



RELISE
**BUSINESS MODEL CANVAS APLICADO A UMA COOPERATIVA DE
FACCIONISTAS¹**

Eric Vinicius Lucion²

Hillary Mariane Lapas Fujihara³

Gustavo Yuho Endo⁴

Ronaldo Bulhões⁵

RESUMO

Este relato teve como objeto pesquisar um grupo de faccionistas residentes no município de Cascavel, Paraná, que apresentam em comum a característica de prestar serviços para fábricas têxteis do referido município, desenvolvendo suas atividades em suas próprias residências. Como estratégia para valorização do trabalho, este grupo pretende abrir uma cooperativa, para que juntas possam ter mais poder de negociação com os seus clientes, as fábricas têxteis. As análises foram realizadas por meio do *Business Model Canvas*. Os resultados mostraram que a viabilidade da cooperativa está condicionada ao sucesso das negociações junto aos clientes para o aumento dos valores recebidos pelos serviços prestados. Bem como, a cooperativa deverá focar seus esforços em criar uma estrutura homogênea em termos de qualidade e eficiência, promovendo cursos de aprimoramento e sistemas de avaliação dos serviços desenvolvidos.

Palavras chave: gestão estratégica, canvas, cooperativa.

ABSTRACT

This report aimed to research a group of factionists residing in the municipality of Cascavel, Paraná, who share the characteristic of providing services to textile factories in the municipality, developing their activities in their own homes. As a strategy for valuing work, this group intends to open a cooperative, so that together they can have more bargaining power with their customers, the textile factories. The analyses were performed using the Business Model Canvas. The results showed that the viability of the cooperative is conditioned to the success

¹ Recebido em 11/09/2019.

² UNIVEL Centro Universitário. eric_lucion8@hotmail.com

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná. hillary_lapas@hotmail.com

⁴ Universidade do Oeste Paulista. gustavo_endo@yahoo.com.br

⁵ Universidade Estadual do Oeste do Paraná. ronaldopbulhões@gmail.com



RELISE

103

of negotiations with customers to increase the amounts received for the services provided. As well as, the cooperative should focus its efforts on creating a homogeneous structure in terms of quality and efficiency, promoting improvement courses and evaluation systems of the services developed.

Keywords: strategic management, canvas, cooperative.

INTRODUÇÃO

No Brasil, a prática de terceirização de serviços na área de confecção é comum e antiga, sendo a de facção uma das formas de terceirização. Neste sistema os diversos processos necessários para a fabricação de uma peça de roupa, como, por exemplo, corte, costura e fixação de botões, etc, são remanejados a pequenas unidades manufatureiras a um custo baixo, que agrega às fábricas a minimização da necessidade de investimentos em equipamento, mão de obra registrada e demais custos estruturais e fiscais, tornando-se uma opção economicamente favorável à indústria.

Contudo, os benefícios não são equilibrados e a relação comercial tende a ser menos vantajosa para as unidades manufatureiras (normalmente costureiras autônomas com realização de trabalho domiciliar). Estas, além de receberem valores baixos pelo serviço desenvolvido não possuem qualquer vínculo trabalhista com as fábricas, assim como são impossibilitadas de estabelecerem jornada de trabalho própria, uma vez que trabalham com demandas incertas e rápidas.

Sob as desvantagens apresentadas, o presente relato estuda um grupo de faccionistas que objetivam aumentar seu poder de negociação e, assim, melhorar suas condições de trabalho, aumentando em consequência os valores recebidos das fábricas têxteis por meio da organização em cooperativa das costureiras envolvidas.

A Organização Das Cooperativas Brasileiras - OCB (2015) considera que o modelo cooperativista é o mais viável para o desenvolvimento



RELISE

104

sustentável, pois objetiva o desenvolvimento econômico e bem estar social dos cooperados e da comunidade na qual está inserida, baseando-se na união de pessoas, na participação democrática, independência e autonomia. Assim, as decisões são tomadas coletivamente e os resultados são divididos de forma justa e igualitária, na proporção de participação de cada membro.

