

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**LUIZ SANTOS VIEIRA**

**COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA:  
A PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA COOPERATIVA DE  
PLATAFORMA NO RAMO DE HOSPEDAGEM**

**Porto Alegre**

**2022**

LUIZ SANTOS VIEIRA

**COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA:  
A PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA COOPERATIVA DE  
PLATAFORMA NO RAMO DE HOSPEDAGEM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Coorientador: Prof. Dr. Mário de Conto

Porto Alegre

2021

\  
658c           Vieira, Luiz Santos  
                  Cooperativismo de plataforma: a proposta de um  
                  modelo de negócios de uma cooperativa de plataforma  
                  no ramo de hospedagem. [manuscrito] / Luiz Santos  
                  Vieira – 2021.  
                  102 f.

                  Cópia de computador (Printout(s)).  
                  Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do  
                  Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação  
                  em Gestão de Negócios, 2021.

                  Orientador : Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer  
                  Filho; Co-orientador : Prof. Dr. Mário de Conto  
                  Bibliografia e apêndices

                  1.Cooperativismo de plataforma. 2. Gestão hoteleira. 3.  
                  Cooperativas de Crédito. I. Kronmeyer Filho, Oscar. II.  
                  Conto, Mário de. III. Título.

Catálogo: Bibliotecária Édina Maria Calegari – CRB 14/1610

LUIZ SANTOS VIEIRA

**COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA:  
A PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA COOPERATIVA DE  
PLATAFORMA NO RAMO DE HOSPEDAGEM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: 23 de agosto de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – Unisinos

---

Coorientador: Prof. Dr. Mário de Conto – ESCOOP

---

Avaliador: Prof. Dr. Luís Humberto de Mello Villwock – PUC/RS

---

Avaliador: Prof. Dr. Jorge Renato De Souza Verschoore – Unisinos

---

Avaliador: Prof. Dr. José Antonio Valle Antunes Junior – Unisinos

Dedico este trabalho as minhas queridas filhas, Elisa  
e Leila.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela vida e pela saúde. Aos meus pais, Norma e Jorge, pela minha formação como pessoa e pelo incentivo nos desafios ao longo da minha caminhada.

Agradeço ao César Gioda Bochi, que, em uma agenda de integração como novo Diretor, me instigou a retomar os estudos e buscar o conhecimento. Aos meus colegas do Sicredi, principalmente a minha equipe, agradeço o apoio e entendimento em alguns momentos de ausência.

À Escoop/RS, representados pelo Sr. Vergílio Frederico Perius e pelo Prof. Dr. Mario de Conto, por viabilizar e incentivar a formação da primeira turma do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, com ênfase no Cooperativismo, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, pelo apoio e direcionamento na construção deste trabalho. Suas palavras de incentivo e reconhecimento me apoiaram muito para seguir em frente. Ao Prof. Dr. Mário de Conto, meu coorientador na dissertação, por compartilhar com toda a turma o seu profundo conhecimento sobre Cooperativismo e, comigo mais diretamente, sobre o Cooperativismo de Plataforma e os seus desafios no Brasil. Você é minha referência como acadêmico e profissional que busca o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil.

Aos meus colegas de mestrado, pela parceria no formato presencial e no remoto. O convívio e as trocas de experiências e de conhecimentos que tivemos ao longe dessa jornada formaram laços fortes e que seguirão ao longo das nossas trajetórias. Contém sempre comigo, meus amigos!

Por fim, um agradecimento especial à minha esposa, Aline, que tem sido minha grande companheira nessa caminhada. Seu apoio, incentivo e cuidado com as nossas filhas, Elisa e Leila, foram fundamentais para que pudesse me dedicar aos estudos. Vocês são a minha motivação para ser uma pessoa melhor a cada dia!

## RESUMO

A economia de plataforma tem modificado diferentes segmentos de mercados por meio do uso da tecnologia para criação e troca de valor entre produtores e consumidores. Diferentemente dos modelos de empresas *pipeline*, em que as transações acontecem em um formato de cadeia linear de valor, as plataformas digitais conseguem apresentar diversas variáveis de interações entre as partes do negócio, tornando-as mais dinâmicas e competitivas. Neste contexto, o cooperativismo de plataforma busca trazer uma abordagem de propriedade coletiva e de gestão democrática para os novos negócios baseados em tecnologia. Essa nova perspectiva do cooperativismo já está difundida na prática em alguns países, enquanto ainda se observam poucas experiências aplicadas no Brasil. Pode-se, portanto, constatar, com base em tais evidências, que existem alguns desafios para viabilizar o modelo de plataforma cooperativa no Brasil. Para entendimento destes fatores, a presente dissertação tem como objetivo geral estruturar um modelo de plataforma cooperativa no ramo de hospedagem para geração de valor para os associados de cooperativas de crédito. A escolha do ramo de hospedagem foi motivada pela possibilidade de geração de renda para os associados, além da inclusão de aspectos de impacto social e ambiental, propulsores da promoção do desenvolvimento local e de um turismo mais sustentável. A conexão com as cooperativas de crédito tem como vantagens o número significativo de associados e a maior afinidade destes com o cooperativismo, em relação à população em geral, além da possibilidade de acesso a alternativas de financiamento da plataforma cooperativa em estudo. Utilizou-se o *Design Science Research* como metodologia de pesquisa, com abordagem qualitativa e seguindo as etapas de construção e validação do artefato. Para melhor entendimento do contexto do cooperativismo de plataforma no Brasil, aplicou-se um questionário direcionado a oito especialistas do tema, para identificação dos desafios para a sua implantação. Utilizou-se o *business model canvas* para a validação do artefato em entrevistas com quatro intraempreendedores de uma cooperativa de crédito, uma *Chief Executive Officer* de *startup* do ramo de viagens e uma consultora de sustentabilidade. Na última etapa de validação foram entrevistados três dirigentes de cooperativas de crédito, vinculados às áreas de: inovação, sustentabilidade e negócios estratégicos. Por fim, apresenta-se um modelo de negócios de uma plataforma de cooperativa de

hospedagem, resultante da pesquisa, capaz de gerar de valor para as partes interessadas da plataforma, e de geração de impacto positivo nas comunidades.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de plataforma. Modelo de negócios. Economia de plataforma. Cooperativa de crédito.

## **ABSTRACT**

The platform economy has modified different market segments, implementing technology to create and exchange value between producers and consumers. Unlike pipeline company models, in which transactions take place in a linear value chain format, digital platforms are able to present several interaction variables between the parts involved, making them more dynamic and competitive. In this context, the platform cooperativism seeks to bring a collective ownership and democratic management approach to new technology-based businesses. This new perspective of cooperativism is already widespread in practice in a lot of countries, while there are still few experiences applied in Brazil. It can, therefore, be inferred, based on such evidence, that there are some challenges to making the cooperative platform model viable in Brazil. In order to understand these factors, this master thesis has the general objective of proposing an artifact of a cooperative platform in the hosting industry to generate value for the members of credit unions. The choice of the accommodation sector was motivated by the possibility of generating income for members, in addition to the inclusion of aspects of social and environmental impact, to promoting local development and sustainable tourism. The connection with credit unions has the advantages of a large number of members and their affinity with cooperativism, if compared to the general population and, additionally, the possibility of accessing financing alternatives for the cooperative platform under study. Design science research was used as a research methodology, with a qualitative approach and following the steps of construction and validation of the artifact. For a better understanding of the context of platform cooperativism in Brazil, a questionnaire was applied to eight experts in platform cooperativism, to identify the challenges for the implementation. The canvas business model was used as a validation of the artifact in interviews with four intrapreneurs of a credit union, a travel industry startup CEO and a sustainability consultant. In the last stage of validation, three managers of credit unions, linked to the areas of: innovation, sustainability and strategic business, were interviewed. Finally, a business model of a hosting cooperative platform, resulting from the research, is presented, capable to increase value for the platform's stakeholders, and generating a positive impact on communities.

**Keywords:** Platform Cooperativism. Business model. Platform economy. Credit union.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Plataformas de hospedagem .....                                      | 18 |
| Figura 2 – Perfil dos cooperados de cooperativas de crédito no Brasil.....      | 23 |
| Figura 3 – <i>Business model canvas</i> .....                                   | 27 |
| Figura 4 – Saídas do <i>Design Science Research (DSR)</i> .....                 | 41 |
| Figura 5 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V0) .....            | 43 |
| Figura 6 – Conexões da Proposta de Valor .....                                  | 53 |
| Figura 7 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V1) .....            | 59 |
| Figura 8 – Fluxo de discussão de ideias da plataforma cooperativa Stocksy ..... | 67 |
| Figura 9 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V2) .....            | 71 |
| Figura 10 – Processo de cocriação de temas para discussão .....                 | 74 |
| Figura 11 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem Coopbnb (V3).....    | 81 |

**LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Definições e tipos dos tópicos abordados no canvas.....         | 28 |
| Quadro 2 – Narrativas do Capitalismo de Plataforma .....                   | 31 |
| Quadro 3 – Evolução dos Princípios Cooperativistas Segundo a ACI .....     | 34 |
| Quadro 4 – Princípios do Cooperativismo de Plataforma.....                 | 37 |
| Quadro 5 – Síntese dos temas abordados.....                                | 38 |
| Quadro 6 – Características chave das plataformas.....                      | 44 |
| Quadro 7 – Atributos para escolha da instituição financeira .....          | 62 |
| Quadro 8 - Contribuições de validação do Canvas V1 .....                   | 64 |
| Quadro 9 – Volumes transacionais estimados na plataforma Coopbnb.....      | 69 |
| Quadro 10 – Proposta de valor para as partes interessadas .....            | 73 |
| Quadro 11 – Aluguéis de curto-prazo no Brasil no período de 2015-2020..... | 75 |
| Quadro 12 – Volumes transacionais estimados da Coopbnb em 36 meses .....   | 78 |
| Quadro 13 – Estimativas de resultado da Coopbnb .....                      | 81 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Composição de preço Airbnb e proposta Coopbnb ..... | 77 |
|---|----|

**LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Etapas da pesquisa .....  | 42 |
| Tabela 2 – Princípios cooperativos e demais temas citados por especialistas .....            | 47 |
| Tabela 3 – Respostas curtas ao questionário aplicado com especialistas.....                  | 50 |
| Tabela 4 – Dados estimados do Airbnb Brasil em 2020.....                                     | 55 |
| Tabela 5 – Potencial de mercado da Plataforma Cooperativa de Hospedagem .....                | 56 |
| Tabela 6 – Mercado de recompensas de cartões Sicredi 2020.....                               | 57 |
| Tabela 7 – Gastos do Sicredi em viagens corporativas .....                                   | 57 |
| Tabela 8 – Estimativas de volumes transacionais na plataforma cooperativa de hospedagem..... | 58 |
| Tabela 9 – Custos estimados de operação da plataforma .....                                  | 59 |
| Tabela 10 – Estimativas de receitas, despesas e resultados da Coopbnb .....                  | 70 |
| Tabela 11 – Dados estimados do potencial da plataforma cooperativa de hospedagem.....        | 76 |

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|         |  |
|---------|--|
| ACI     | Aliança Cooperativa Internacional          |
| AIRBNB  | <i>Air Bed and Breakfast</i>               |
| BCB     | Banco Central do Brasil                    |
| CEO     | <i>Chief Executive Officer</i>             |
| DSR     | <i>Design Science Research</i>             |
| FAIRBNB | <i>Fair Bed and Breakfast</i>              |
| FIPE    | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas |
| VRBO    | <i>Vacation Rentals by Owner</i>           |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>15</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 19        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 20        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....                                      | <b>20</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....                               | <b>20</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 20        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                   | <b>25</b> |
| 2.1 MODELO DE NEGÓCIOS.....  | 25        |
| 2.2 ECONOMIA DE PLATAFORMA.....  | 29        |
| 2.3 COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA.....                                  | 32        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....   | <b>40</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                      | 40        |
| 3.2 <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> .....                               | 40        |
| 3.3 ETAPAS DA PESQUISA .....   | 42        |
| <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....                                  | <b>46</b> |
| 4.1 SUGESTÃO .....   | 46        |
| 4.2 VALIDAÇÃO DO ARTEFATO VERSÃO 1 (V1).....                           | 60        |
| 4.3 VALIDAÇÃO DO ARTEFATO VERSÃO 2 (V2).....                           | 71        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                    | <b>82</b> |
| 5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....                                    | 83        |
| 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                       | 85        |
| 5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....                                | 86        |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>88</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUALIFICAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS</b> ..... | <b>94</b> |
| <b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....         | <b>98</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A crise financeira mundial de 2008, conhecida como a crise do *subprime*, gerou um impacto significativo na economia global (KRUGMAN, 2009). A retração observada nos anos subsequentes impulsionou o desenvolvimento de novos arranjos de negócios. Nesse contexto surgiram algumas empresas *startups* da área de tecnologia, especialmente, aquelas situadas na região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, que buscavam conectar proprietários de bens com capacidade ociosa (ofertantes) e pessoas com a necessidade de consumo temporário dos mesmos recursos (demandantes). Sundararajan (2016) denomina esse modelo como economia compartilhada, que desenvolve mercados de bens e serviços por meio da utilização da capacidade plena de ofertas entre os indivíduos, em modelos flexíveis de relação de trabalho e dedicação. Parker, Alstyne e Choudary (2018) definem tal modelo como plataformas de negócios, ou simplesmente plataformas, que usam a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, na qual podem ser trocadas grandes quantidades de valor.

Antes da crise, Benkler (2004) estudou as possibilidades de crescimento do compartilhamento social em larga escala e do possível impacto na economia pela tecnologia e pelo compartilhamento. O mesmo autor constatou, ainda, a necessidade de ajuste das políticas regulamentares para adequar a importância das relações sociais de forma geral e do compartilhamento como modo de produção econômica. As plataformas têm revolucionado os arranjos econômicos em diversos segmentos devido ao grande impacto e escala de suas soluções no mercado, que reduzem os custos de transação e conectam de forma mais rápida e efetiva as partes que se relacionam na economia. Tais plataformas, contudo, sofrem críticas pelo controle e pelas mudanças nas relações com a força de trabalho, que viabilizam a operacionalização da plataforma (ECKHARDT; BARDHI, 2015; PASQUALE, 2016; SCHOLZ, 2016; SCHOLZ e SCHNEIDER, 2016). Em determinadas circunstâncias, essas grandes operações digitais atuam de forma arbitrária, principalmente em relação aos ofertantes, tendo em vista que realizam um monitoramento excessivo e apresentam mecanismos de controle pouco transparentes (SCHOLZ, 2016).

O cooperativismo de plataforma surge como alternativa em determinados aspectos do referido modelo de negócios de plataformas, buscando apresentar formas mais democráticas de negócios digitais desenvolvidos no mercado. Scholz e

Schneider (2016) afirmam que esse modelo de negócios compreende dois princípios básicos: propriedade comunitária, pois os partícipes são proprietários dos negócios, e governança democrática, uma vez que as decisões gerenciais são em conjunto. Assim, a propriedade e a gestão da plataforma são conduzidas com uma abordagem diferente dos modelos de economia de plataforma que o antecederam. Nesse contexto, a essência cooperativista agregou-se à economia de plataforma como alternativa aos modelos de poder centralizado.

Um dos setores bastante explorados pelas plataformas é o segmento de hospedagem. Observa-se quatro modelos de plataforma de hospedagem *peer-to-peer*<sup>1</sup> com abordagens distintas que operam atualmente no mercado. O primeiro foi formado por um grupo de pessoas que, em 2004, criou uma plataforma de oferta de espaços para conexão entre pessoas. Os fundadores definem que o “*couchsurfing*”, conecta os viajantes a uma rede global de pessoas dispostas a compartilhar de maneiras profundas e significativas, tornando a viagem uma experiência verdadeiramente social.” (COUCHSURFING, 2020). Com um viés essencialmente social remete ao ensaio sobre a dádiva<sup>2</sup> de Mauss (1924), que pondera que o compartilhamento é uma troca social total que cria obrigações de dar, receber e devolver. Nesse modelo não há pagamento envolvido nas reservas de hospedagem, pois como os seus fundadores gostam de considerar são todos amigos que ainda não se conhecem (COUCHSURFING, 2020).

O segundo, com uma abordagem econômica, tem o Airbnb como a plataforma que revolucionou mundialmente o segmento de hospedagem *peer-to-peer*. Apesar de um começo difícil em 2008, nos anos seguintes os seus criadores conseguiram aportes de capital de risco para alavancar a sua operação, tornando-se a plataforma mais utilizada pelos viajantes. No final de 2021, chegou a 100 bilhões de dólares em valor de mercado após o lançamento das ações da empresa na bolsa de valores americana (WITTENSTEIN, 2021). Plataformas, como Airbnb, VRBO e, mais recentemente, o Booking, buscam a escalabilidade dos seus negócios e aumento das suas operações, ao mesmo tempo que desafiam a capacidade de resposta dos

---

<sup>1</sup> Transações realizadas entre indivíduos dentro de redes distribuídas. (BAUWENS, 2005)

<sup>2</sup> [...] entendimento da constituição da vida social por um constante dar-e-receber. Mostra ainda como, universalmente, dar e retribuir são obrigações, mas organizadas de modo particular em cada caso. Ao receber alguém estou me fazendo anfitrião, mas também crio, teórica e conceptualmente, a possibilidade de vir a ser hóspede deste que hoje é meu hóspede. A mesma troca que me faz anfitrião, faz-me também um hóspede potencial. Isto ocorre porque “dar e receber” implica não só uma troca material, mas também uma troca espiritual, uma comunicação entre almas. (LANNA, 2000, p.175-176).

governantes frente aos impactos observados em algumas comunidades. O setor turístico é beneficiado pelo modelo, pois permite maior número de viajantes e custo menor, aumentando o turismo e o gasto dos itinerantes na economia. Os moradores das cidades mais turísticas do mundo, como Nova York, São Francisco e Barcelona, entretanto, sentem o impacto da operação do Airbnb devido ao aumento do preço médio das moradias nestas localidades. Com a rentabilidade das locações de curto prazo, que pode alcançar de duas a três vezes a receita de arrendamentos de longo prazo, os proprietários, por vezes, optam por destinar as suas propriedades para plataformas como o Airbnb, fato que leva à diminuição da disponibilidade de propriedades ou ao aumento do preço médio de locação, impactando o morador local (GUTTENTAG, 2018).

A terceira abordagem é feita pela Ecobnb, com o foco ambiental para o tema de hospedagem. A plataforma iniciou com o blog ViaggiVerdi, em 2012, que tinha como proposta a contação de histórias de viagens que respeitavam o meio-ambiente, os lugares e as comunidades locais. Se posicionam como “uma jornada empreendida para mudar a forma como viajamos, para nutrir uma rede que irá prosperar no tipo de turismo que respeita a natureza, a economia e as comunidades locais.” (ECOBNNB, 2021). A plataforma busca divulgar e incentivar os usuários interessados pela abordagem de um turismo de baixo impacto, através do incentivo a uma experiência com um viés sustentável para os viajantes.

Por fim, em 2016, um grupo de pessoas residentes na Itália idealizaram a plataforma cooperativa de hospedagem Fairbnb, que visa “[...] oferecer o potencial para experiências de viagem autênticas, sustentáveis e íntimas, facilitando o desenvolvimento de projetos socialmente relevantes nas comunidades do mundo inteiro” (FAIRBNB, 2020). Apesar de seus diferentes modelos de negócios, todas as plataformas se propõem a ofertar hospitalidade e conexão social. Com uma abordagem sustentável, o Fairbnb busca conectar o econômico, o social e o ambiental, através da promoção de um espaço de interação mais democrático e preocupado com o impacto nas comunidades em que atuam. Ao reservar na plataforma é cobrada uma taxa de 15%. Metade dessa taxa é destinada para sustentar a operação enquanto a outra metade é doada para um projeto social, a escolha do viajante, na cidade de destino. Existe, ainda, a preocupação de aderência dos locatários às regulações locais acerca dos aluguéis de curta duração, a interação com os administradores públicos para construir soluções em conjunto e

o envolvimento da comunidade para construir uma plataforma inclusiva. Na Figura 1 estão representadas as plataformas de acordo a abordagem a que pertencem, no segmento de hospedagem do tipo *peer-to-peer*.

