

## **Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal**

### **Application of business model canvas to the business model of the Bank do Brasil and Caixa Econômica Federal**

### **Aplicación del business model canvas con el modelo de negocios del Banco do Brasil y Caixa Econômica Federal**

Lucas De Carvalho Marinho Teixeira

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais mestrado em Demografia pela Universidade Federal de Minas Gerais e doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerai, Minas Gerais, Brasil  
proflucasteixeira@gmail.com

Humberto Elias Garcia Lopes

Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, Doutorado e mestrado em Administração pelo CEPEAD/UFMG e graduação em Administração pela UFMG. Economista pela PUC Minas, Minas Gerais, Brasil  
heglopes@pucminas.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 08.04.2015  
Aprovado em 14.06.2016



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## 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*. A partir dessa ideia, os autores aplicaram o *Business Model Canvas* para 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. Portanto, o objetivo do presente trabalho é esclarecer como a estratégia das empresas possam ser visualizadas com mais clareza, por meio da descrição do funcionamento dos respectivos modelos de negócios. Com base na análise dos dados, constatou-se que as empresa estudadas são capazes de criar valor econômico a partir do seu modelo de negócios. A pesquisa também possibilitou verificar algumas lacunas no modelo de negócios utilizado e as sugere como possíveis tópicos para serem estudados em projetos futuros.

**Palavras-chave:** business model canvas; instituições bancárias; bancos; modelo de negócios; criação de valor

## ABSTRACT

Academic strategy have used the notion of business model to refer to the company's logic, how they operate and create value for its stakeholders. From this idea, the authors applied the business model canvas to the business models of companies in the banking sector: Banco do Brasil and Caixa Econômica Federal, for the period 2002 to 2012. The study sought the application of the business model canvas for two institutions of the Brazilian banking sector, with strong state control, which has as one of its strategies being agents of public policy for the federal government. Therefore, the objective of this study is to clarify how the corporate strategy can be viewed more clearly through the description of the operation of their business models. Based on the data analysis, it was found that the studied company are able to create economic value from its business model. The survey also enabled us to verify some gaps in the business model used and suggested as possible topics to be studied in future projects.

**Keywords:** business model canvas ; banking institutions ; banks; business models; value creation

## RESUMEN

La estrategia académica ha utilizado la noción de modelo de negocio para referirse a la lógica de la empresa, cómo funcionan y crear valor para sus grupos de interés. A partir de esta idea, los autores aplicaron el *Business Model Canvas* para los modelos de negocio de las empresas del sector bancario: Banco do Brasil y Caixa Econômica Federal, para el período de 2002 a 2012. El estudio trata de la aplicación del *Business Model Canvas* para dos instituciones del sector bancario

brasileño, com un fuerte control estatal, que tiene como una de sus estrategias de los agentes de orden público que son para el gobierno federal. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es aclarar cómo la estrategia corporativa se puede ver más claramente a través de la descripción de la operación de sus modelos de negocio. Con base en el análisis de datos, se encontró que la empresa estudiados son capaces de crear un valor económico de su modelo de negocio. La encuesta también nos permitió verificar algunas lagunas en el modelo de negocio utilizado y sugerido como posibles temas a ser estudiados en proyectos futuros.

**Palabras clave:** business model canvas; instituciones bancarias; bancos; modelo de negocio; la creación de valor

## 1 INTRODUÇÃO

Os acadêmicos em estratégia têm usado a noção de modelo de negócios para se referirem à lógica da empresas, como elas operam e criam valor para seus *stakeholders*. Na visão de Osterwalder e 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.

Portanto, 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).

A partir dessa ideia, desenvolveu-se 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.

Na tentativa de congrega 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). A ferramenta *Canvas* constitui uma contribuição importante para descrever os modelos de negócios de hoje. Existem na literatura alguns estudos sobre o *Business*

*Model Canvas*, porém é difícil encontrar estudos empíricos sobre a aplicação dessa ferramenta na prática do mercado.

Buscando preencher essa lacuna, o presente estudo descreve a aplicação do *Business Model Canvas* em duas instituições do setor bancário brasileiro com forte controle do Estado, que tiveram como uma de suas estratégias serem agentes de políticas públicas para o Governo Federal, no período de 2002 a 2012: o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal. A descrição dos recursos e das atividades-chave será baseada nos Relatórios da Administração dessas instituições durante o período mencionado. Este estudo propõe-se também a questionar se o *Canvas* é uma representação de um modelo de negócios estruturalmente consistente com a verossimilhança entre a sua aparência e conteúdo.

## 2 MODELO DE NEGÓCIOS E CRIAÇÃO DE VALOR

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.

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 dos consumidores para pagar, tornando distinta a criação de valor em relação às 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 uma estratégia bastante utilizada 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 podem ser usadas (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).

O modelo de negócios deve ser visto como uma unidade de análise. Ele 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).

Nessa 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.

