação, a configuração e a apropriação de valor.

Em relação aos clientes, o bloco Segmentos de Clientes tem como função agrupar os clientes de acordo com as características que estes apresentam. Esses atributos, que servem como referência para a organizar os clientes em grupos, podem ser necessidades ou costumes que estes possuam em comum. No Relacionamento com Cliente determina-se a forma como a empresa se relaciona com os clientes. O tipo de relacionamento que a empresa escolhe estabelecer com o cliente também depende da motivação que levou à procura de determinado cliente ou segmento de cliente. E os Canais representam o modo como a empresa comunica e leva a sua proposta de valor até cada segmento. Quando se aborda este bloco deve-se ter em atenção que este conceito abrange não só a comunicação como a venda e até mesmo a distribuição - é a forma como a empresa interage com os seus clientes.

Na área de oferta, a Proposta de Valor é o conjunto de ofertas que uma empresa possui para os seus clientes, representa a forma como a empresa cria/acrescenta valor para um segmento de clientes como também a maneira como esta se diferencia da concorrência.

Para a infraestrutura, o bloco referente aos Recursos-Chave descreve os bens necessários e mais importantes para que o modelo de negócios funcione numa empresa. Estes permitem que a instituição produza e entregue a sua proposta de valor aos seus clientes. As Atividades-Chave são tarefas que a empresa precisa de realizar, sendo essenciais para que o modelo de negócios funcione o melhor possível. Tal como os recursos principais, as atividades também estão ligadas à criação e entrega da proposta de valor, aos canais, receitas e ainda ao relacionamento da empresa com os clientes. E as Parcerias-Chave visam descrever a rede de fornecedores e/ou parceiros (empresas, instituições e pessoas) necessárias para o funcionamento do modelo de negócios. As organizações procuram estabelecer alianças para otimizar os seus modelos, reduzir os riscos ou adquirir recursos que sozinhas não teriam condições.

E para a viabilidade financeira Fontes de Receita identificam como a empresa gera rendimentos, este bloco também deve ser abordado consoante o segmento de clientes. A segmentação dos clientes permite visualizar melhor cada grupo e o valor que estes têm para a empresa. A Estrutura de Custos envolve os principais gastos associados ao desenrolar do modelo de negócios. Este bloco está associado à criação, entrega de valor, administração do relacionamento.

Assim, essas nove dimensões que, descrevem se pretende aproximar de uma oportunidade de negócio, fornecer o contexto e as razões para as escolhas feitas, distinguir uma abordagem da outra e efetivamente avaliar os pontos fortes e fracos de a abordagem proposta. Assim, um modelo de negócios por si só, é um conjunto específico de opções de design e observações contextuais que abrangem todas as dimensões (Leschke, 2013). O modelo de negócios, assim, pode ser conceituado como um sistema de atividades que é composta por componentes, as ligações entre os componentes e sua dinâmica. A própria construção de um modelo de negócios incluiu a identificação de componentes principais como uma tarefa central (Viljakainen, Toivonen & Aikala, 2013).

O Business Model Canvas contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócio tem de abordar e aqueles são o produto, interface com Cliente, gestão de

infraestrutura e aspectos financeiros. Essas quatro áreas são representadas por nove elementos básicos e seus sub-elementos que são o núcleo da ontologia para cobrir os blocos de construção de um modelo de negócios (Hauksson, 2013).

O pilar o produto contém um elemento que é a proposição de valor que representa um produto ou um serviço que tem valor para um cliente. O pilar da interface do cliente contém três elementos. O primeiro é o cliente-alvo representando segmentos de clientes que a empresa oferece a sua proposta de valor. Em seguida é o elemento canal de distribuição que representa a forma de entrar em contato com os clientes e, finalmente, elemento do relacionamento que descreve as ligações estabelecidas entre a empresa e seus clientes.