Figura 1 – Plataformas de hospedagem



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Tendo em vista a baixa quantidade de exemplos práticos de cooperativas de plataforma no Brasil, pode-se inferir, portanto, que existem desafios para sua implantação. A baixa representatividade do cooperativismo na economia, principalmente nos grandes centros urbanos, e o desconhecimento sobre os seus impactos positivos nas comunidades podem ser considerados fatores restritivos para a sua expansão. É necessária, desta forma, uma abordagem e uma atuação intensificada dos diversos ramos do cooperativismo para que os benefícios desse movimento sejam mais bem percebidos na sociedade brasileira.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com um crescimento acelerado, as plataformas digitais têm ocupado cada vez mais espaço na nova economia. Esta fatia de mercado tem sido tomada das empresas tradicionais, que utilizam um tipo de abordagem denominado de *pipeline*. Nesse modelo as empresas utilizam uma cadeia linear, com um passo a passo para criar e transferir valor, com produtores numa ponta e consumidores na outra. Nas plataformas observa-se um sistema complexo e não-linear de interações em que produtores, consumidores e a plataforma podem interagir em diferentes momentos e formas, podendo inclusive desempenhar mais de um papel no negócio (PARKER, ALSTYNE e CHOUDARY, 2018). O efeito de rede positivo das plataformas é um fator de vantagem competitiva, a interação e conteúdo necessário para que todas as partes que interagem na plataforma sejam atraídas e retidas (PARKER, ALSTYNE e CHOUDARY, 2018).

Pode-se considerar que parte significativa das cooperativas tradicionais, adotam um modelo de negócios do tipo *pipeline*. Uma nova abordagem de plataforma para as cooperativas, tem como objetivo trazer um contexto atual frente aos desafios do mercado, ao mesmo tempo que garante aos agentes produtores de valor da plataforma a propriedade coletiva e a gestão democrática. A abordagem sobre o cooperativismo de plataforma teve início em 2014, com o professor Trebor Scholz. Nos últimos anos, algumas plataformas cooperativas entraram em operação em diversos países do mundo, normalmente com uma abordagem de nicho de mercado, dada a necessidade de grandes investimentos para captação de usuários e um crescimento rápido da plataforma.

Existem poucos casos práticos de cooperativismo de plataforma em operação no Brasil. Para entender os desafios que dificultam a implementação destas cooperativas digitais, buscar-se-á a percepção de especialistas sobre os desafios do Cooperativismo de Plataforma no Brasil. A construção evolutiva de um modelo de negócios de uma plataforma cooperativa de hospedagem buscará evidenciar os desafios para a estruturação de negócios de plataformas cooperativas. A proposta de conectar a plataforma com uma cooperativa de crédito, tem o objetivo acessar um público associado e gerar valor com novas oportunidades de negócios e relacionamento. O acesso de alternativas de financiamento da plataforma também é um fator motivador desta conexão com as cooperativas de crédito. A pergunta que

apresenta, portanto, o problema de pesquisa é: como estruturar um modelo de plataforma cooperativa de hospedagem sustentável com geração de valor para as partes interessadas de uma cooperativa de crédito?

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é estruturar um modelo de plataforma cooperativa de hospedagem sustentável com geração de valor para as partes interessadas de uma cooperativa de crédito.

### 1.2.2 Objetivos específicos

No intuito de alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores restritivos do modelo de negócios de plataformas cooperativas no Brasil;
- b) Desenvolver um modelo de negócios de plataforma cooperativa de hospedagem;
- c) Validar o modelo de negócios de uma plataforma cooperativa de hospedagem.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A economia de plataforma tem obtido cada vez mais espaço no mercado mundial, ao aplicar a tecnologia na conexão de produtores e consumidores e gerando trocas de valor entre as partes e a plataforma. As empresas *pipeline* tem tido dificuldades para responder à revolução das plataformas e perdido mercado à medida que essas concorrentes ganham espaço no seu segmento de atuação. As cooperativas inseridas neste contexto de mercado necessitam estar atentas às

mudanças e buscar abordagens alternativas para se manterem competitivas. Ao abordar o cooperativismo de plataforma, é possível ampliar a visão do cooperativismo e colocar foco nas oportunidades dos negócios digitais alinhados aos princípios que norteiam as organizações cooperativas.

A abordagem teórica do cooperativismo de plataforma, iniciada por Trebor Scholz (2016), destaca as disfunções observadas nesse segmento e aponta maneiras nas quais deve ser conduzido um modelo cooperativo. Por se tratar de uma abordagem nova do cooperativismo, essa é uma boa oportunidade de buscar alternativas e modelos aplicáveis de plataformas no Brasil, explorando o tema por diferentes perspectivas observando os princípios cooperativos. Scholz e Schneider (2016) ponderam:

O cooperativismo de plataforma não ocorrerá simplesmente através de alguns aplicativos matadores; exigirá um tipo diferente de ecossistema - com formas apropriadas de finanças, lei, política e cultura - para apoiar o desenvolvimento de empresas on-line democráticas. Isso significa desafiar o movimento cooperativo a encontrar as oportunidades da economia de plataforma e desafiar a economia de plataforma a superar sua obsessão por lucros de curto prazo para poucos. (SCHOLZ e SCHNEIDER, 2016, p. 2, tradução nossa).

Devido à limitação de casos práticos de plataformas cooperativas, poucos fatores restritivos para a sua criação e viabilidade como uma alternativa para o mercado são explorados. A escolha de estruturar um modelo de plataforma cooperativa de hospedagem se dá, inicialmente, pelo fato de o pesquisador trabalhar como gestor de viagens em uma cooperativa de crédito, ter conhecimento sobre o segmento e interesse em explorar novas abordagens neste ramo de negócios.

O mercado do turismo é um setor da economia que está passando por grandes transformações geradas pelas novas plataformas. O Airbnb, em especial, tem revolucionado o segmento de hospedagem ao ofertar um canal de conexão entre anfitriões e viajantes. Ao analisarmos as partes que se relacionam numa plataforma de hospedagem de aluguel de curto prazo, sob a perspectiva do anfitrião pode-se considerar que os motivadores para ofertar estão vinculados ao aumento da renda e o interesse em relacionar-se com os viajantes. Ao olhar para o viajante, há principalmente o interesse no custo reduzido do serviço, mas o interesse em se relacionar e vivenciar uma experiência como morador local também é um atrativo. Ao acessarmos a memória de nossas experiências de viagens, via de regra

reviveremos boas lembranças. O relacionamento com as pessoas locais, o quanto aprendemos e o que vivenciamos podem marcar toda a vida. Pode-se considerar que as viagens são um custo de curto prazo, mas também um investimento em experiências que são acessadas e compartilhadas por prazo indeterminado.

Na proposta de valor das cooperativas de crédito identifica-se o baixo custo, o relacionamento pessoal e o interesse pela comunidade como atributos percebidos pelo público, sendo estes os principais fatores de escolha dos associados pelas cooperativas de crédito (VILANOVA, 2020). Poder conectar a proposta de uma cooperativa de plataforma de hospedagem com a base de associados de uma cooperativa de crédito pode ser um fator de convergência das propostas de valores, na medida em que a plataforma consegue ter acesso a uma base de associados com significativa probabilidade de atração de usuários.

Os bancos digitais atuantes no mercado financeiro brasileiro têm acelerado a inovação e a competição entre os concorrentes do segmento. As *fintechs*<sup>3</sup>, empresas focadas em soluções financeiras digitais para os seus clientes, têm crescido rapidamente junto a um público que busca agilidade e facilidade para suprir as suas necessidades. Os novos atuantes no mercado financeiro têm acirrado a concorrência e atraído, principalmente, o público jovem como clientes das novas plataformas financeiras (ZAKI, 2019; GOMBER, KOCK e SIERING, 2018). Esse cenário de mudança no mercado financeiro brasileiro e a necessidade de as cooperativas de crédito ampliarem o seu portfólio de produtos e serviços para disponibilizar aos seus associados tornam evidente a oportunidade de estudar a proposição de um modelo de plataforma cooperativa de hospedagem para os associados de uma cooperativa de crédito.