## 2.1 Modelo Canvas

A literatura acadêmica sobre estratégia aponta que, segundo Zott, Amit & Massa (2010), os estudiosos sobre modelo de negócios não chegaram a um acordo sobre uma definição única em relação ao 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:

existem relativamente poucos estudos empíricos sobre o tema (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, denominado 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. Esses componentes essenciais 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. Os componentes estão sintetizados na Tabela 1:

**Tabela 1**

*Nove dimensões do Business Model Canvas*

| Área                   | Nove Descrições             | Definição   |
|------------------------|-----------------------------|---|
| Clientes               | Segmentos de Clientes       | Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.   |
|                        | Relacionamento com Clientes | Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos. |
|                        | Canais                      | Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.         |
| Oferta                 | Proposta de Valor           | Descreve o pacote de produtos e serviços, bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.       |
| Infraestrutura         | Recursos-Chave              | Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócios funcionar.                               |
|                        | Atividade-Chave             | Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócios.      |
|                        | Parcerias-Chave             | Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios em execução.                       |
| Viabilidade Financeira | Fontes de Renda             | Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.                                |
|                        | Estrutura de Custos         | Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.                                       |

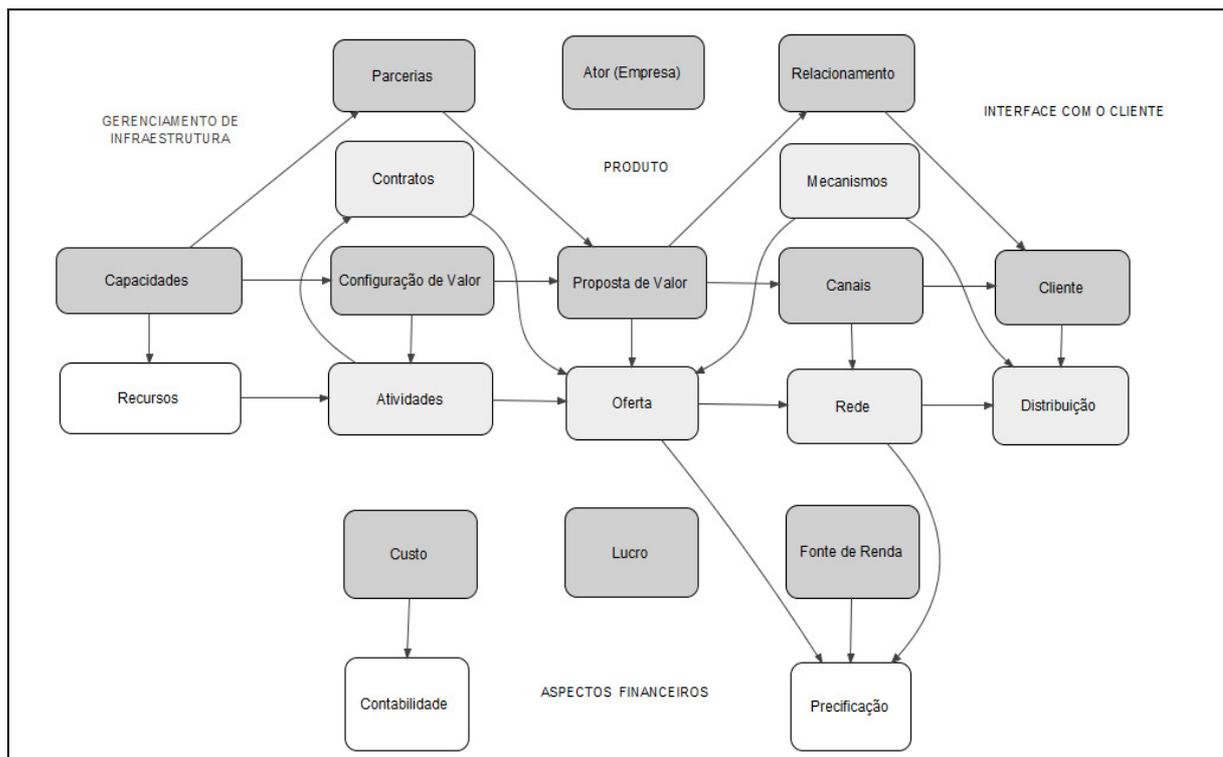
Fonte: Bonazzi F. L. Z., & Meirelles, D. S. (2013). *Movile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil, 16.

As nove dimensões descritas pretendem se 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 da abordagem proposta. Dessa forma, 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 constituído por componentes, pelas ligações entre esses componentes e por sua dinâmica. A própria construção de um modelo de negócios incluiu a identificação de componentes principais como uma tarefa central (Viljakainen, Toivonen, & Aikala, 2013).

As nove dimensões representam a lógica central e a contribuição e benefício do modelo de negócios para cada ator (cliente, empresa e parcerias), além de uma perspectiva que permite representar a co-criação.

O *Business Model Canvas* contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócios tem de abordar que são: o produto, a interface com o Cliente, a gestão de infraestrutura e os aspectos financeiros. Essas quatro áreas são representadas por nove elementos básicos e seus subelementos que são o núcleo da ontologia para cobrir os blocos de construção de um modelo de negócios (Hauksson, 2013).