O pilar de gerenciamento de infraestrutura contém três elementos. A primeira é a parceria que descreve voluntariamente iniciou acordos entre duas ou mais empresas para criar valor para o cliente. Então o valor de configuração descreve as atividades e os recursos necessários para criar valor para o cliente. Finalmente, o elemento capacidade descreve a capacidade de executar as ações necessárias para criar valor para o cliente. O pilar Aspectos Financeiros contém dois elementos dos quais o primeiro é a estrutura de custos, o que representa o dinheiro dos meios empregados no modelo de negócios. O segundo elemento é modelo de receita que descreve como a empresa ganha dinheiro através de seus fluxos de receitas (Osterwalder, 2004).

Na tentativa de construir um mapeamento de modelo de negócios, chamado de Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) utilizaram conceitos de *Design Thinking*. O *Design Thinking*, ou “pensar como um designer”, é uma abordagem utilizada na criação de produtos e, mais recentemente, na inovação em negócios. Baseia-se em colocar as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto, gerando resultados mais favoráveis a elas. A metodologia estimula a criatividade, curiosidade, validações iterativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente. A Figura 1 contém os nove blocos agrupados que formam os pilares do modelo de negócios.

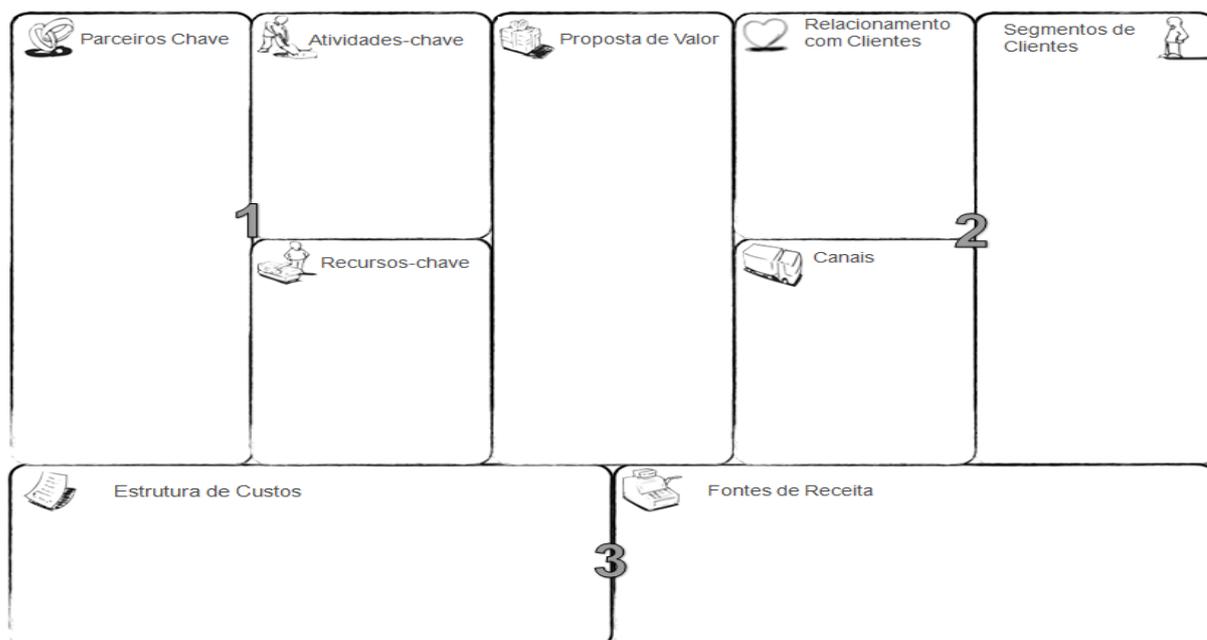


Figura 1: Business Model Canvas

Nota. Fonte: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Ao começar com uma de proposta de valor de uma empresa pode rapidamente testá-lo com os clientes e determinar a melhor maneira de entregá-lo. Isto lhes permite criar rapidamente um conjunto de pressupostos em cada área (1, 2 e 3), que pode ser testado, refinado, validado ou mudado como a proposição de valor é afiada com os clientes. É este processo de desenvolvimento do cliente, testes suposição e interação. As áreas podem ser organizadas em: área 1: empresa (recursos-chave, atividades e parceiros). Estes blocos descrevem os insumos necessários para entregar a proposta de valor. Área 2: cliente (relacionamento, canais e segmentos). Estes blocos descrevem o que, como e quanto ao mercado que se mirando para produzir, e por fim a área 3: dinheiro (estrutura de custos e fontes de receitas). Estes blocos descrever o investimento e retorno para a empresa.