Diante desse contexto, o Banco Central do Brasil (BCB) estruturou iniciativas na regulação do mercado financeiro, visando a acelerar o *open banking*, que busca facilitar o acesso dos clientes aos diferentes produtos financeiros ofertados pelos concorrentes de mercado, através da geração de maior transparência, menor custo e facilidade na contratação de soluções financeiras (BCB, 2019). A autoridade monetária brasileira entende também o papel importante das Cooperativas de Crédito e promove a estruturação de ações específicas para que a participação destas no mercado se amplie nos próximos anos. O número de associados de

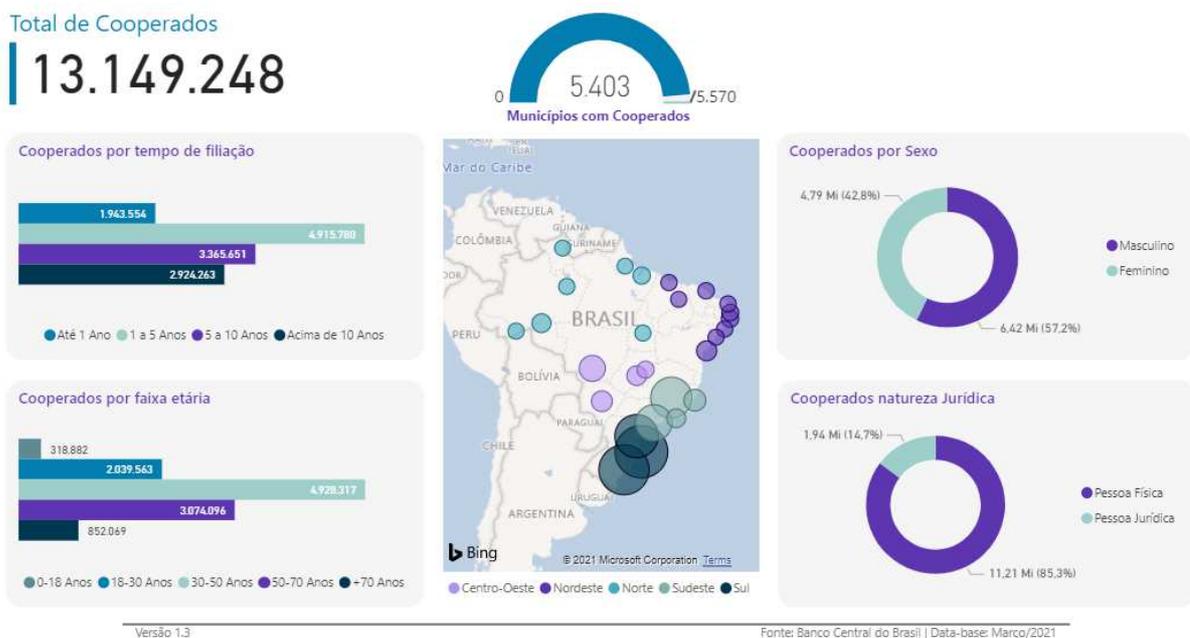
---

<sup>3</sup> A *fintech* pode ser definida como a prestação de serviços financeiros e bancários através da inovação tecnológica por programas e algoritmos de computador. (OZILI, 2018).

cooperativas de crédito nos Estados Unidos ultrapassa os 117 milhões, enquanto no Brasil este número é de pouco mais de 11 milhões de pessoas físicas cooperadas (CONFEBRAS, 2021). Portanto é evidente a oportunidade para o crescimento do cooperativismo de crédito no cenário nacional.

Os dados apresentados na Figura 2 mostram que as Cooperativas de Crédito possuem um número de quase 7 milhões de associados com tempo de filiação de até 5 anos, o que significa uma baixa experiência e conhecimento sobre o cooperativismo. Existe a necessidade de reforçar ações de educação sobre o cooperativismo para estes associados, fortalecendo o entendimento da proposta de valor e dos benefícios do cooperativismo para a sociedade (FIPE, 2019). Observa-se também que a faixa etária com maior representação (43,95%) é o público de 30-50 anos e que 65% dos cooperados tem até 50 anos de idade, sendo um público mais habituado ao uso de soluções digitais. Outro dado relevante é a distribuição dos cooperados no território nacional. Abrangendo 97% dos municípios brasileiros, as Cooperativas de Créditos possuem capacidade de capilaridade de atuação e impacto nas comunidades.

Figura 2 – Perfil dos cooperados de cooperativas de crédito no Brasil



Fonte: Confebras (2021).

As Cooperativas de Crédito têm um importante desafio em um ambiente de negócios em constante transformação. Em virtude do aumento das alternativas financeiras para os clientes e as reduções significativas nos custos operacionais, o crédito se torna uma *commodity* no mercado econômico nacional. As cooperativas de crédito necessitam de novas soluções não-financeiras para complementar a oferta para os seus associados, além de gerar valor nas comunidades onde atuam. Nesse cenário, a presente pesquisa se justifica, ao propor um modelo sustentável de cooperativa de plataforma de hospedagem, por meio da intercooperação e do apoio de cooperativas de crédito, visando auxiliar na superação de fatores restritivos para a criação de um ecossistema favorável para o cooperativismo de plataforma no cenário brasileiro.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção do referencial teórico, buscaram-se na literatura estudos que abrangessem modelos de negócios, de economia de plataforma, a origem do cooperativismo e as abordagens sobre o cooperativismo de plataforma. Tal escolha foi feita uma vez que o presente estudo pretende dialogar durante a construção de um modelo de cooperativa de plataforma no segmento de hospedagem para os associados de uma cooperativa de crédito atuante no mercado brasileiro.

### 2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

A utilização do termo modelo de negócios remete à evolução dos negócios de tecnologia. As discussões científicas sobre o tema iniciaram-se há mais de 60 anos. Bellman *et al.* (1957) utilizou o termo pela primeira vez, mas foi Konczal (1975) quem primeiro utilizou a modelagem de negócios como uma ferramenta de gestão e, nos anos subsequentes, continuou a ser utilizada com um viés operacional, ganhando maior importância na estratégia no início do século XXI com o avanço tecnológico e o crescimento dos negócios digitais.

Os estudos científicos sobre modelo de negócios abordam três perspectivas básicas: tecnologia, organização e estratégia. Embora cada perspectiva básica tenha abordagem e enfoque específicos, existe uma convergência entre elas no sentido de uma perspectiva mais ampla (WIRTZ *et al.*, 2016). Em suas observações, Chesbrough e Rosenbloom (2002) sugerem as seis funções principais de um modelo de negócios: articular a proposta de valor, identificação do segmento de mercado, definição da estrutura da cadeia de valor dentro da empresa, definição da estrutura de custos e potencial de lucro, descrição da posição da empresa dentro da rede de valor, e, por fim, formulação da estratégia competitiva. A observação desses autores mudou a perspectiva anterior, com foco em um produto ou parte da empresa, e novas teorias passaram a ter um olhar sobre a empresa de forma ampla (AMIT e ZOTT, 2001).

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) salientam que estratégia e modelo de negócios são conceitos diferentes, embora relacionados, e ponderam que um modelo de negócios é o resultado da estratégia e não a estratégia em si. O modelo de negócios pode ser entendido, portanto, como um elo entre a estratégia e a sua

implementação na organização. Voelpel *et al.* (2004) consideram o modelo de negócios de forma dinâmica. Dessa forma poderiam ocorrer mudanças incrementais no modelo atual ou a reinvenção do modelo de negócios, a fim de gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa.

A mudança estrutural do modelo de negócio remete à abordagem de Christensen (1997) sobre a inovação disruptiva. A possibilidade de uma mudança significativa do modelo de negócios de uma organização viabiliza a criação de vantagem competitiva sustentável, ao passo que expõe a empresa e os gestores ao conflito do modelo atual com o necessário para viabilizar o novo modelo (CHRISTENSEN, 1997; AMIT e ZOTT, 2001). Já Chesbrough (2010) acredita que os gestores não possuem clareza ao definir qual melhor modelo de negócios, sendo a experimentação o caminho para validação de novos modelos de negócios em mercados nascentes, possibilitando que as empresas testem hipóteses em ambientes controlados e com perdas acessíveis, encorajando os gestores a novos experimentos.

Teece (2010) salienta que um bom modelo de negócios deve passar por uma avaliação detalhada do ambiente de negócios. Ele refere que:

Claramente, projetar bons modelos de negócios é em parte uma “arte”. As chances de um bom design são maiores se os empreendedores e gerentes tiverem um entendimento profundo das necessidades do usuário, considerarem várias alternativas, analisarem a cadeia de valor minuciosamente para entender como entregar o que o cliente deseja de maneira econômica e oportuna, adotar uma perspectiva de neutralidade ou eficiência relativa para decisões de terceirização, e são bons ouvintes e aprendizes rápidos. (TEECE, 2010, pg. 190, grifo do autor)

Uma analogia para a criação de modelos de negócios é a reescrita de novas histórias, pois em algum nível, os novos modelos são variações da cadeia de valor de negócios existentes. De forma ampla, essa cadeia tem duas partes, na qual a primeira inclui todas as atividades associadas à fabricação e a segunda, todas aquelas vinculadas à venda (MAGRETTA, 2002). Em seu estudo, Zhao *et al.* (2020) observam que na competição entre plataformas, aplicar a imitação e a inovação simultaneamente gera vantagem competitiva no mercado. Também identificaram que as plataformas bem-sucedidas criam modelos de negócios com sistemas

complexos e interdependentes, estruturando o design geral da plataforma para conectar os elementos de forma sistêmica.

O modelo proposto por Osterwalder (2004), e amplamente utilizado para modelagem de negócios, relaciona nove componentes básicos distribuídos em quatro áreas principais, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Este modelo apresenta um *framework* para a estruturação da estratégia de geração de valor aos clientes denominado canvas, que pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – *Business model canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Os componentes que formam o modelo de negócios canvas detalham os fatores relevantes na elaboração de um modelo desenvolvido pelas empresas, apresentando a lógica de criação, proposta e captura de valor por parte de uma organização (Osterwalder e Pigneur, 2010). No Quadro 1 são descritos os componentes do *framework*, definindo cada tópico e trazendo tipos práticos de cada item abordado no canvas.

Quadro 1 - Definições e tipos dos tópicos abordados no canvas

| <b>Componentes Básicos</b> | <b>Definição</b>   | <b>Tipos</b>   |
|----------------------------|--|--|
| Segmentos de Clientes      | Grupo de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir                                       | Mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado ou plataforma multilateral   |
| Proposta de Valor          | Pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico                          | Novidade, desempenho, personalização, design, marca/status, preço, redução de custos, redução de risco, acessibilidade, conveniência/usabilidade |
| Canais                     | Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor | Particulares ou de parceiros; diretos ou indiretos   |
| Relacionamento com Cliente | Tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos                              | Assistência pessoal, Assistência pessoal dedicada, <i>self-service</i> , serviços automatizados, comunidades, cocriação                          |
| Fontes de Receita          | Representa a receita que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes                                | Venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/leasing, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios                    |
| Recursos Principais        | São os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar,                          | Físicos, intelectuais, humano ou financeiro  |
| Atividades-chave           | Ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar               | Produção, resolução de problemas, plataforma/rede  |
| Parcerias Principais       | Rede de fornecedores e parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar                                  | Otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas, aquisição de recursos e atividades particulares                                 |
| Estrutura de Custo         | Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios                                       | Direcionadas pelo custo, direcionadas pelo valor, custos fixos, custos variáveis, economias de escala, economias de escopo                       |

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Ao utilizar o canvas como *framework* na construção do artefato, busca-se estruturar o modelo de negócios e as conexões dos componentes para validação nas etapas da pesquisa.