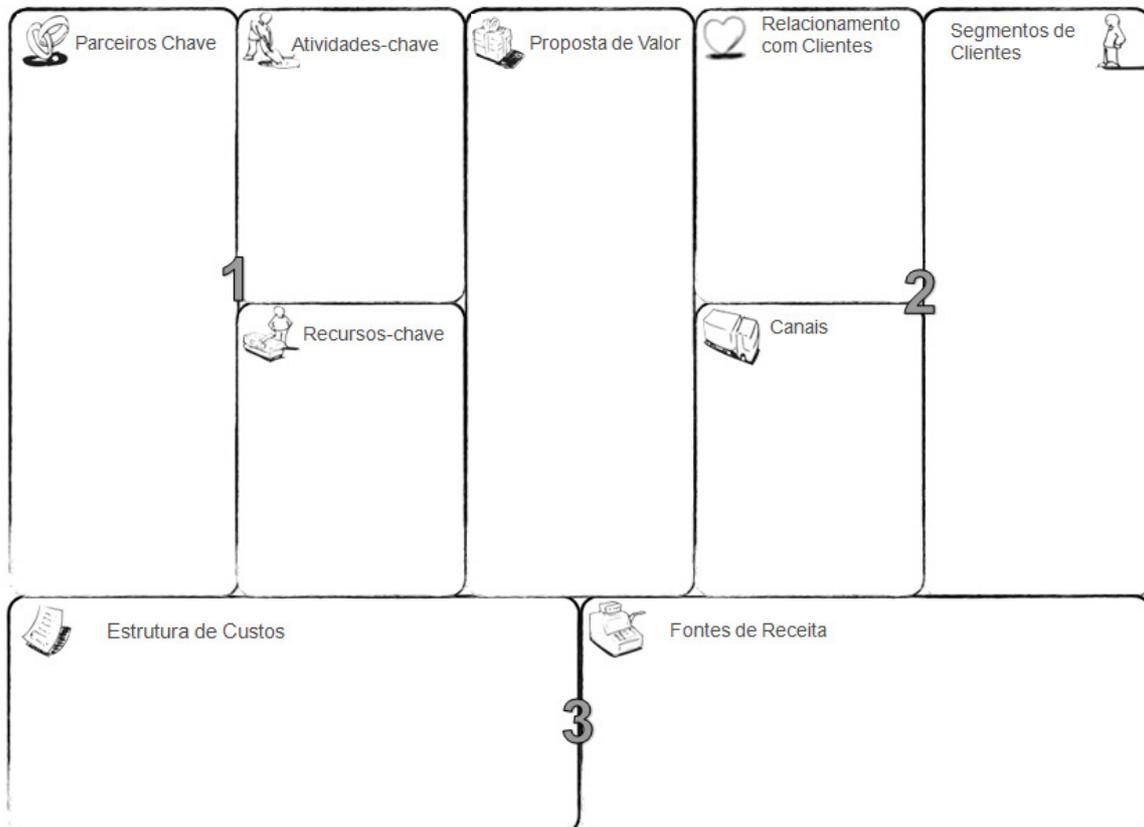


**Figura 1**  
Business Model Ontology  
Fonte: Elaborado pelos autores

A ontologia modelo de negócios foi criada para fornecer uma abordagem conceitual rígida para modelagem de negócios. Essa ontologia foi baseada em uma revisão dos conceitos do modelo de negócios existentes no início de 2000 e representa uma síntese dos principais modelos de negócios naquela época

(Osterwalder, 2004). Contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócios tem de abordar, sendo eles: o produto, a interface com cliente, a gestão de infraestrutura e os aspectos financeiros. O pilar produto contém um elemento que é a proposição de valor que representa um produto ou um serviço que tem valor para um cliente.

A partir dessa ontologia, 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 interativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente. A Figura 2 contém os nove blocos agrupados que formam os pilares do modelo de negócios.



**Figura 2**

Business Model Canvas

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

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

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 esse 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, estabelecida pelo modelo *Canvas*, esse modelo 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.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou a pesquisa descritiva comparativa. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. As pesquisas descritivas geralmente assumem a forma de levantamentos. Quando o aprofundamento da pesquisa descritiva permite estabelecer relações de dependência entre variáveis, é possível generalizar resultados.

As pesquisas descritivas caracterizam-se frequentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa descritiva comparativa para a descrição dos modelos de negócios dos objetos a fim de que se tenha uma caracterização detalhada dos aspectos considerados relevantes do ponto de vista teórico. Na comparação, a finalidade é identificar semelhanças e diferenças entre os modelos de negócios para compor um metamodelo.

A seguir são descritas as etapas da metodologia adotada neste trabalho, o que inclui a coleta, tabulação e análise dos dados da pesquisa.

### **3.1 Coleta documental de dados**

A coleta documental guarda estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores; na pesquisa documental, os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico (por exemplo, documentos conservados em arquivos de órgãos público e privados: cartas pessoais, fotografias, filmes, gravações, diários, memorandos, ofícios, atas de reunião, boletins etc) (Gil, 2008).

Entretanto, as pesquisas elaboradas com base em documentos desenvolvem-se de maneira significativamente diversa, em função da natureza dessas fontes ou dos procedimentos adotados na interpretação dos dados. Os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação. Essa discussão também objetiva balizar a pesquisa documental não como uma técnica ou procedimento de coleta de dados, mas sim

como método de pesquisa. Esta modalidade de pesquisa apresenta uma série de vantagens.

Primeiramente, considera-se que os documentos sempre se constituem em fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas. Em terceiro lugar, a pesquisa documental não exige necessariamente o contato com os sujeitos da pesquisa. As críticas mais frequentes a esse tipo de pesquisa referem-se à não-representatividade e à subjetividade dos documentos; todavia, o pesquisador experiente tem condições para, ao menos em parte, contornar essas dificuldades (Cellard, 2008).