Neste sentido, uma das principais diferenças entre as cooperativas e os demais empreendimentos é a participação econômica, pois na cooperativa não existe um dono ou grupo de sócios que detém o capital e tomam as decisões estratégicas. Dessa forma estas organizações seguem uma linha estratégica denominada de autogestão, na qual os cooperados influenciam diretamente nas decisões, conscientes do seu papel como donos do próprio negócio e responsáveis por todo o seu processo (OCB, 2015).

Diante do contexto apresentado, este relato teve como objeto pesquisar um grupo de faccionistas residentes no município de Cascavel, Paraná, que apresentam em comum a característica de prestar serviços para fábricas têxteis do referido município, desenvolvendo suas atividades em suas próprias residências.

O presente relato estrutura-se em quatro seções, além da introdução. Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico; na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para análise da viabilidade da cooperativa de faccionista; na quarta apresentam-se os resultados obtidos por meio da aplicação da ferramenta estratégica Canvas; e, na quinta, tem-se as considerações finais, abrangendo conclusão e sugestões para futuras pesquisas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a *International Co-Operative Alliance* - ICA (s.d.), uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem



RELISE

105

voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida. São empresas de propriedade e administradas por e para os seus membros, que têm igualdade de opinião e participação nos lucros.

Young (2005) complementa afirmando que a formação do capital social das cooperativas deve ser igualitária, ter autonomia e independência, fornecer informação e formação aos seus associados. Para esse apoio educacional, a Lei do cooperativismo prevê reserva, denominada Fundo Assistência Técnica, Educacional e Social, de no mínimo 5% das sobras líquidas anuais para prestar assistência aos seus cooperados, familiares e em alguns casos empregados das cooperativas.

Segundo Polônio (2001), o movimento cooperativista iniciou com a intensificação da luta dos trabalhadores durante o movimento cartista no século XIV na Inglaterra. A primeira cooperativa foi criada no ano de 1844, por 28 tecelões do bairro de Rochdale, Manchester, Inglaterra, estes tecelões criaram normas que ainda são utilizadas pelas cooperativas, denominado Estatuto de Rochdale. Este primeiro modelo não visava lucro e todos os cooperados tinham direito a voto nas assembleias, independente da sua participação no capital social da cooperativa.

Outra característica que permeia através dos anos nestas organizações são seus valores, os quais baseiam-se na autoajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, tal como nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e cuidado com os cooperados. A adesão deve ser livre e voluntária, a cooperativa deve ser aberta a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e que estejam dispostos a aceitar as responsabilidades dos sócios, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero. Devem ser



RELISE

106

democráticas, controladas pelos seus membros que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões (ICA, s.d.).

De acordo com a OCB (s.d.), a cultura de cooperação brasileira vem desde a colonização portuguesa, mas o movimento só surgiu no século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários. A primeira cooperativa brasileira foi registrada no ano de 1889, em Ouro Preto – Minas Gerais, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em 1902, surgiram as cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul e em 1906 as cooperativas no meio rural.

A primeira lei brasileira a tratar sobre a atividade cooperativista no Brasil foi o Decreto 979 (BRASIL, 1903), mas a atividade só foi legalmente reconhecida no Decreto 1.637 (BRASIL, 1907), todavia o Decreto 22.239 (BRASIL, 1932), foi o marco na atividade, definindo as cooperativas como uma sociedade de pessoas e não de capital, composta por sete ou mais indivíduos que se unem de forma voluntária, para combinar seus esforços sem capital fixo predeterminado. Este decreto, ainda, versou sobre os demais aspectos das cooperativas, como constituição, funcionamento e isenção de alguns tributos (BRASIL e GUSMÃO, 2013).

As cooperativas brasileiras estão regulamentadas na Constituição Federal, no Novo Código Civil, também pela Lei nº 5.764/71, conhecida como Lei do Cooperativismo (SEBRAE, 2009). Para SEBRAE (2009), o que se busca ao organizar uma cooperativa, é organizar a situação econômica de um grupo, que tenham problemas e necessidades comuns, e que não conseguem resolvê-los isoladamente, conforme Figura 1.

Pode-se concluir que “a cooperativa é, então, um meio para que um grupo de pessoas atinja objetivos específicos, por meio de um acordo voluntário para cooperação recíproca” (SEBRAE, p. 9, 2009).