## 2.2 ECONOMIA DE PLATAFORMA

A abordagem antropológica sobre o termo compartilhamento remete ao estudo de Marcel Mauss (1924) com o título *Ensaio Sobre a Dádiva*, o qual observa a arte de presentear das sociedades arcaicas. Ele identifica que o ato de presentear estrutura e assegura a ordem social porque a troca é orientada pela obrigação de dar, receber e devolver. As trocas simbólicas têm um valor social não necessariamente atrelado ao valor econômico (MAUSS, 1924). A teoria da dádiva, também conhecida como a economia do dom, é confrontada com a economia de mercado na obra de Hyde (1983), ao realizar uma análise sobre uma obra de arte. Para ele, as obras de arte existem nas duas economias, mas apenas uma delas é indispensável. Uma obra de arte pode sobreviver sem o mercado, mas onde não há dom, não há arte. Ele sustenta que a troca de ofertas em uma economia de dom cria uma conexão social, enquanto a relação na economia de mercado está vinculada a *commodities* e não deixa, necessariamente, uma conexão (SUNDARARAJAN, 2016).

[...] a oposição entre reciprocidade negativa e positiva assumiu a forma de um debate entre 'capitalista' e 'comunista', 'individualista' e 'socialista'; mas o conflito é muito anterior a isso, porque é uma polaridade fundamental entre a parte e o todo, entre um e muitos. Todas as eras devem buscar o equilíbrio entre os dois, e em todas as épocas o domínio de qualquer uma delas trará consigo o apelo por seu oposto. Pois quando, por um lado, não há como impor a identidade contra a massa, nem oportunidades para obter ganhos privados, perdemos os benefícios bem anunciados de uma sociedade de mercado - suas liberdades, seu tipo de inovação, sua variedade individual e material, etc. Porém, por outro lado, quando o mercado reina sozinho e, especialmente, quando seus benefícios derivam da conversão de propriedades de dom em *commodities*, os frutos da troca de ofertas se perdem. Nesse ponto, o comércio é adequadamente associado à fragmentação da comunidade e à supressão da vivacidade, fertilidade e sentimento social. (HYDE, 1983, p. 47, grifo do autor).

A economia do compartilhamento foi observada por Benkler (2004) a partir de sua análise da rápida expansão da Wikipédia, desde 2001, percebendo que o movimento de compartilhamentos sociais logo migraria para diversos setores da

economia. O argumento usado pelo autor é de que alguns recursos, como carros, por exemplo, têm alto valor e baixa utilização, consistindo em recursos ociosos. Entretanto, a inovação não estaria na identificação de recursos subutilizados, mas no surgimento de plataformas digitais que permitiriam com que os recursos fossem empregados em sua capacidade máxima.

A classificação de economia compartilhada em negócios, como Uber e Airbnb, é questionada por Eckhardt e Bardhi (2012), que ponderam que compartilhar é uma forma de troca social. Quando esta interação social é mediada pelo mercado, as partes não estão mais compartilhando. Ao contrário, os consumidores pagam para ter acesso aos bens ou serviços de outra pessoa por um determinado período. Parker, Alstyne e Choudary (2018) conceituam as plataformas como empresas que viabilizam a criação de valor entre produtores e consumidores. Com abordagem semelhante as plataformas conectam indivíduos e organizações para compartilhar recursos e propósitos em comum (CUSUMANO *et al.*, 2019).

Um dos precursores na oferta de serviços em plataforma foi o *Craigslist*, que permitia a divulgação de diferentes produtos e serviços. Com a interação não-supervisionada desse novo modelo, há aumento dos riscos envolvidos nas trocas comerciais gerando necessidade de novas formas de controle que garantam condições de segurança mínimas para essas relações. Os modelos subsequentes de negócios em plataforma passaram a fazer uso de um sistema de avaliação, no qual os ofertantes são avaliados dentro de uma infraestrutura digital de confiança. A este fator de confiança é atribuída a explosão das plataformas no cenário mundial, pois gera maior segurança na relação entre os usuários (SUNDARARAJAN, 2016). Como citam Botsman e Rogers (2010), quanto mais se participa do consumo colaborativo de forma satisfatória, mais capital de reputação é recebido e, conseqüentemente, mais negócios são gerados para aqueles que possuem boa reputação. Torna-se, portanto, um círculo virtuoso para aqueles que prestam um serviço de qualidade e cativam os seus clientes.

O efeito de rede é considerado um aspecto importante para o sucesso das plataformas, pois refere-se ao impacto exercido pela comunidade de usuários sobre o valor gerado para cada um deles individualmente. Quando uma plataforma é bem gerenciada e produz valor significativo para os seus usuários tem-se o efeito positivo da rede, mas se for mal gerida resulta na redução do valor gerado aos usuários e um efeito negativo na rede (PARKER, ALSTYNE e CHOUDARY, 2018). Outros

fatores, além do efeito de rede de forma isolada, são relevantes para o sucesso das plataformas. A capacidade de dimensionar adequadamente a velocidade do crescimento da plataforma, tendo um período de experimentação e entendimento do ponto de equilíbrio entre oferta e demanda é um fator relevante para a satisfação dos usuários. Aspectos de confiança e segurança também são relevantes para o sucesso das plataformas (HAGIU e ROTHMAN, 2016).

Na última década, as plataformas transformaram os mercados nos quais se inseriram, alterando os modelos de negócios e as relações de trabalho e forçaram os governantes a buscar uma regulação mínima para organizar os mercados. Os criadores destas plataformas realçam os benefícios econômicos e sociais alcançados com as suas soluções. Em contrapartida, há um movimento contrário a essa mudança que expõe os impactos do modelo e questionam como pode ser alterada a relação entre as partes (ECKHARDT; BARDHI, 2015; ROSENBLAT, 2018; ROSENBLAT; STARK, 2016; SCHOLZ, 2016). Para explorar as perspectivas distintas sobre o mesmo tema, Pasquale (2016) expõe as narrativas e contranarrativas acerca das plataformas.

Quadro 2 – Narrativas do Capitalismo de Plataforma

| Narrativa convencional   | Contranarrativa  |
|--|--|
| As plataformas promovem mercados de trabalho mais justos, permitindo a entrada de menor custo nesses mercados pelos prestadores de serviços.   | As plataformas reforçam as desigualdades existentes e promovem a precariedade, reduzindo o poder de barganha dos trabalhadores e a estabilidade do emprego.  |
| As plataformas reduzem o impacto da discriminação aumentando o número de prestadores de serviços nos setores de transporte, habitação e outros mercados.                             | As plataformas aumentam a discriminação identificando clientes com perfis baseados em imagens que revelam sua raça ou nomes de raça. Os sistemas de classificação e avaliação também podem reforçar o viés.                  |
| É provável que os reguladores das plataformas reflitam os preconceitos e os interesses dos fornecedores históricos (como táxis e hotéis), graças aos laços políticos dos operadores. | As grandes plataformas agora comandam tantos recursos que seus próprios esforços de lobby podem facilmente inundar os de operadores fragmentados e descoordenados.   |
| Grandes plataformas digitais ganharam participação de mercado massiva devido à qualidade de seus serviços.   | As grandes plataformas digitais ganharam participação de mercado massiva por causa da sorte, vantagem do pioneirismo, efeitos de rede, lobby, ilegalidade estratégica e custo invulgarmente baixo de capital de investimento |

|   |   |
|---|---|
|   | devido ao alívio quantitativo.  |
| As plataformas promovem o crescimento econômico, atraindo os desempregados e subempregados para o mercado de trabalho.                                      | As plataformas prejudicam o crescimento, reduzindo os salários, à medida que os trabalhadores lutam por plataformas oferecendo-se para completá-los por salários mais baixos que seus concorrentes. |
| As plataformas promovem flexibilidade, dividindo os trabalhos em tarefas, permitindo que os trabalhadores executem o trabalho no seu próprio ritmo.         | As plataformas com baixos salários e trabalhos forçados obrigam os trabalhadores a estarem "prontos para o trabalho" constantemente, para que não percam a oportunidade de trabalhar.               |
| Usando perfis de usuários controlados por dados, as plataformas podem canalizá-los preventivamente para os trabalhadores com os quais são mais compatíveis. | Os usuários podem sofrer perda de agência quando opções inesperadas ou imprevisíveis são efetivamente ocultas ou obscurecidas.  |

Fonte: Pasquale (2016).

Entretanto os movimentos do mercado capitalista em um cenário competitivo fazem com que a indústria tenha que produzir de forma mais eficiente ao ponto que os custos marginais fiquem próximos de zero (RIFKIN, 2014). E nesse cenário Rifkin (2014) pondera:

A perspectiva de uma nova infraestrutura e paradigma econômicos capazes de reduzir os custos marginais a praticamente zero torna a empresa privada, cuja mera existência depende das margens suficientes para gerar lucro, menos viável. A cooperativa é o único modelo de negócio que funcionará em uma sociedade com custo marginal próximo de zero. (RIFKIN, 2014, p. 264).

Segundo Castells (2005) a evolução das formas de gerenciamento e produção em rede não significam o fim do capitalismo. A sociedade em rede, em suas várias expressões institucionais, é uma sociedade capitalista. Nas condições dessa sociedade, o capital é coordenado globalmente e o trabalho é individualizado.