De acordo com Gil (2008), o desenvolvimento de coleta documental deve seguir os seguintes passos: a) determinação dos objetivos; b) elaboração do plano de trabalho; c) identificação das fontes, localização das fontes e obtenção do material; d) tratamento dos dados e construção lógica. Este trabalho seguiu tais recomendações, a saber:

a) Determinação dos objetivos: foram analisados os principais componentes dos modelos de negócios de duas instituições bancárias federais: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. A partir dessa análise, as informações foram aplicadas a um metamodelo conceitual: o *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011).

b) Elaboração do plano de trabalho: este trabalho utilizou a leitura das principais referências teóricas sobre modelo de negócios e estratégia. A partir da leitura, foram analisados os Relatórios de Administração, no período de 2002 a 2012.

Esses relatórios foram importantes para atingir os objetivos desta pesquisa porque condensam todas as principais informações necessárias para o mapeamento dos modelos de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Essas informações incluem: decisões tomadas, período de implantação, resultados obtidos, análise ambiental externa e interna, dados financeiros e objetivos e metas dos bancos.

c) Identificação das fontes, localização das fontes e obtenção do material. Após a análise e compilação das informações dos Relatórios da Administração, elas foram aplicadas aos três metamodelos conceituais supracitados.

d) Tratamento dos dados e construção lógica: A escolha do período decenal foi para que o estudo obtivesse uma análise consolidada do modelo de negócios das empresas, de uma forma mais agregada.

Esse aspecto foi importante neste trabalho porque difere dos estudos sobre modelos de negócios na literatura. Via de regra, tais estudos adotam perspectivas transversais, nas quais o modelo de negócios de uma empresa é analisado com base em um período curto e específico, como, por exemplo, um ano.

Neste estudo, adotou-se a perspectiva longitudinal. Para isso, mapearam-se os modelos de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal em cada ano do período considerado. Feito isso, a massa de dados gerada foi analisada, com o intuito de encontrar diferenças e semelhanças nos modelos de negócios de um ano para o outro. Com base nessa análise, foi possível mapear um modelo de negócios consolidado, que representava a síntese do que o Banco do Brasil ou a Caixa Econômica Federal efetivamente fizeram no período considerado na pesquisa.

### **3.2 Justificativa para a escolha dos objetos de estudo**

Os bancos públicos brasileiros têm atuado em pelo menos quatro grandes dimensões: i) fomento ao desenvolvimento econômico, ofertando créditos para setores e modalidades em que os bancos privados não têm interesses, dados os maiores riscos e as menores rentabilidades – habitação popular, rural, infraestrutura urbana, exportações etc. – e/ou maiores prazos de maturação e maiores volumes inovação tecnológica, matriz energética, de transporte e de telecomunicações etc.; ii) estímulo ao desenvolvimento regional, por razões semelhantes; iii) expansão da liquidez em momento de reversão do estado de confiança, caracterizando ação anticíclica; e iv) promoção da inclusão bancária.

A capacidade de os bancos federais cumprirem suas funções típicas de instituições públicas foi fortemente condicionada pelas transformações estruturais por que passou o conjunto do sistema bancário brasileiro. Evidentemente, o impacto dessas mudanças não foi homogêneo entre as diferentes instituições. Esta seção

procura discutir essas alterações mais gerais, realçando, sempre que possível, as que mais impactaram os bancos públicos.

A escolha do estudo do modelo de negócios do Banco do Brasil como um dos objetos de estudo, se dá pela instituição ser o maior banco do sistema, em ativos, e a instituição bancária federal mais diversificada, com presença concorrencial ativa e passiva em praticamente todos os segmentos dos mercados bancário, de seguros, de capitalização e previdência, além de operar como principal agente financeiro do Tesouro Nacional. É o principal agente do sistema de crédito rural, respondendo por mais da metade de seus empréstimos; lidera também os empréstimos à pequena empresa e ao mercado de câmbio, associado ao financiamento do comércio exterior, e é o maior gestor de recursos de terceiros do sistema. Além disso, tem presença nas principais praças financeiras do exterior (BCB, 2014).