RELISE

107



Figura 1 – Relação das cooperativas

Fonte: SEBRAE (2009).

A OCB (2015) divide o Sistema Cooperativo em treze áreas de atuação, sendo elas: 1) cooperativas agropecuárias (produtores rurais ou agropastoris e de pesca que trabalham de forma solidária em todas as etapas da cadeia produtiva); 2) cooperativas de consumo (compra em conjunto, podendo assim, negociar melhores preços); 3) cooperativas de créditos (assistência financeira); 4) cooperativas educacionais; 5) cooperativas especiais ou cooperativas sociais (que tem por objetivo gerar trabalho e renda para pessoas com algum tipo de deficiência, dependentes químicos, pessoas egressas de prisões ou condenadas a penas alternativas e adolescentes em idade adequada ao trabalho e com situação familiar difícil, do ponto de vista econômico, social e afetivo); 6) cooperativas de habitação (construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, com preços abaixo do praticado pelo mercado); 7) cooperativas de infraestrutura (visa atender direta ou prioritariamente os associados com serviços de infraestrutura); 8) cooperativa de mineração; 9) cooperativas de produção (um dos ramos mais expressivos o qual visa a produção coletiva); 10) cooperativas de saúde; 11) cooperativas de trabalho (produção de bens ou serviços, pelos próprios cooperados, como, por exemplo, consultoria, auditoria, informática e artesanato); 12) cooperativas de transporte (atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros); e, 13) cooperativas de turismo e lazer (OCB, 2015).



RELISE

108

De acordo com OCB (2015), no Brasil há mais de 6,8 mil cooperativas distribuídas nestes treze setores, com mais de 11,5 milhões de associados e com 338 mil empregos formais. Ainda de acordo com a OCB (2015), no ano de 2014 as cooperativas brasileiras realizaram relações comerciais com 143 países, exportando US\$5,2 bilhões. Entre os Estados brasileiros, o Paraná foi o que mais se destacou, representando 40% das exportações. O setor mais representativo em número de cooperativas é agropecuário, seguido pelo de transporte e crédito.

Segundo a ICA (2015), as 300 maiores cooperativas do mundo registraram um crescimento de 7% no volume de negócio combinado, representando cerca de US\$2,4 trilhões em 2015. De acordo com Roelants, Hyungski e Terrasi (2014), cerca de 250 milhões de pessoas trabalham em cooperativas, sendo 15,6 milhões como empregados, 10,8 milhões como trabalhadores associados e 223,6 milhões de produtores que organizam sua produção em conjunto no âmbito das cooperativas.

Machado Filho, Marino e Conejero (2004) destacam que as cooperativas enfrentam alguns *deficits* na gestão estratégica, porque muitas vezes carecem de profissionais especializados em gestão, e por serem gerenciadas pelos cooperados, algumas cooperativas acabam distanciando-se do mercado e focando mais na produção. Essa carência de mão de obra especializada resulta também em deficiências nos setores de *marketing*, finanças, produção e políticas de recursos humanos destas organizações, podendo ocasionar na inviabilidade de operação dos sistemas. Desta forma, os autores ressaltam que a administração estratégica é de extrema importância para a empresa, independente do setor ou instituição, visto que com ela será possível identificar ameaças e oportunidades presentes no mercado, assim como auxiliará no processo de decisão e melhoria do ambiente interno e externo da organização.



RELISE

109

MÉTODO DO RELATO, CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E INTERVENÇÃO REALIZADA

O presente relato foi desenvolvido por meio de observação não participante às reuniões de um grupo de faccionistas de Cascavel – PR que pretendem abrir uma cooperativa de facção e aplicação da ferramenta estratégica Canvas, para analisar a viabilidade da abertura dessa cooperativa.

Para Yin (2001), os estudos de casos são utilizados quando pretende-se investigar “como” e “por que” de algum evento quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos, de um único ou múltiplos casos. O presente relato trata-se de um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e descritiva.