### 2.3 COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA

A cooperação, em sua abordagem social, está presente na história desde os primeiros registros da humanidade (BIALOSKORSKI NETO, 2012; MILADENATZ, 2003; SCHNEIDER, 2012). Nas tribos primitivas a ajuda mútua estava presente

como um aspecto de sobrevivência da espécie. Nos relatos históricos de diversas sociedades é possível identificar a cooperação como um fator de progresso dos povos (SCHNEIDER, 2019). A origem do cooperativismo ocorreu em 1844, quando um grupo de vinte e oito pobres tecelões de Rochdale, na Inglaterra, reuniram-se para formar a primeira cooperativa de consumo, descrevendo os princípios da organização cooperativista que norteiam o movimento até hoje. O grupo tinha o objetivo de buscar um meio de se livrar da miséria que assolava a população durante a primeira revolução industrial (MILADENATZ, 2003). Lambert (1975) conclui que os pioneiros de Rochdale realizaram uma síntese original das diversas experiências anteriores dos precursores do pensamento cooperativo, aplicando com êxito os princípios e tendo um papel relevante no desenvolvimento do cooperativismo.

A constituição da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1895, criada como uma associação não-governamental e independente, teve a finalidade de representar e prestar apoio às cooperativas com integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Esta organização coordenou a revisão dos princípios cooperativistas em três momentos na história: 1937 na cidade de Paris, em 1966 na cidade de Viena e em 1985 na cidade de Manchester (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016). Embora tenham sido remodelados ao longo do tempo, os princípios mantiveram a essência dos seus criadores, os pioneiros de Rochdale, conforme explicitado no Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução dos Princípios Cooperativistas Segundo a ACI

| PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Estatuto de 1844<br>(Rochdale)  | Congressos da Aliança Cooperativa Internacional   |   |   |
|   | 1937 (Paris) <sup>13</sup>  | 1966 (Viena)  | 1995 (Manchester)   |
| 1. Adesão Livre<br>2. Gestão Democrática<br>3. Retorno Pro Rata das Operações<br>4. Juro Limitado ao Capital Investido<br>5. Vendas a Dinheiro<br>6. Educação dos Membros<br>7. Cooperativização Global | a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros<br>1. Adesão Aberta<br>2. Controle ou Gestão Democrática<br>3. Retorno Pro-rata das Operações<br>4. Juros Limitados ao Capital<br><br>b) Métodos Essenciais de Ação e Organização<br>5. Compras e Vendas à Vista<br>6. Promoção da Educação<br>7. Neutralidade Política e Religiosa. | 1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)<br>2. Gestão Democrática<br>3. Distribuição das Sobras:<br>a) ao desenvolvimento da cooperativa;<br>b) aos serviços comuns;<br>c) aos associados pro-rata das operações<br>4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social<br>5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral<br>6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional | 1. Adesão Voluntária e Livre<br>2. Gestão Democrática<br>3. Participação Econômica dos Sócios<br>4. Autonomia e Independência<br>5. Educação, Formação e Informação<br>6. Intercoperação<br>7. Preocupação com a Comunidade |

Fonte: Cançado (2005).

O princípio de adesão voluntária e livre denota que todos os indivíduos podem associar-se as cooperativas com o objetivo de usufruir dos seus serviços e a disposição para assumir as suas responsabilidades como associadas, sem discriminação de qualquer natureza (ACI, 2015). Schneider (2019) reforça que o associado se associa de forma livre, voluntária e consciente, gerando maior interesse e compromisso com os objetivos da cooperativa.

A gestão democrática de uma cooperativa é materializada pela participação ativa dos associados nas suas políticas e na tomada de decisões (ACI, 2015). Nas cooperativas aplica-se a igualdade de direito na tomada de decisões, onde cada membro tem direito a um voto (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Este princípio cria uma relação mais transparente com os associados, a comunidade e o poder público (SCHNEIDER, 2019).

Os associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa, expressando igualdade entre os sócios pelo trabalho e não pelo capital empregado (SCHNEIDER, 2019). Com o princípio da participação econômica dos sócios, os membros devem destinar os excedentes ao desenvolvimento das cooperativas em que estão associados, em benefício de todos

proporcionalmente às transações realizadas e em apoio a outras atividades aprovadas pelos membros (ACI, 2015).

O princípio de autonomia e independência, incluído na revisão realizada em 1995 em Manchester, assegura que as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controlada por seus membros (ACI, 2015). Mesmo havendo apoio de outras organizações, inclusive governos, ou de fontes externas, é assegurado a autonomia e controle democrático pelos membros da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Um dos princípios fundamentais desde seus primórdios é a promoção da educação dos seus membros e da comunidade onde que atua com a finalidade de treinar e informar sobre os conceitos cooperativos (ACI, 2015), buscando fortalecer o senso solidário e de ajuda mútua presentes na conduta cooperativista em contrapartida ao modelo individualista da sociedade (SCHNEIDER, 2019).

A intercooperação expressa a prática da solidariedade entre as cooperativas, fazendo com que as ações conjuntas gerem benefícios para as partes e para a comunidade (ACI, 2015). Fomenta também a maior organização da produção e dos serviços, melhorando as condições de preços e a competitividade através dos ganhos em escala. Os desafios deste princípio são as desigualdades de níveis de diferentes cooperativas, que, em alguns casos, não geram estímulos para intercooperação por parte das instituições mais consolidadas. Esse princípio pode também levar a um viés mais econômico do que sustentável para o movimento (SCHNEIDER, 2019).

O último princípio expressa a preocupação com a comunidade, que visa incluir políticas especiais nas cooperativas para promover o desenvolvimento sustentável nas localidades onde atua (BIALOSKORSKI NETO, 2012). De acordo com estudo realizado pela Fipe (2019), a inclusão financeira de famílias, pequenos produtores e empresas com o apoio do cooperativismo de crédito forma um ciclo virtuoso que fomenta o empreendedorismo local, reduz desigualdades econômicas e aumenta a competitividade e a eficiência no sistema financeiro nacional.

Os princípios cooperativos são os norteadores da atuação das organizações cooperativistas ao redor no mundo. Conforme conceituado por Hans Jurgen Seraphim (*apud* FRANKE, 1973, p. 9):

A cooperativa é uma organização econômica *sui generis*, não é um empreendimento lucrativista, não é expressão de uma economia comunitária, de tipo coletivista, mas também não é associação caritativa. Ela assegura a existência dos economicamente débeis, os quais considera como membros dotados de iguais direitos, de uma ordem societária edificada sobre o reconhecimento do valor criativo da personalidade. A luta contra a formação de impérios econômicos corresponde à sua essência, da mesma sorte que a luta contra a massificação coletivista, que são os grandes desafios do nosso tempo. (SERAPHIM, *apud* FRANKE, 1973, p. 9).

Portanto, observa-se que o cooperativismo tem o seu foco nas pessoas, servindo de instrumento para o desenvolvimento econômico e o bem-estar social, sustentado na ajuda mútua e na preocupação com os indivíduos. Repensar as plataformas à luz dos princípios cooperativistas gera uma visão otimista para o trabalho e para a vida (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2016). As relações sociais nas plataformas foram abordadas por Benkler (2004) em sua análise sobre a subutilização de bens de capital por parte de seus proprietários e capacidade de otimização dos recursos através de plataformas. Bauwens (2005) discorre sobre os mercados *peer-to-peer* e evidencia a possibilidade de descentralização dos negócios para que sejam realizados entre pessoas, reforçando a ideia das interações para gerar valor.

Scholz e Schneider (2016) consideram que as cooperativas ganham espaço na economia concorrencial por dois modelos. O primeiro é pela vantagem competitiva encontrada na cooperação – obtendo sucesso em segmentos que as empresas convencionais fracassam. Outra forma se dá por meio de incentivos do sistema, principalmente dos governos, que entendem e apoiam o papel das cooperativas na sociedade. Embora as cooperativas não tenham apresentado um papel transformador no capitalismo dos últimos dois séculos, Yochai Benkler (2016) pontua que quatro dimensões de oportunidades sugerem que algo pode ser diferente no futuro. A primeira diz respeito ao mercado da economia sob demanda, ainda em construção, no qual as cooperativas se mantêm estáveis diante da concorrência em novos segmentos. Outra dimensão é o momento recente de cooperação, em exemplos como Wikipédia, e no desenvolvimento de *softwares* de código aberto, em que o trabalho conjunto gera conteúdo e soluções para a sociedade, evidenciando que é possível ser cooperativos e competitivos, dependendo do cenário vivenciado. Uma terceira abordagem desse novo momento são as experiências de trabalho em rede das grandes corporações que compartilham experiências de conexão em um objetivo comum. As redes de

negócios possuem desafios semelhantes ao cooperativismo em governança e organização compartilhada, embora ainda desafiem a abordagem do trabalho cooperativo no sustento dos seus participantes. Em última análise, Benkler (2016) pondera que as redes de cooperação e os compartilhamentos sociais reduziram os custos de transação e desestabilizaram o modelo de empresa tradicional intensiva de capital.

As bases do cooperativismo de plataforma estão na propriedade e a gestão democrática da plataforma construída pelas pessoas. Sendo um dos precursores na abordagem sobre cooperativismo de plataforma, Trebor Scholz (2016) sugere os dez princípios para as cooperativas digitais, conforme Quadro 4. São abordados temas que visam garantir os direitos mínimos dos trabalhadores, bem como uma interação transparente e equilibrada entre as partes.