Essa proposição de valor apresenta uma proposta de complementaridade entre a visão do posicionamento (atividades-chave) e a RBV. Assim, na abordagem do modelo Canvas a análise do modelo de negócios há que se considerar tanto a organização interna (infraestrutura) quanto a externa (clientes), enquanto a primeira inclui as atividades, processos e capacidades, a segunda inclui os parceiros. O modelo apresenta ao empresário uma visão integrada da estrutura do negócio.

A estrutura do Canvas vem sendo aplicada na identificação e análise de vários modelos de negócios, desde modelos de plataforma em rede até os modelos tradicionais da indústria, inclusive de grandes conglomerados. O aspecto intuitivo e didático do método Canvas tem feito com que este método seja bastante utilizado, principalmente por empresas e consultorias. (Santos e Meirelles, 2013).

Um dos desafios do entendimento e da pesquisa sobre os modelos de negócios está no desenvolvimento da interação entre a abordagem teórica e a observação empírica.

Para verificar a proposta de uma visão integrada da estrutura de um negócio, proposta pelo modelo Canvas, o mesmo será aplicado aos modelos de negócios de duas instituições bancárias federais: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, respectivamente, para o período de 2002 a 2012.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal

Como dito anteriormente, a estrutura do Canvas, vem sendo aplicada na identificação e análise de vários modelos de negócios, desde modelos de plataforma em rede até os modelos tradicionais da indústria, inclusive de grandes conglomerados. Assim, o presente estudo busca aplicar o modelo para as instituições bancárias federais.

Um dos aspectos a serem destacados é a grande concentração de recursos financeiros em algumas poucas instituições. No caso bancário existe uma clara divisão entre as instituições de controle privado e Estatal. A escolha do estudo das empresas ligadas ao governo federal, baseou-se na especificidade das mesmas, nas quais, ambas além de desenvolverem sua atividades no setor financeiro como qualquer outra instituição bancaria, exercem também papel relevante como agentes de desenvolvimento de políticas públicas federais.

A partir disso, serão identificados nessa pesquisa os elementos para compor os modelos de negócios que são proposta de valor, que compõem os produtos, serviços e processos, os grupos de clientes, a cadeia de valor, competências, como novas tecnologias, recursos humanos, sistemas organizacionais e cultura da empresa, redes (físico, digital e virtual), as relações (tangíveis e intangíveis) e a fórmula de valor, que é sobre a geração de lucros e da estrutura de custos da empresa (Lindgren, 2012).

Business Model Canvas - Banco do Brasil

O modelo de negócios do Banco do Brasil, de acordo com o *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011), irá sintetizar os principais componentes das atividades-chave e recursos da empresa para o período de 2002 a 2012. Essa síntese será baseada nos Relatórios da Administração, divulgados pela instituição no referente período.

No período 2002-2012, o Banco do Brasil priorizou dois objetivos principais: aumentar sensivelmente sua eficiência e produtividade e gerar resultados sustentáveis por meio de negócios com forte apelo social. (Banco do Brasil, 2011; Banco do Brasil, 2012).

A segmentação de clientes é observada na separação e a especialização da rede de distribuição para atender de forma diferenciada os clientes, por intermédio da constituição dos pilares Varejo, Atacado e Governo, em continuidade ao programa de segmentação de clientes. Essa mudança envolveu não só a adequação da rede de distribuição, mas também o ajuste da estrutura de pessoal para esse atendimento especializado.