Machado Filho, Marino e Conejero (2004) afirmam que a gestão estratégica do sistema cooperativista é mais complexa que dos demais tipos de organizações em decorrência do atendimento de demandas muito heterogêneas que produzem um aumento do peso político no processo decisório. Além de muitas vezes carecer de mão de obra qualificada para a gestão. Por isso, faz-se necessário o uso de instrumentos dinâmicos, de fácil compreensão, como o *Business Model Canvas*.

O *Business Model Canvas* é ferramenta criada por Alexandre Osterwalder, representado por uma mapa, conforme Figura 2, que resume os principais pontos do plano de negócios. Ele é subdividido em nove blocos, que tem por objetivo organizar as ideias, por ser simplificado, ele pode ser utilizado diariamente nas organizações e se necessário, pode-se mudar o que já foi preenchido, pois o criador do modelo recomenda que o quadro seja preenchido com *post-its*, para facilitar as mudanças e assim conseguir acompanhar as variações do mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).



RELISE

110



Figura 2 – Ferramenta *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para facilitar o preenchimento da ferramenta, Osterwalder e Pigneur (2011) explicaram cada um dos blocos e desenvolveram algumas sugestões perguntas para orientar a construção do modelo, são elas:

- **Segmento de clientes:** neste bloco devem ser descritos os grupos de clientes que serão atendidos, bem como as suas necessidades, como acessá-los e como se relacionar com eles. Para responder este bloco os respondentes devem se perguntar: para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

- **Proposta de valor:** descrever quais produtos e serviços que atrairão os clientes, deve-se destacar o que o diferirá da concorrência. As perguntas que norteiam este bloco são: Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

- **Canais de distribuição:** determinar quais serão os canais ou meios necessários para acessar os clientes, de forma eficaz para lhes entregar a proposta de valor ofertada, perguntando-se: Através de quais canais nossos segmentos de clientes devem ser contatados? Como os alcançamos agora?



RELISE

Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam menor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

- **Relacionamento com os clientes:** identificar que tipo de relações devem ser utilizadas para cada grupo de clientes, para conquistá-los, retê-los e ampliar as vendas. Que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?

- **Fontes de receitas:** representa o dinheiro gerado por cada segmentação de clientes, as questões que norteiam este bloco, são: quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

- **Recursos principais:** quais são os recursos necessários para fazer o negócio funcionar. Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fonte de receita?

- **Atividades-chaves:** descrição das principais ações da empresa. Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fonte de receita?

- **Parcerias principais:** deve ser composta pela rede de fornecedores e parceiros. Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

- **Estrutura de custo:** descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, questionando, quais são os custos mais importantes do nosso modelo de negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?



RELISE

112

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

A ferramenta escolhida para angariar informações essenciais que permitam traçar um panorama realista dos principais processos a serem desenvolvidos, tal como os custos e viabilidade de um futuro negócio, de maneira rápida e eficaz foi o *Business Model Canvas*. A aplicação do *Business Model Canvas*, juntamente às informações coletadas, encontram-se descritas nos tópicos que seguem.

Segmento de clientes

As facionistas que integrarão a cooperativa a ser criada já mantêm, individualmente, contato com ao menos duas fábricas que lhes garantem demandas mensais. A instituição da cooperativa não tem por objetivo substituir os atuais clientes que cada costureira possui. Contudo, as costureiras manterão o contato com as fábricas somente se houver o aceite destas em aumentar o valor pago pelos serviços desenvolvidos.

Portanto, o segmento de clientes que a cooperativa busca atingir, em primeiro momento, são as fábricas têxteis por meio dos serviços que as costureiras que integrarão a organização já prestam, como corte, costura, colocação de golas e botões, etc, assim como demais organizações do gênero que possuem potencial para se tornarem clientes.

Contudo, para atingir os clientes almejados pela cooperativa, deve-se solidificar a ideia sob uma proposta de valor que gere benefícios mútuos a clientes e fornecedores. De forma a promover uma relação comercial duradoura e que possibilite a concretização da cooperativa.