Quadro 4 – Princípios do Cooperativismo de Plataforma

| Princípio                                     | Detalhamento   |
|---|--|
| Propriedade                                   | A plataforma deve ser propriedade das pessoas que geram valor nela através do seu trabalho   |
| Pagamentos decentes e seguridade de renda     | Todos precisam de um pagamento justo e benefícios para sobreviver  |
| Transparência e portabilidade de dados        | Deve haver transparência no modo como os dados são coletados, analisados, tratados e compartilhados  |
| Apreciação e reconhecimento                   | Trabalhadores merecem o reconhecimento e a apreciação dos proprietários e operadores.  |
| Trabalho codeterminado                        | Plataformas de trabalho devem envolver trabalhadores desde o momento da programação da plataforma e durante o seu uso. Desde o primeiro dia, envolva as pessoas com as quais você quer popular sua plataforma. |
| Uma moldura jurídica protetora                | Plataformas cooperativas demandam ajuda jurídica pois elas são consideradas incomuns.  |
| Proteções trabalhistas portáveis e benefícios | Trabalhadores deveriam ser capazes de receber benefícios e proteções trabalhistas mínimas.   |
| Proteção contra comportamento arbitrário      | Sistema de reputação dos trabalhadores deve ser claro e transparente, permitindo também a portabilidade do seu conteúdo.   |
| Rejeição de vigilância                        | Não permitir a vigilância excessiva dos trabalhadores da   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| excessiva do ambiente de trabalho | plataforma, pois violam a dignidade.  |
| O direito de se desconectar       | Trabalho digital decente deve ter fronteiras claras, as plataformas cooperativas precisam deixar um tempo para o relaxamento, aprendizado lento e trabalho político voluntário. |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Scholz (2016).

O cooperativismo de plataforma poderia copiar e aprimorar aplicativos de plataforma envolvendo desenvolvedores e trabalhadores desde o início de sua construção, como sugerido por Trebor Scholz (2016). Existem grandes desafios na construção de uma plataforma pois requer esforço e recursos para viabilizar a estrutura mínima para sua operação. As cooperativas de crédito, como instituições que buscam o desenvolvimento das comunidades aonde atuam (SICREDI, 2020a), podem contribuir no desafio de estruturação de plataformas cooperativas, viabilizando assim novas oportunidades aos associados e fortalecendo o cooperativismo em novos arranjos econômicos. O cooperativismo de plataforma tem a oportunidade de tornar a economia digital mais equilibradas entre as partes. Ao passo que novas plataformas surgem e que a experimentação do modelo cooperativista nessa nova abordagem começa a criar uma base e avançar em alguns desafios, outras ideias de compartilhamento mais democráticas e justas poderão ganhar força no cenário mundial. As abordagens sobre o compartilhamento e a sua evolução na sociedade mostram uma transição do pensamento social de reciprocidade para um enfoque prioritariamente econômico, como demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 5 – Síntese dos temas abordados

| Assunto            | Características   | Autores   |
|--------------------|---|---|
| Modelo de Negócios | Considerado um elo entre a estratégia e a sua implementação na organização. As seis funções principais de um modelo de negócios são: articular a proposta de valor, identificação do segmento de mercado, a definição da estrutura da cadeia de valor dentro da empresa, a definição da estrutura de custos e potencial de lucro, a descrição da posição da | Amit e Zott, (2001); Bellman <i>et al.</i> (1957); Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Chesbrough (2010); Christensen (1997); Magretta, (2002); Ostwald (2004); Teece (2010); Voelpel <i>et al.</i> , |

|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
|                              | empresa dentro da rede de valor, e, por fim, a formulação da estratégia competitiva.  | (2004); Wirtz <i>et al.</i> , (2016); Zhao et al (2020)  |
| Economia de Plataforma       | Modelo de negócios que utiliza a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, na qual podem ser trocadas grandes quantidades de valor.   | Parker, Alstynne e Choudary (2018); Bauwens (2005); Benkler (2004); Benkler (2016); Botsman e Rogers (2010); Cusumano, Gawer e Yoffie (2019); Hagiu e Rothman (2016); Pasquale (2016); Sundararajan (2016) |
| Cooperativismo de plataforma | Uma abordagem atual do cooperativismo sobre a economia de plataforma, propondo a propriedade coletiva e a gestão democrática da plataforma cooperativa. Propõem que as partes que geram valor sejam protagonistas, participando da sua criação e gestão do negócio. | Bialoskorski Neto (2012) Miladenatz (2003) Schneider (2012; 2019); Eckhardt; Bardhi (2015); Rosenblat (2018) Rosenblat; Stark (2016); Scholz (2016); Scholz e Schneider (2016)                             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os modelos de negócios de plataforma mostram um potencial de escalabilidade e impacto econômico impressionantes na última década. Entretanto evidenciaram algumas assimetrias sociais que merecem atenção. A discussão sobre o modelo de plataformas, à luz dos princípios cooperativos, propõe uma análise a partir de uma perspectiva social, colocando as pessoas como as protagonistas e a força motriz das plataformas cooperativas. As abordagens realizadas neste referencial e consolidadas no Quadro 5 servirão de norteadores teóricos no desenvolvimento da dissertação.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo da pesquisa explica o método utilizado, que busca explorar a questão-problema a fim de atingir os objetivos definidos no estudo. Essa seção será dividida em três etapas: delineamento da pesquisa, apresentação da estrutura do *design science research* e, por fim, as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo estruturar um modelo de plataforma cooperativa no segmento de hospedagem, optando-se pela pesquisa exploratória de natureza qualitativa, utilizando o método do *design science research*. Van Aken (2004) defende o uso do *design science* para o aumento da relevância das pesquisas, buscando uma aplicação prática para resolução de problemas das organizações. O mesmo autor cita que as soluções devem ser generalizáveis, podendo ser aplicados a uma classe de problemas tornando relevante para a ciência e para as organizações.

Considerando o cooperativismo de plataforma como uma abordagem teórica recente e com poucos exemplos conhecidos no Brasil, a pesquisa exploratória visa identificar os desafios do modelo de negócios, bem como propor alternativas para superá-los. Embora o método permita maior liberdade na condução da pesquisa, Romme (2003) reforça que o rigor para aplicação do método é imprescindível para garantir que o produto da pesquisa seja ensinável na academia e aceito em publicações, permitindo interação entre a teoria e a prática.

#### 3.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH

O termo *design science* foi instituído por Herbert Alexander Simon (1996) em artigo intitulado *As Ciências do Artificial*. O artigo de Simon (1996) aborda as diferenças entre o natural e o artificial, em que o primeiro se limita a explorar e tentar explicar o que existe. O mesmo autor afirma que a ciência do artificial se preocupa sobre a maneira como as coisas devem ser, através da busca por novas formas de fazer ou projetar algo novo.

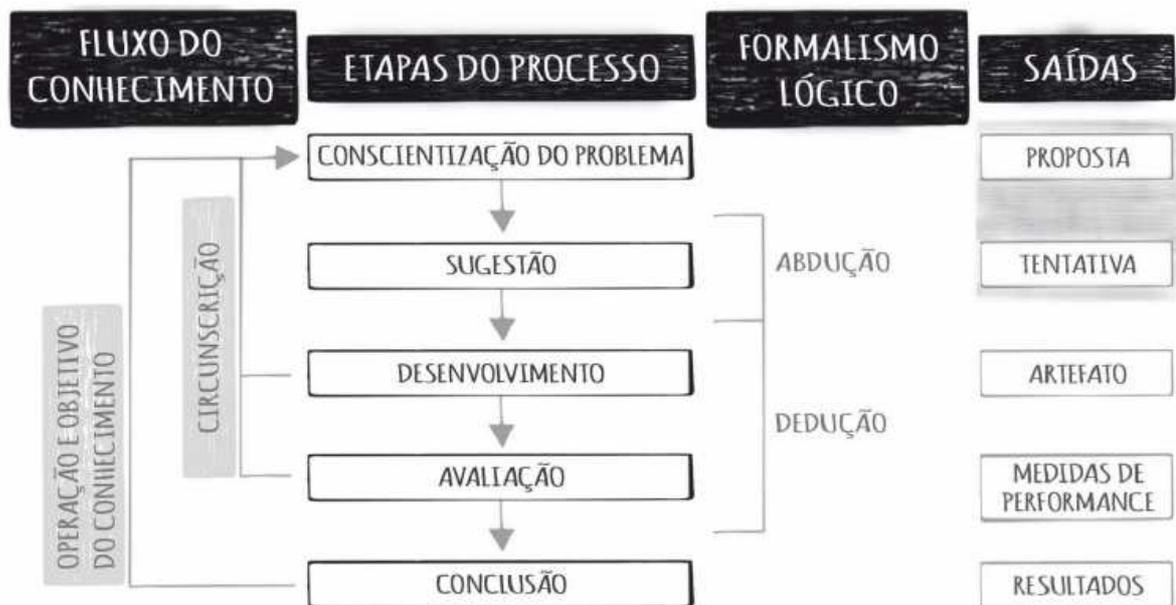
O método surge como um contraponto aos paradigmas tradicionais da ciência. O método, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p.57), é definido com:

[...] a ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas ou, ainda, criar novos artefatos que contribuam para uma melhor atuação humana, seja na sociedade, seja nas organizações. (DRESCH, LACERDA e ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.57).

O estudo de natureza aplicada está alinhado com o paradigma do *design science*, tratando-se de uma análise qualitativa para construção de um artefato. Romme (2003) cita a necessidade que a ciência vá além do entendimento dos sistemas existentes nas organizações e auxilie na criação de novos artefatos organizacionais.

As etapas da pesquisa seguiram o modelo proposto por Manson (2006), que se adequa na proposição do modelo evolutivo do artefato em construção.

Figura 4 – Saídas do *Design Science Research (DSR)*



Fonte: Dresch, Laderda e Antunes Júnior (2015), original de Manson (2006).

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Com base nas etapas propostas por Manson (2006), definiu-se a sequência da pesquisa (Tabela 1) para a construção do modelo de negócios buscando em cada etapa as contribuições para que, de modo evolutivo, fosse possível aprimorar o modelo utilizando-se do canvas.