A partir da segmentação, o atendimento aos clientes é sustentado nos pilares. O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas e do segmento *Corporate*. O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O Pilar Governo, por seu lado, atende os governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário

Para aumentar a eficiência e a produtividade, a empresa passou por profunda revisão e simplificação dos seus principais processos, que resultou em canais, produtos e serviços mais eficazes, contribuindo para a redução de despesas e conseqüente geração de resultados aos acionistas (Banco do Brasil, 2011; Banco do Brasil, 2012).

A proposta de valor da instituição está baseada no desenvolvimento econômico e social. Essa proposta pode ser identificada no fomento de negócios com forte apelo social, como os programas Minha Casa Minha Vida e Microcrédito Produtivo Orientado, continuaram na estratégia do banco, constituindo parte fundamental da missão empresarial e promover o desenvolvimento sustentável do Brasil (Banco do Brasil, 2012).

Para que essa proposta de valor seja executada, o Banco do Brasil busca ter como a atividade-chave o atendimento ao cliente, tanto em território nacional, quanto no exterior. O Banco do Brasil encerrou 2012 com 64,2 mil pontos de atendimento, entre rede própria, compartilhada e correspondentes, abrangendo 97,5% dos municípios brasileiros. No exterior, o Banco do Brasil conduz operações em 24 países, sendo que, em 21 deles, está presente por meio de unidades próprias e também, atua por intermédio de 1.124 bancos correspondentes em 139 países (Banco do Brasil, 2012).

A principal fonte de recursos para a instituição advem da captação dos depósitos. Ao longo dos anos, a experiência que o banco adquiriu em diversos mercados tornou as captações no exterior de pessoas físicas e jurídicas muito relevantes. Durante a crise financeira mundial, os depósitos a vista e a prazo do Banco do Brasil no exterior aumentaram significativamente, já que o Banco foi considerado por bancos, empresas brasileiras e multinacionais um porto seguro ("*safe harbour*") (Banco do Brasil, 2012).

A estrutura de receitas e custos resultou em 2012, lucro líquido de R\$ 12,2 bilhões e retorno anualizado sobre o patrimônio líquido de 19,8%. O lucro líquido por ação foi de R\$ 4,30 no período. Os resultados foram decorrentes da manutenção das práticas de Governança Corporativa, aliadas aos investimentos em infraestrutura e tecnologia, bem como à contínua capacitação dos funcionários. Também contribuíram para a sustentabilidade dos negócios o cumprimento do papel institucional que articula a rentabilidade das operações com o compromisso com o desenvolvimento do País.

A parceria com o Governo foi feita com ênfase na inclusão social e produtiva – urbana e rural – na qualificação técnica e profissional em atividades geradoras de trabalho e renda

(Banco do Brasil, 2012). Além de ter o Governo Federal e suas instituições (ex: BNDES, INSS, Correios e Caixa Econômica Federal) como principal parceria, há que se destacar a parceria na emissão de cartões de crédito com o banco Bradesco e aquisição de carteiras dos varejistas.

Descritos os blocos, o *Business Model Canvas* do Banco do Brasil, para o período de 2002 a 2012 pode ser sintetizado na Figura 2:

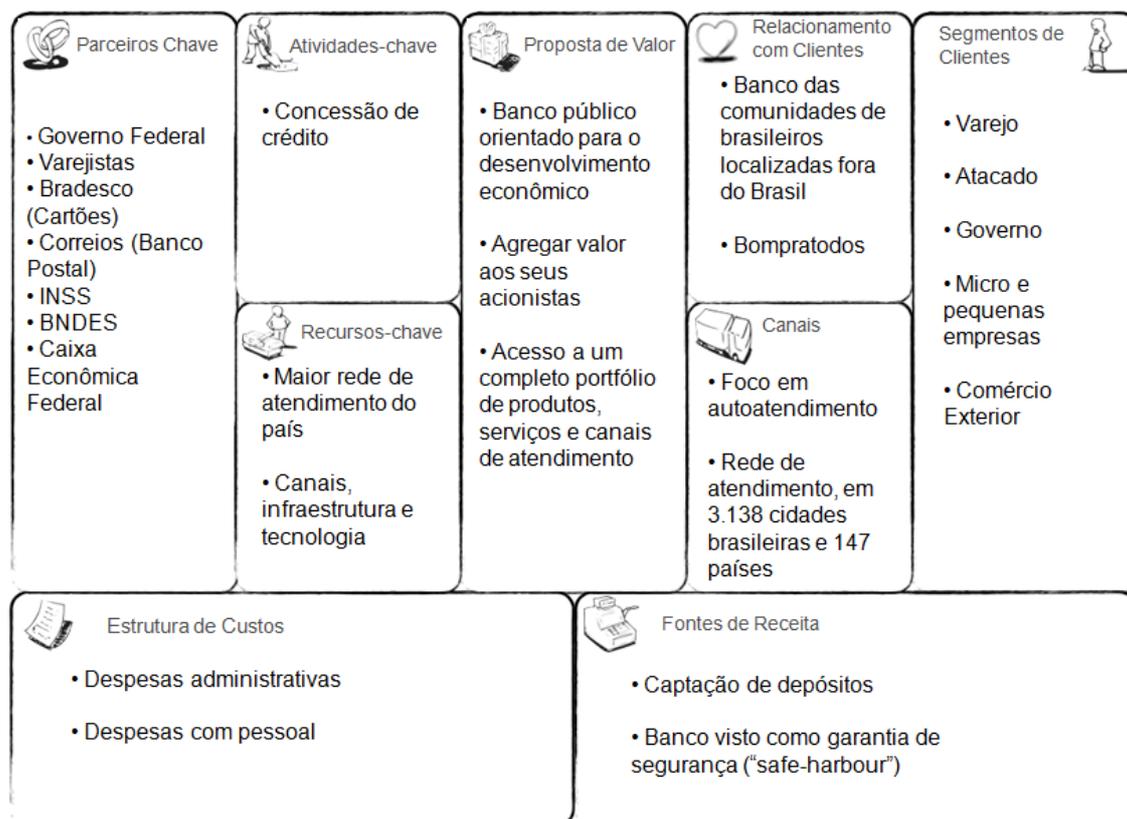


Figura 2: Business Model Canvas- Banco do Brasil

Nota. Fonte: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

O modelo de negócios do Banco pode ser visto como uma maneira de descrever a lógica da empresa, por meio de cumprimento das metas propostas na estratégia da instituição para o período, entre elas: fortalecer o vínculo com os clientes, reduzir os níveis de exposição a risco do conglomerado, assegurar relação adequada entre receitas e estrutura de custos, atuar em políticas públicas com adequada remuneração e criar valor para os *stakeholders*. (Banco do Brasil, 2011; Banco do Brasil, 2012).

Após descritos os componentes do modelo de negócios do Banco do Brasil, de acordo com o modelo Canvas, o mesmo método será utilizado para outra instituição ligada ao Governo Federal: a Caixa Econômica Federal.

Business Model Canvas - Caixa Econômica Federal

Assim, como foi aplicado ao Banco do Brasil, o *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011), irá sintetizar os principais componentes das atividades-chave e recursos, o modelo de negócios da Caixa Econômica Federal, para o período de 2002 a 2012.

Essa síntese será baseada nos Relatórios da Administração, divulgados pela instituição no referente período.

A proposta de valor da Caixa é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. A instituição busca ser referência mundial como banco público integrado, rentável e socialmente responsável, além de consolidar-se como o banco da maioria da população brasileira (Caixa Econômica Federal, 2010).

Em relação aos recursos, a instituição era responsável pela administração de mais de R\$ 1 trilhão de ativos, dos quais mais de R\$ 500 bilhões eram ativos próprios, se consolidando como um dos maiores bancos do Brasil e o maior banco 100% público da América Latina (Caixa Econômica Federal, 2011).