Proposta de valor

De acordo com a proposta do *Business Model Canvas*, a proposta de valor é o centro do negócio, porque é por meio da satisfação do cliente que



RELISE

113

este se desenvolve. É onde cria-se o diferencial e trata diretamente dos meios pelo qual a cooperativa alcançará seu sucesso junto ao mercado. Aplicando-se este conceito ao objeto deste estudo, obtem-se importância significativa no desenvolvimento da proposta de valor aos clientes da cooperativa que, inicialmente, são as fábricas têxteis.

O principal valor a ser entregue pela cooperativa é a padronização da qualidade dos serviços. A cooperativa dará garantias de qualidade de todos os serviços prestados, responsabilizando-se por qualquer falha que possa vir ocorrer, refazendo os serviços necessários. Este ponto torna-se importante porque exigirá um maior controle no ingresso de integrantes à cooperativa, devendo estes estarem devidamente capacitados e atenderem a níveis de qualidade que também deverão ser previamente delimitados, uma vez que cada integrante carregará em seus serviços a imagem da cooperativa como um todo, podendo prejudicá-la integralmente no caso de não cumprimento adequado de seus serviços.

Outro benefício a ser entregue aos clientes é a redução no tempo de produção nos serviços. Os serviços recebidos serão concentrados em uma central que distribuirá a produção para os cooperados de acordo com suas capacidades. A produção que normalmente sobrecarrega uma única costureira passará a ser realizada por um maior número delas, o que tende a reduzir consideravelmente o tempo de produção das mesmas. Isto agregará também benefícios próprios às cooperadas à medida que sua jornada de trabalho poderá ser melhor controlada.

Por fim, a relação comercial que será então estabelecida entre a fábrica e a cooperativa terá total legalidade, ao passo que se desenvolverá entre duas pessoas jurídicas, não havendo qualquer relação trabalhista com as integrantes da cooperativa, evitando assim possíveis ações judiciais que podem ocorrer na relação direta com as costureiras.



RELISE

114

Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente será desenvolvido por dois indivíduos: um integrante da cooperativa que se tornará encarregado de manter contato e visitas contínuas aos clientes e um responsável pelo recebimento dos materiais na sede da organização. As visitas do primeiro terão caráter de apresentação da proposta de benefícios e preços dos serviços da cooperativa negociando junto às fábricas que já mantém relações comerciais com as facionistas que integram a organização. O segundo integrante será responsável pelo recebimento dos materiais na sede da cooperativa para posterior encaminhamento aos cooperados capacitados a desenvolver determinada atividade.

Canais de distribuição

Para o desenvolvimento das relações comerciais entre as futuras cooperadas e as indústrias têxteis clientes, será desenvolvido inicialmente contato direto entre um representante da organização contratada para desenvolver as negociações e os potenciais clientes. O colaborador será responsável pela comunicação dos benefícios e da proposta de valor da cooperativa, a qual ocorrerá por meio de reuniões individuais com cada empresário. Os contatos posteriores a esta negociação se darão por meio de ligações a fim de realizar a prospecção por serviços.

Atividades-chave

Para tornar possível a entrega do valor ao cliente pela cooperativa, será promovida a padronização da qualidade dos serviços desenvolvidos por todos seus integrantes por meio de treinamentos e sistemas de avaliação constantes. Este ponto é de fundamental importância para o sucesso da cooperativa uma vez que não é unicamente a imagem de um integrante da



RELISE

115

organização que é levada à linha de frente com o consumidor, mas a imagem de todos os integrantes da cooperativa.

Outra atividade chave para o sucesso da cooperativa é a correta divisão dos serviços entre os cooperados. Como a integração envolverá indivíduos capacitados em diferentes processos de desenvolvimento das peças e, possivelmente, mais que um cooperado em cada função, as divisões deverão ser proporcionais e justas, evitando conflitos e mantendo a sustentabilidade de todos os envolvidos. A gestão de tempo também terá fundamental importância para o cumprimento dos prazos. Portanto o registro adequado das quantidades e tempos de produção é atividade chave para o desenvolvimento das atividades, garantindo assim eficiência no cumprimento dos contratos. A realização de contratos para cada serviço prestado também deverá ocorrer, eliminando a informalidade dos processos desenvolvidos e garantindo segurança às duas partes no desenvolvimento das relações. Para a realização dos serviços serão exigidas entradas de 50% no ato da realização do contrato.