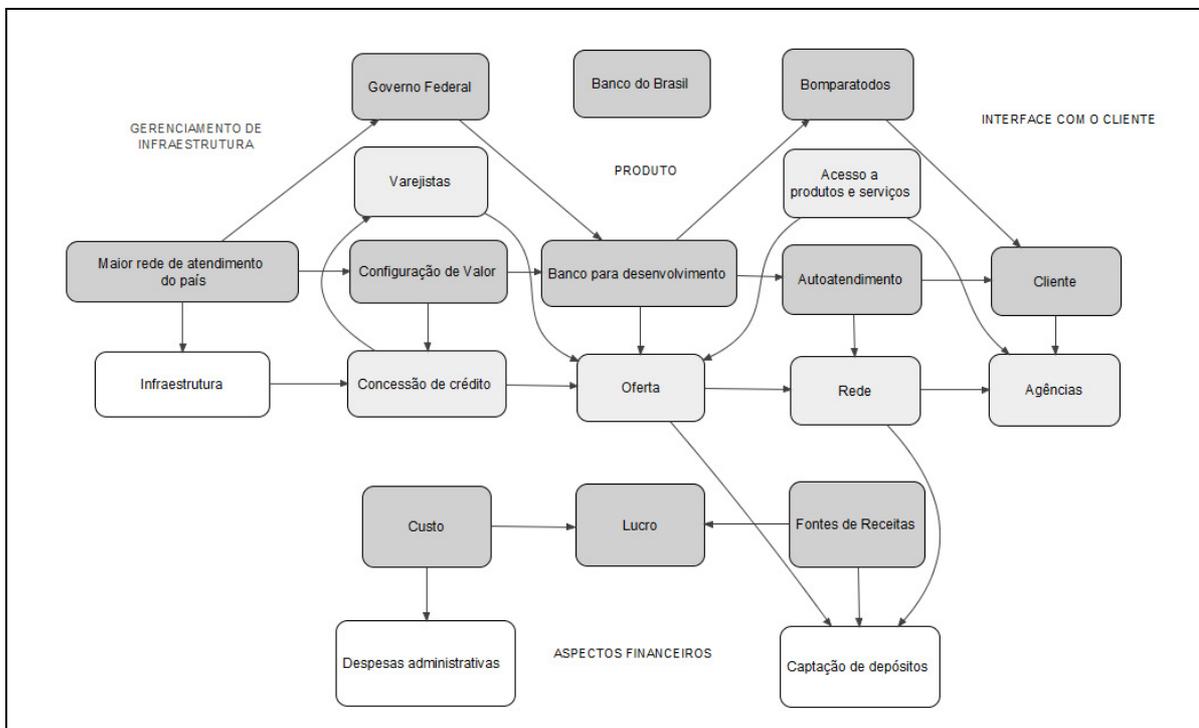
Já a escolha do modelo de negócios da Caixa Econômica Federal se justifica pela instituição, por exemplo, atender ao financiamento da infraestrutura urbana, até aqui uma incumbência de estados e municípios, bem como ao financiamento habitacional e à construção civil, estes desenvolvidos tanto pelo setor público como privado; tal papel foi consolidado após a incorporação do antigo Banco Nacional da Habitação, em 1986. Esse atendimento é feito basicamente com recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), dos depósitos judiciais (que as partes em litígio depositam em juízo), sobre os quais ela tem monopólio constitucional, e recursos que mobiliza com a caderneta de poupança. Com o mesmo fim, combinado com propósitos comerciais, a Caixa Econômica Federal atua na chamada “indústria” de fundos. Ela também concede crédito geral ao público e é o principal agente do governo para um conjunto diversificado de programas de natureza social. Opera as loterias federais e utiliza as agências lotéricas como correspondentes bancários, controlando a maior rede do gênero no mercado brasileiro (BCB, 2014).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 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 período. As variáveis do *Business Model Canvas* estão relacionadas na Figura 3, que representa a ontologia do modelo de negócios do Banco do Brasil, e suas respectivas interações:



**Figura 3**

Ontologia do Business Model Canvas- Banco do Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores

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 na 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 consequente 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, que continuaram na estratégia do banco, constituindo parte fundamental da missão empresarial de 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).

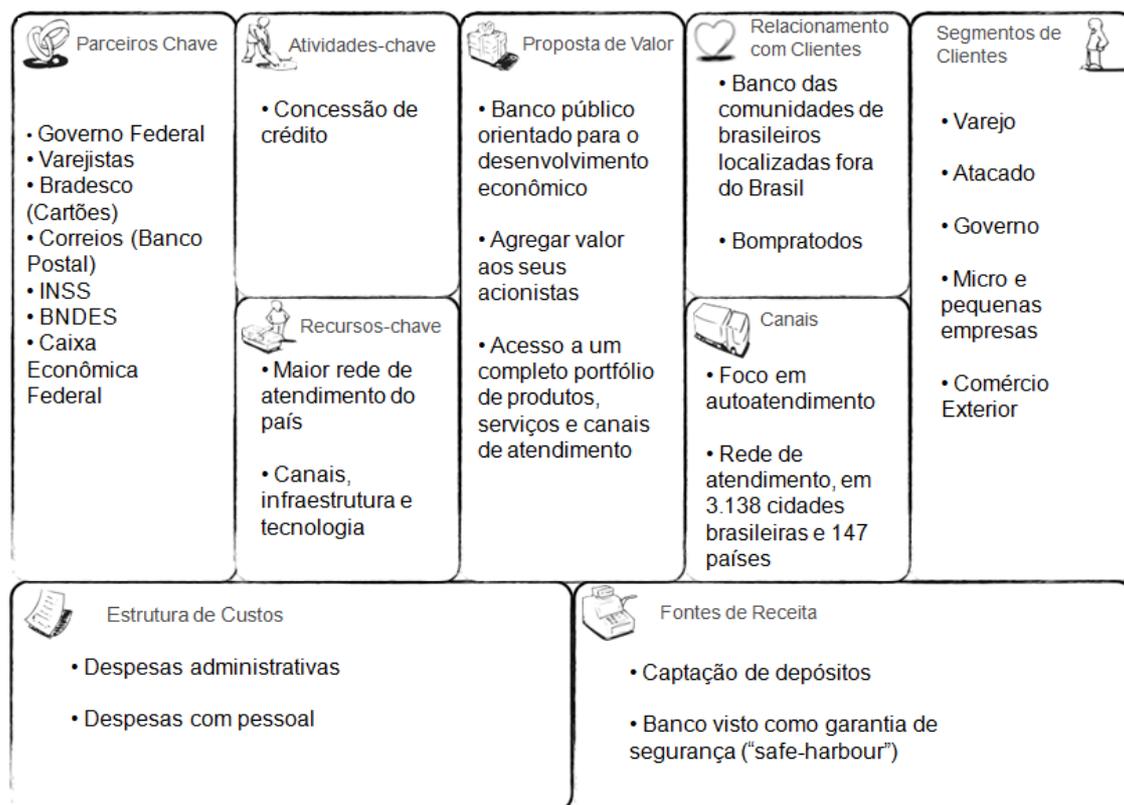
A principal fonte de recursos para a instituição advém da captação dos depósitos. Ao longo dos anos, a experiência que o banco adquiriu em diversos mercados tornou as captações no exterior de pessoas físicas e jurídicas muito relevantes. Durante a crise financeira mundial, os depósitos a vista e a prazo 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 4:



**Figura 4**  
Business Model Canvas- *Banco do Brasil*

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

Como a instituição é utilizada como ferramenta de políticas públicas pelo Governo Federal, os recursos e competências são destinados a atender grande

parte da população brasileira, tanto no quesito renda, quanto no quesito de extensão territorial. Para que essa distribuição gere uma dinâmica de criação de valor, o banco busca utilizar de vários canais de atendimento, disponibilizando, assim, crédito para o público-alvo. Essa distribuição de recursos se torna possível através da sinergia entre os diversos perfis de clientes. Dessa maneira, o processo de distribuição de recursos para os diversos perfis atendidos, como: varejo, atacado e governo, se torna mais eficaz.

Nesse sentido, pode-se perceber uma ambiguidade entre o discurso e a prática do governo acerca do Banco do Brasil. Em alguns momentos, o banco se apresenta como uma instituição financeira comercial e em outros como instituição de fomento, o que gera impactos na criação de valor para a empresa.

O modelo de negócios do Banco do Brasil, no período em análise, poderia ter sido interpretado como uma tentativa de imprimir às instituições financeiras federais a mesma lógica de acumulação do setor privado. Contudo, uma aproximação com as práticas privadas (como redução de custos de atendimento presencial) não foi a motivação por si mesma do modelo de negócios, mas um instrumento, entre outros utilizados, para se alcançar o desafio surgido no ambiente de competição entre os bancos.

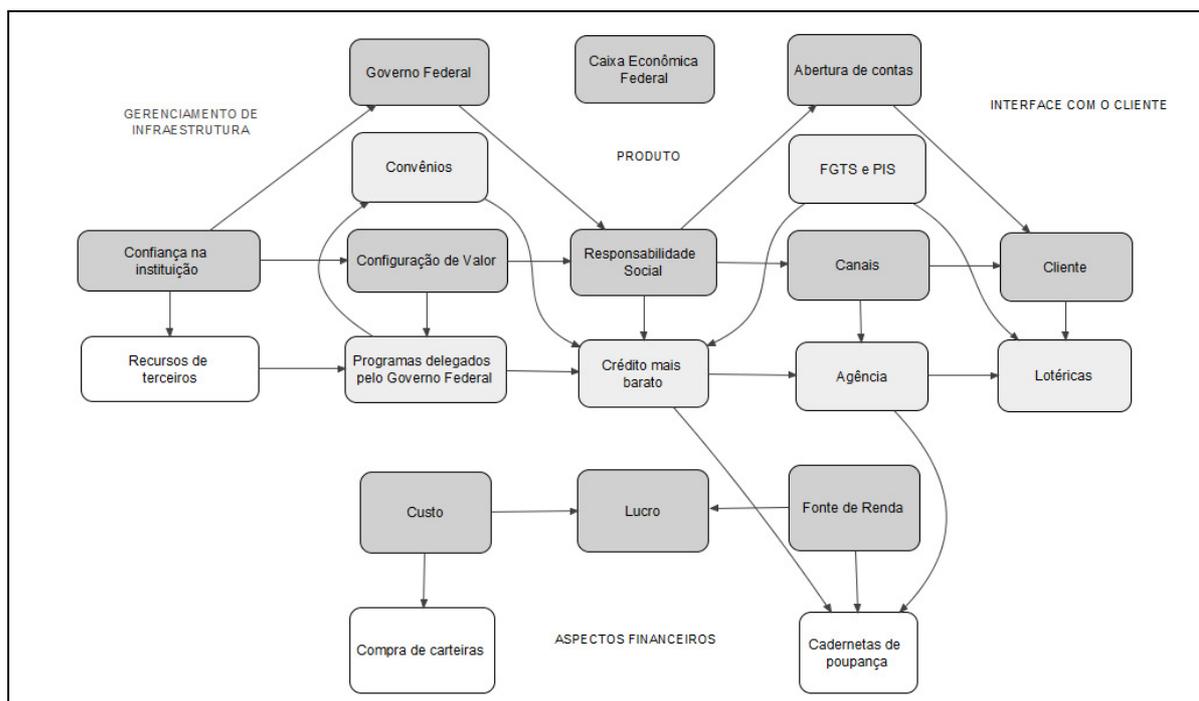
O modelo de negócios dos bancos federais, com vistas ao aumento da eficiência microeconômica, exigia reestruturação. Tal reestruturação requer profundas alterações na estrutura organizacional e concorrencial, o que incluía também a gestão de risco. Contudo, se é dever do Estado zelar pela estabilidade do sistema financeiro e se medidas para alcançar tal estabilidade não poderiam excluir qualquer integrante desse sistema, surge o questionamento a respeito do atraso para adequação do modelo de negócios dos bancos federais.