Para atender correntistas, empresas ou cidadãos que utilizam os seus recursos, a Instituição disponibiliza uma rede de 44,6 mil pontos de atendimento, nos quais foram realizados 4,1 bilhões de transações bancárias, no ano. São 7,8 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento e 36,8 mil correspondentes, dos quais 11 mil são lotéricos (Caixa Econômica Federal, 2011).

Na segmentação dos clientes está distribuída no varejo, com a estratégia de marketing de relacionamento, a Caixa passou a ver o cliente de forma única promovendo, com isso, a integração das três áreas de atuação da empresa: Serviços Financeiros, Transferência de Benefícios e Desenvolvimento Urbano. Além de ser conhecida como o "banco da habitação", a Caixa teve como foco na segmentação de clientes a micro e pequena empresa, e comemorou a abertura de mais de 1 milhão de contas para estes clientes (Caixa Econômica Federal, 2011).

Em 2011, a CAIXA alcançou a marca de 1 milhão de contas para micro e pequenas empresas e atingiu 1,2 milhão de contas correntes para pessoa jurídica, aumento de 11,9% em relação ao obtido em 2010. As contas correntes para pessoas físicas totalizaram 17,8 milhões, incluindo a modalidade Conta CAIXA Fácil. A Caixa é a instituição financeira com maior participação na inclusão bancária do Brasil. No ano, foram abertas 1,9 milhão de novas contas CAIXA Fácil, atingindo a marca de 8,7 milhões de contas ativas, dentre os quais 2,6 milhões dos clientes são beneficiários do Programa Bolsa Família. A evolução na quantidade de contas foi acompanhada pelo crescimento da captação de recursos. Ao final de dezembro, os depósitos somavam R\$ 259,8 bilhões, crescimento de 20,7% em 12 meses. Destes, R\$ 22,9 bilhões eram depósitos à vista, exceto os de moedas estrangeiras, com aumento de 16,9% no saldo em um ano. (Caixa Econômica Federal, 2011).

Em relação as parcerias, a instituição atua como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliando as relações com os governos estaduais e municipais, participa como agente financeiro na execução dos principais programas do Governo, como o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, o Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV e o Bolsa Família, evidenciando o lugar que a instituição ocupa no mercado, mantendo a liderança como agente de políticas públicas. (Caixa Econômica Federal, 2012).

O *Business Model Canvas* da Caixa Econômica Federal, para o período de 2002 a 2012 pode ser sintetizado na Figura 3:

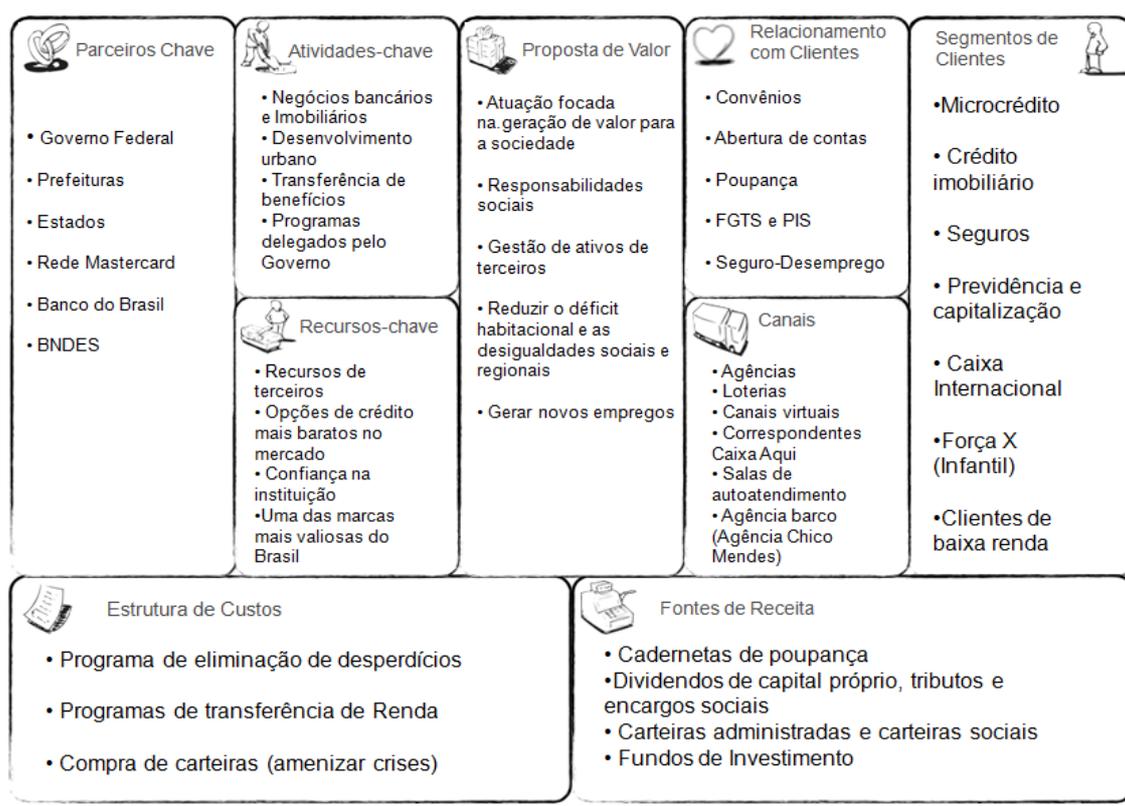


Figura 3: Business Model Canvas- Caixa Econômica Federal

Nota. Fonte: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Em resumo, a missão da instituição é de atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, e também como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. Para alcançar a visão de futuro e cumprir a missão da empresa, abrangendo objetivos empresariais, seus indicadores e metas, bem como iniciativas estratégicas, com a finalidade de orientar a organização na busca de resultados sustentáveis do ponto de vista econômico e social (Caixa Econômica Federal, 2012).

CONCLUSÃO

O estudo buscou a aplicação do *Business Model Canvas* para duas instituições do setor bancário brasileiro, com forte controle do Estado, que tem como estratégia serem agentes de políticas públicas para o Governo Federal.

Apesar do modelo Canvas ter sido desenvolvido, principalmente, para empresas nascentes, como ferramenta na criação de novos modelos disruptivos, e no processo de inovação de modelos de negócios já existentes, pode-se observar a aplicabilidade do mesmo em setores mais tradicionais, como as instituições bancárias.

Com a utilização do proposto método, pode-se notar que as organizações utilizam de diferentes recursos e atividades-chave para tentar atingir as metas estabelecidas. Enquanto o Banco do Brasil busca utilizar os diversos canais de relacionamento com os clientes (recurso) como maneira de facilitar a concessão de crédito (atividade-chave), a Caixa busca utilizar os recursos de terceiros (ex: FGTS e PIS) para transferir recursos e desenvolver os programas delegados pelo Governo (atividade-chave).

O modelo Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) baseia-se nos princípios do *visual thinking*. Essa proposta visual auxiliaria, principalmente, aos *stakeholders*, a fazer uma leitura mais simplificada do modelo de negócios das instituições, haja visto que, identificar as atividades-chave e os recursos nos seus respectivos relatórios apresenta-se uma tarefa complexa para o público alvo.

O modelo busca aliar os conceitos dos autores do posicionamento RBV, que são conceitos importantes e conhecidos da comunidade acadêmica, porém pouco conectados entre si na literatura como recursos e atividades-chave. A organização do modelo também chama a atenção pela simplicidade e objetividade (Kallás, 2012).

Apesar de conectar bem esses conceitos, as relações entre as atividades e recursos não fica explícita. Para que essas relações sejam observadas, é necessário recorrer à tese de Osterwalder (2004) e aos artigos acadêmicos já publicados pelos autores (Kallás, 2012). Porém, para se chegar a conclusões teóricas e empíricas mais detalhadas sobre os modelos de negócios, é necessário a aplicação de outros métodos utilizados na literatura de modelo de negócios.