Recursos-Chave

Será necessário adquirir, adaptar ou alugar um local para servir como sede da cooperativa. Nesta sede ocorrerá a gestão e administração geral da cooperativa, centralizando também todos os recebimentos de materiais e distribuição dos mesmos entre os cooperados.

Para operacionalizar a organização serão necessários dois funcionários contratados que realizarão as operações diárias administrativas, de vendas e controle de produção. Será necessário, também, um integrante da cooperativa para compor o quadro de colaboradores, o qual será eleito por indicação ou votação do grupo sobre um integrante da organização.



RELISE

116

Os materiais de composição de escritório se enquadram como recursos-chave devido à necessidade de comunicação e realização das operações diárias, incluindo-se aqui computador e acesso a internet, telefone, aparelhos de escritório e um veículo que esteja à disposição para os atendimentos e distribuição das mercadorias.

Rede de parceiros

O desenvolvimento de parcerias é um recurso de grande valia para a evolução da cooperativa, tanto em questões comerciais como em questões de transmissão de conhecimento e suporte no gerenciamento da organização. Em um primeiro momento, as principais parcerias da organização se dão com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, tendo como foco inicial a formalização da cooperativa em termos legais e de estatuto de regimento. Assim como a realização do cálculo de custos de cada processo desenvolvido e o tempo gasto para tanto. Os mestrados de Administração e Contabilidade inseridos na instituição são os principais meios de transmissão dos conhecimentos.

Outro parceiro a ser considerado é o Parque Tecnológico de Itaipu que, por meio de programas voltados especificamente para a formação de cooperativas e iniciativas estruturadas por mulheres que concede, além de suporte no desenvolvimento da ideia, a possibilidade de repasse de valores. Surgem como parceiros organizações religiosas que, em um primeiro momento dizem garantir a demanda de peças de uniforme para catequeses e demais pastorais que integram a arquidiocese.

Estrutura de custos

A análise da estrutura de custos deve ser realizada levando-se em consideração os montantes necessários para a estruturação da cooperativa, tal



RELISE

117

como os valores operacionais que ocorrerão mensalmente. As contas envolvidas na abertura da organização contemplam taxas de legalização e formalização cartorária, elaboração dos documentos necessários, mobília, equipamentos e materiais de escritório. Já os custos operacionais envolvem folha de pagamento, despesas com luz, água, telefone e internet, combustível e impostos e outras despesas demonstradas no Quadro 1.

Custos de estruturação	
Descrição das contas	Valores
Taxas e documentação	R\$ 870,00
Equipamentos escritório	R\$ 1.950,00
Mobília	R\$ 1.480,00
Utensílios gerais	R\$ 550,00
Total	R\$ 4.850,00
Custos operacionais	
Descrição das contas	Valores
Combustível	R\$ 450,00
Materiais limpeza e escritório	R\$ 50,00
Folha de pagamento	R\$ 1.200,00
Água, luz, telefone e internet	R\$ 265,00
Taxas municipais	R\$ 75,00
Contabilidade	R\$ 400,00
Total	R\$ 2.440,00

Quadro 1 – Custos de estruturação e operacionais

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a estruturação da cooperativa e início das atividades, os atuais constituintes farão aportes financeiros que são considerados a primeira fonte de receita da instituição. As demais receitas ocorrerão de duas formas: a primeira, por meio de porcentagem pré-estabelecida incidida sobre a produção dos integrantes; a segunda, por meio do ingresso de novos participantes na cooperativa, os quais participarão com quotas também pré-definidas para seu ingresso, passando a integrar o sistema de porcentagens definidas. A cooperativa será integrada inicialmente por 15 facionistas cujo faturamento bruto total alcança o valor de R\$ 14.655,00 mensais, ou seja, cada participante fatura em média o valor de R\$ 977,00.



RELISE

118

Desta forma, considerando-se o objetivo principal da cooperativa, que é aumentar o valor de venda por seus serviços, e o custo operacional existente para a manutenção da mesma, este empreendimento se tornará viável apenas se o valor dos serviços for negociado a um valor 16,65% superior ao que se desenvolve atualmente, proporcionando o pagamento dos custos operacionais existentes sem alterar o ganho atual das integrantes.