Dessa forma, embora o discurso do governo se valesse de fatores econômicos, sendo alguns deles coerentes com a retórica oficial, as evidências sugerem uma forte influência conjuntural para a adoção do modelo de negócios. A partir dessa caracterização dos principais bancos federais brasileiros, bem como da função dos empréstimos na perspectiva keynesiana, procura-se discutir o recente ciclo de crédito, com destaque para o papel desempenhado por essas instituições públicas.

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.

## 4.2 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, em relação ao 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. As variáveis do *Business Model Canvas*, estão relacionadas na Figura 5:



**Figura 5**

Variáveis do Business Model Canvas- Caixa Econômica Federal

Fonte: Elaborado pelos autores

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).

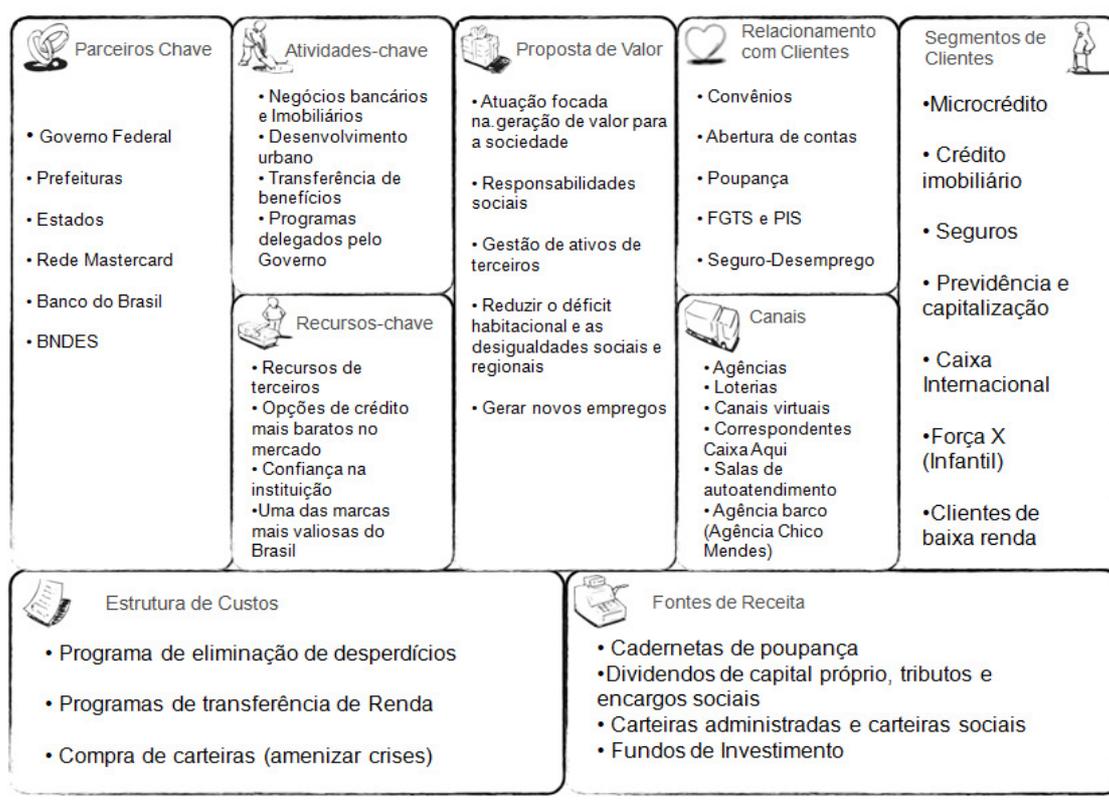
Em relação aos recursos, a instituição era responsável pela administração de mais de R\$ 1 trilhão de ativos, dos quais mais de R\$ 500 bilhões eram ativos próprios, se consolidando como um dos maiores bancos do Brasil e o maior banco 100% público da América Latina (Caixa Econômica Federal, 2011).

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 esses clientes (Caixa Econômica Federal, 2011).

Em relação às 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 6:



**Figura 6**  
Business Model Canvas- Caixa Econômica Federal

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

A partir disso, nota-se que o processo de criação de valor da Caixa depende da interação entre os componentes do seu modelo de negócios. A instituição detém grande volume de recursos de terceiros, devido às funções delegadas pelo Governo Federal. Para que esses recursos sejam distribuídos em vários tipos de programas, como de habitação, bolsas assistenciais, seguro-desemprego, etc., a Caixa utiliza de canais alternativos de atendimento.