BIBLIOGRAFIA

Amit, R & Zott, C. (2001). *Value creation in E-business. Strategic Management Journal*, 22: 493–520.

Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification, Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-, pp. 113-12

Araujo, V. ; Cintra, M. (2011). "O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira". *IPEA*, Texto para discussão 1604.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). *Business Models as Models. Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, pp. 156-171.

Bonazzi F. L. Z. ; Meirelles, D. S. (2013). *Movile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, SÃO PAULO. XVI SEMEAD.*

Banco do Brasil (2002). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2003). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2004). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2005). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2007). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2008). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2009). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2010). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2011). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2012). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Banco do Brasil (2002). *Relatório da Administração*. Disponível em www.bb.com.br . Acesso em 21 de Março de 2013.

Besanko, *et. al.*(2009). *A economia da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

Bucherer, E., Eisert, U. and Gassman, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: *Lessons from Product Innovation Management*.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2007). Competing through Business Models , *Harvard Business School Module Note* 708-452.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 195–215.

Caixa Econômica Federal (2002). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2003). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2004). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2005). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2006). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2007). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2008). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2009). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2010). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2011). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Caixa Econômica Federal (2012). *Relatório da Administração*. Disponível em www.caixa.gov.br . Acesso em 22 de Março de 2013.

Demil, B. & Lecocq, X (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227 - 246

Demil, B., Lecocq, X, & Ventura, J. (2010). *Business Models as a Research Program in Strategic Management : An appraisal based on Lakatos*. V. 13, n. 4, pp. 214-225.

Ghaziani, A.& Ventresca. M. (2005) “Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000.” *Sociological Forum* 20(4): 523-559.

Hauksson, H. (2013). *Metamodeling for Business Model Design: Facilitating development and communication of Business Model Canvas (BMC) models with an OMG standards-based metamodel*. Department of Computer and Systems Sciences. Stockholm University. Degree project at the master level. Autumn term 2013.

Hedman, J & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, n.12, p. 49-59.

Johnson, M., W.;Chistensen, C. & Kagermann. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86, no. 12.

Kallás, D. (2012) . Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *RAE (Impresso)*, v. 52, p. 704-705.

Leite, Y. V. P., & Primo, M. A. M. (2014). Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. *Produto & Produção*, 15(1), 10-21.

Leschke, J. (2013). Business Model Mapping: Application and Experience in an Introduction to Entrepreneurship Course. *Journal of Entrepreneurship Education*. V16, Special Issue.

Lindgren P. (2012), Business model innovation leadership: How do SME’s strategically lead business model innovation? *International Journal of business and management*, Vol.7 (14), pp.53 – 66.

Magretta, J (2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80: 86-92.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J.. (2000). Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman

- Morris, M., Minet, S. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58 (6), 726.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Ph.D. thesis, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC: 173.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Salas-Fumás, V.(2009) . Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review.*, nº 23, p. 122-143
- Santos, T. L & Meirelles, D.S. (2013). Evolução do Modelo de negócios de Uma Empresa de Serviços de Valor Agregado: Uma Abordagem Transformacional Adotando O Modelo Canvas. *XVI SEMEAD*.
- Saqib, S., & Rashid, S. (2013). Resource Based View of the Firm: The Nature of Resources Required for Competitive Advantage. *Studies*, 2(1).
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Elsevier Ltd.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronics Markets*, v. VIII, n.2, pp. 3-8.
- Viljakainen, A., Toivonen, M., & Aikala, M. (2013). *Industry transformation towards service logic: A business model approach*.
- Zolnowski, A., Weiß, C., & Böhmman, T. (2014). Representing service business models with the service business model canvas—the case of a mobile payment service in the retail industry. In *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 47)*. Hawaii.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010) The business model: theoretical roots, recent developments and future research. *Business*. Navarra.