As receitas oriundas das participações serão destinadas exclusivamente à cobertura de custos e despesas da cooperativa, sendo que as sobras existentes em caixa serão distribuídas aos integrantes de maneira proporcional a sua produção. As quotas dos novos entrantes serão divididas de igual forma aos integrantes fundadores da organização como forma de ressarcimento aos custos iniciais tidos no âmbito da estruturação. Este montante fora estabelecido a um valor de R\$ 400,00 a cada novo participante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar, por meio do *Business Model Canvas*, a viabilidade de criação de uma cooperativa de facionistas operantes em Cascavel – Paraná. Por meio das análises realizadas, foi possível alcançar o objetivo que esta pesquisa propôs, que é avaliar, por meio do *Business Model Canvas*, a viabilidade de estruturação de uma cooperativa de facionistas operantes em Cascavel – Paraná.

Como resultado, identificou-se a existência de viabilidade condicionada ao sucesso das negociações junto aos clientes para o aumento dos valores recebidos pelos serviços prestados, os quais devem alcançar a porcentagem de 16,65%. A cooperativa deverá promover elevado desempenho em sua proposta de valor uma vez que é a maneira pela qual o empreendimento se tornará viável. Assim, a administração da cooperativa deverá focar seus esforços em criar uma estrutura homogênea em termos de qualidade e



RELISE

119

eficiência, promovendo cursos de aprimoramento e sistemas de avaliação dos serviços desenvolvidos.

Esta pesquisa apresentou elevado grau de importância aos idealizadores da cooperativa por permitir uma visão mais acurada sobre a proposta a ser construída. Apresenta também, em caráter de recomendação, a industrialização da cooperativa de maneira a atrelar a produção de peças de confecção e não somente a prestação de serviços.

Tem ainda sua importância realçada à medida que serve como base a réplicas, em outras localidades, de estruturas semelhantes. Como sugestões a trabalhos futuros recomenda-se a avaliação do desempenho da cooperativa de facionistas, validando sua atividade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ângela de S.; GUSMÃO, Nádia A. P. Sociedade cooperativa: aspectos jurídicos e sua evolução. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 10, n. 1, p. 1372-1378, 2013.

BRASIL. Decreto 979, de 06 de janeiro de 1903. **Faculta aos profissionais da agricultura e industrias ruraes a organização de sindicatos para a defesa de seus interesses.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0979.htm>. Acessado em: 20 de julho de 2016.

BRASIL. Decreto 1.637, de 05 de janeiro de 1907. **Crea sindicatos profissionais e sociedades cooperativas.** Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=39601&norma=55323>>. Acessado em: 20 de julho de 2016.

BRASIL. Decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1932. **Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1637 de 5 de janeiro de 1907 na parte referente às sociedades cooperativas.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D22239.htm>. Acessado em: 20 de julho de 2016.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. **The world co-operative monitor.** 2015. Disponível em: <<http://monitor.coop/>>. Acessado em: 22 de julho de 2016.



RELISE

120

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. **What is a co-operative?** s.d. Disponível em: < <http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acessado em: 22 de julho de 2016.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, abril/jun. 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Movimento livre da influência do Estado.** s.d. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acessado em: 23 de julho de 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Agenda institucional do cooperativismo:** edição 2015. 2015. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf>. Acessado em: 25 de julho de 2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation:** inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

POLONIO, Wilson A. **Manual das sociedades cooperativas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROELANTS, Bruno; HYUNGSIK, Eum; TERRASI, Elisa. **Cooperatives and employment:** a global report. 2014. Disponível em: <http://ica.coop/sites/default/files/media_items/cooperatives_and_employment_a_global_report_en__web_21-10_1pag.pdf>. Acessado em: 22 de julho de 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cooperativa:** série empreendimentos coletivos. 2009. Disponível em: <<http://ibere.org.br/anexos/325/2817/cooperativa-pdf>>. Acessado em: 25 de julho de 2016.

Yin, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

YOUNG, Sandra H. B. **Sociedades cooperativas:** resumo prático. São Paulo: Juruá, 2005.