Essa dinâmica de expansão de canais de atendimento, como as Lotéricas e representantes Caixa Aqui, seria uma forma de diluir o atendimento aos clientes nas agências bancárias. Essa expansão de alguma forma facilitaria os programas de transferência de renda delegados à Caixa.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo procurou demonstrar como uma empresa cria valor a partir da ótica de modelos de negócios. Para isso, foi utilizado um modelo desenvolvido

por Osterwalder e Pigneur (2011), o *Business Model Canvas*, por meio da identificação dos seus nove componentes nas empresas selecionadas como objeto de estudo nessa pesquisa. 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 desse modelo em setores mais tradicionais, como as instituições bancárias.

Diferentemente de outros estudos relacionados a modelos de negócios na literatura acadêmica, esse estudo procurou descrever a relação entre modelos de negócios e criação de valor econômico.

Com a utilização do método proposto, pôde-se notar que as organizações bancárias federais 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).

Os dados e os argumentos apresentados salientaram a importância dos bancos públicos federais em sua tradicional e histórica função de fomentar o desenvolvimento econômico brasileiro; em particular, no financiamento de longo prazo dos grandes projetos de investimento, no financiamento dos setores agrícola e habitacional, suprimindo importantes lacunas deixadas pela iniciativa privada.

Além disso, estas instituições deram suas contribuições para o desenvolvimento regional. Se, por um lado, parece evidente que os créditos industrial e rural concentram-se nas regiões onde essas atividades são mais proeminentes, por outro lado, também é importante que tais instituições exerçam um papel mais ativo ao desconcentrar o crédito produtivo em direção às regiões mais pobres, garantindo o fomento regional e a redução das desigualdades econômicas. Investigar mais a fundo por que essas instituições ainda concentram suas operações de crédito nas regiões mais ricas constitui importante agenda de estudo.

Há que se ressaltar que a abordagem do modelo *Canvas* é estática e descritiva. O escopo do modelo de negócios deve ser multinível e ir mudando continuamente pelas ações feitas pelos atores na rede. Isso leva à situação que os modelos de negócio começam a se tornar interdependentes e ter sobreposições. Por isso, é importante compreender a imagem da rede de estrutura para reconhecer atores e atividades compartilhadas, a fim de criar o quadro para a gestão praticar o modelo de negócios em termos de o que fazer, como operar, com quem cooperar e por quê.

No *Canvas*, relações entre as atividades e recursos não ficam explícitas. 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 necessária a aplicação de outros métodos utilizados na literatura de modelo de negócios.

Além do ponto relacionado acima, existem diversas lacunas apresentadas pelo *Canvas*, como a diminuição da amplitude do conceito dos autores para “ferramenta”, o referencial teórico com abordagens incompatíveis entre si e a falta de alavancagem econômica que assegure que o modelo de negócios possa entregar valor em escala.

Devido a esse fator, esse estudo mostrou que este, talvez, não seja o modelo ideal para desenvolver e analisar o modelo de negócios de uma empresa, mas somente para representá-lo, ou seja, tem apenas uma função de ferramenta, já que necessita de outras técnicas e instrumentos para seu preenchimento, além de mecanismos e indicadores complementares para o cruzamento das informações.

Pode-se notar que este estudo possui limitações por se tratar de um estudo de duas instituições bancárias federais, inseridas em um mercado específico, com características bastante peculiares que normalmente diferem entre empresas, setores, países, etc. Dessa forma, as descobertas e implicações gerenciais dessa pesquisa não podem ser generalizadas. Todavia, espera-se e sugere-se que o processo metodológico utilizado possa ser aplicado a diferentes cenários.

Existem outras possibilidades de pesquisas futuras neste tema, tais como: analisar não apenas se o modelo de negócios cria valor, mas se ele é realmente capaz de explicar essa criação de valor, justificando, então o uso desse tema como

uma nova unidade de análise e a análise da criação de valor econômico em modelos de negócios utilizando indicadores econômicos.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- 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*, 43(2-3), 156-171.
- Bonazzi F. L. Z., & Meirelles, D. S. (2013). Mobile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. *Anais do 16º SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Banco do Brasil (2002). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2003). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2004). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2005). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2007). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2008). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2009). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2010). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).
- Banco do Brasil (2011). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

Banco do Brasil (2012). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

Banco do Brasil (2002). *Relatório da Administração*. Recuperado em 21 março, 2013, de [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

Bucherer, E., Eisert, U., & Gassman, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and innovation management*, 21(2), 183-198.

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*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2003). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2004). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2005). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2006). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2007). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2008). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2009). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2010). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2011). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

Caixa Econômica Federal (2012). *Relatório da Administração*. Recuperado em 22 março, 2013, de [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

- Cellard, A.(2008). A análise documental. In: J. Poupart et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes.
- 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. *Management*, 13(4), 214-225.
- Gil, A. C.(2008) *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hauksson, H. (2013). *Metamodeling for Business Model Design: Facilitating development and communication of Business Model Canvas (BMC) models with an OMG standards-based metamodel*. (Degree project at the master level, Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University).
- Johnson, M., W.,Chistensen, C.,& Kagermann. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12).
- Kallás, D. (2012) . Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *RAE (Impresso)*, 52, 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*, 16, Special Issue.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Morris, M., Minet, S. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726.
- 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*, 23, 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. *Anais do 16º SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3),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*. Cambridge: Cambridge Service Alliances, University Of Cambridge, Institution for Manufacturing
- 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. *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. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206311406265.