Tabela 1 – Etapas da pesquisa

| <b>Etapas</b>   | <b>Descrição da Etapa</b>   | <b>Saída</b>         |
|-----------------|---|----------------------|
| Conscientização | Evidências do problema de pesquisa e fundamentação teórica  | Artefato<br>Versão 0 |
| Sugestão        | Questionário aplicado com oito especialistas que estudam o Cooperativismo de Plataforma   | Artefato<br>Versão 1 |
| Desenvolvimento | Entrevistas com quatro intraempreendedores em Cooperativas de Crédito, uma CEO de Startup e uma consultora de sustentabilidade                | Artefato<br>Versão 2 |
| Avaliação       | Entrevistas com três dirigentes de Cooperativas de Crédito das áreas de negócios estratégicos, administração e finanças e de sustentabilidade | Artefato<br>Versão 3 |
| Conclusão       | Contribuições da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.   | Resultados           |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A etapa inicial de conscientização foi evidenciada no entendimento do tema de pesquisa e na fundamentação teórica apresentada. Nessa etapa buscou-se apresentar uma primeira versão do canvas, denominada de Versão 0 (V0) da Plataforma Cooperativa de Hospedagem, com base na avaliação e experiência do pesquisador sobre o tema da pesquisa e no aprofundamento do conhecimento com a fundamentação teórica.

Figura 5 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V0)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na etapa de sugestão, para um melhor entendimento dos desafios do cooperativismo de plataforma no Brasil, foi elaborado um questionário a partir da análise inicial dos temas e das barreiras para criação de modelos de negócios de cooperativas de plataforma. Definiu-se os tópicos para construção do questionário, tendo como base inicial a proposta, apresentada no Quadro 6, por Sorri *et al.* (2019). As perguntas foram organizadas com os seguintes temas: 1) Cooperativismo de Plataforma, 2) Governança e Intercooperação, 3) Proposta e Captura de Valor, 4) Experiência dos usuários; 5) Competição e Monetização.

Quadro 6 – Características chave das plataformas

| CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA PLATAFORMA |              |            |                          |          |         |           |                        |        |                              |                |             |                       |       |            | Referência da fonte |            |                |  |
|--|--------------|------------|--------------------------|----------|---------|-----------|------------------------|--------|------------------------------|----------------|-------------|-----------------------|-------|------------|---------------------|------------|----------------|--|
| 1  | 2            | 3          | 4                        | 5        | 6       | 7         | 8                      | 9      | 10                           | 11             | 12          | 13                    | 14    | 15         |                     |            |                |  |
| Interação Principal                      | Simplicidade | Manutenção | Ferramentas para consumo | Métricas | Filtros | Facilitar | Ferramentas de criação | Tração | Custo de hospedagem múltipla | Correspondente | Monetizando | Tolerância de mudança | Valor | Produtores | Consumidores        | Governança | Efeito de rede |  |
| x  |              |            | x                        | x        | x       |           | x                      |        | x                            | x              | x           | x                     | x     | x          | x                   | x          | x              | Bonchek M., Choudary, S. P. (2013) Three elements of a Successful Platform Strategy  |
|  |              |            |                          |          |         | x         |                        |        | x                            | x              | x           | x                     | x     | x          | x                   | x          | x              | Moazed, A. (2016) What is a Platform?  |
|  |              |            | x                        |          |         |           | x                      | x      |                              | x              | x           |                       | x     | x          | x                   | x          | x              | Simon, P. (2011) The Age of the Platform   |
|  | x            | x          |                          | x        |         |           |                        |        | x                            |                |             | x                     |       | x          | x                   | x          | x              | Abeyasinghe A. (2016) Building a digital enterprise-learning from experience   |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        | x      |                              | x              | x           | x                     | x     | x          | x                   | x          | x              | Boudreau, K. J., Jeppesen, L. B. (2014) Unpaid crowd complementors: The platform network effect                                      |
|  | x            |            |                          | x        | x       |           | x                      |        |                              |                | x           | x                     | x     |            |                     | x          | x              | Choudary, S.P. (2015) Platform Scale   |
|  |              | x          |                          | x        |         | x         | x                      | x      |                              | x              |             | x                     | x     |            |                     |            | x              | Cusumano, M. A., Gawer, A. (2002) The Elements of Platform Leadership  |
|  |              | x          | x                        |          | x       |           | x                      |        |                              |                |             |                       | x     | x          | x                   | x          | x              | Westhead, M. (2014) Platforms - Two/multi-sided markets  |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        | x      |                              | x              |             | x                     | x     | x          | x                   | x          | x              | Edelman, B. (2015) How to Launch Your Digital Platform   |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        | x      |                              |                | x           | x                     | x     | x          | x                   | x          | x              | Abeyasinghe A. (2015) Platform for digital transformation  |
| x  |              |            |                          |          |         |           |                        | x      |                              | x              |             |                       | x     | x          |                     |            | x              | Hyatt, M. (2016) Why you need a platform to  |
| x  |              |            |                          | x        |         | x         |                        |        |                              |                |             | x                     |       |            |                     | x          | x              | Tiwana, A. (2013) Platform ecosystems  |
|  | x            |            |                          |          |         |           |                        |        |                              |                |             | x                     |       |            |                     | x          | x              | Evans, D., S., Schmalensee R. (2016) Matchmakers   |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        |        |                              | x              |             |                       |       | x          | x                   | x          | x              | Evans, D., S., Hagiu, A., Schmalensee R. (2006) Invisible Engines - How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        |        |                              |                |             | x                     |       | x          |                     | x          | x              | Parker, G et al (2016) Platform Revolution   |
|  |              |            |                          |          |         |           |                        |        |                              |                |             |                       | x     | x          | x                   |            | x              | Kouris, I., Kleer, R. (2012) Business models in twosided markets: an assessment of strategies for app platforms                      |

Fonte: Sorri *et al.* (2019).

Com o questionário aplicado com oito especialistas, durante os meses de março e abril de 2021, buscou-se aprofundar o entendimento dos fatores restritivos e impulsionadores do Cooperativismo de Plataforma, bem como apoiar na elaboração da Versão 1 (V1) do Canvas.

A etapa de desenvolvimento buscou-se apresentar e colher percepções sobre os componentes do canvas estruturados na Versão 1, através de seis entrevistas semiestruturadas, sendo quatro com profissionais colaboradores de cooperativa de crédito das áreas de finanças, parcerias estratégicas, cartões e controladoria, uma CEO de *startup* do segmento de viagens e despesas corporativas, que também é associada de duas cooperativas de crédito, além de uma consultora de

sustentabilidade. A partir das entrevistas as contribuições foram catalogadas e analisadas pelo pesquisador, constituindo um valioso conteúdo de análise para construção da Versão 2 do artefato.

Na etapa de validação da Versão 2 do canvas foram realizadas três entrevistas não estruturadas com dirigentes de cooperativa de crédito, com o objetivo de apresentar todos os componentes e receber as contribuições dos entrevistados. Os participantes desta etapa foram selecionados por sua experiência em cooperativas de crédito e afinidade com os temas de inovação, sustentabilidade e parcerias estratégicas no segmento cooperativo. A partir das contribuições das entrevistas o pesquisador realizou as análises e adequações no canvas, originando a versão 3 do modelo de negócios proposto.

Por fim, na conclusão, discorreu-se sobre as contribuições da pesquisa, bem como as suas limitações. Elenca-se também as possibilidades de pesquisas futuras, que tem o potencial de evoluir com o tema dessa pesquisa. O resumo das qualificações dos respondentes e dos entrevistados nas etapas da pesquisa podem ser consultados no Apêndice A. Os roteiros do questionário da etapa de sugestão e das entrevistas semiestruturadas da etapa de desenvolvimento constam no Apêndice B da dissertação.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo detalhar as etapas de desenvolvimento e avaliação dos artefatos propostos, de acordo com a metodologia do *Design Science Research*, e explorar as evidências empíricas encontradas em cada etapa para evolução do modelo de negócios.

### 4.1 SUGESTÃO

A partir do entendimento do contexto da pesquisa e das características-chaves das plataformas, apresentadas no Quadro 6, como os temas mais recorrentemente encontrados na literatura sobre modelo de negócios de plataformas (SORRI et al, 2019), passou-se a etapa de sugestão. Essa etapa contém tópicos relevantes que foram explorados com especialistas do tema do cooperativismo de plataforma para construção da Versão 1 (V1) do modelo de negócios canvas.

O conteúdo das respostas dos especialistas no questionário, aplicado na plataforma *survey monkey*, foram analisadas pelo pesquisador, catalogadas e agrupadas, atribuindo uma vinculação de cada resposta curta com um dos sete princípios cooperativos, classificadas como abordagem de negócio ou de requisitos legais. No resumo apresentado na Tabela 2 pode-se analisar que o tema mais recorrente está vinculado ao negócio. Em ordem decrescente de citação, são abordados os princípios cooperativos: intercooperação, educação, formação e informação e o interesse pela comunidade.

Tabela 2 – Princípios cooperativos e demais temas citados por especialistas

| <b>Princípios Cooperativos/Temas</b> | <b>Nº Respostas agrupadas</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1 - Adesão Livre e Voluntária        | 2                             |
| 2 - Gestão Democrática               | 4                             |
| 3 - Participação Econômica           | 3                             |
| 4 - Autonomia e Independência        | 2                             |
| 5 - Educação, Formação e Informação  | 9                             |
| 6 - Intercooperação                  | 14                            |
| 7 - Interesse pela Comunidade        | 7                             |
| Negócio                              | 35                            |
| Requisitos Legais                    | 3                             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao questionar sobre os desafios do cooperativismo de plataforma no Brasil, a resposta citada por todos os especialistas refere-se à dificuldade de investimento inicial, devido às limitações do modelo cooperativo de acesso ao capital. Comumente as plataformas acessam capitais de risco para alavancar o seu modelo e buscar a escala necessária para sustentação e expansão do negócio, tendo muitas vezes que dispender recursos significativos para atrair e reter os usuários para a plataforma. Quando olhamos para o modelo de plataformas cooperativas, este é um fator restritivo, pois depende do capital como recurso fundamental para viabilizar o negócio. Ao mesmo tempo, os princípios cooperativos de gestão democrática, participação econômica dos sócios, autonomia e independência da cooperativa devem ser preservados. A necessidade de buscar novos arranjos financeiros que viabilizem os recursos financeiros, ao mesmo tempo que mantem a propriedade coletiva e a gestão democrática, são importantes na construção do modelo.

O baixo conhecimento e divulgação sobre o tema das plataformas cooperativas, bem como a dificuldade de criação e escassez de exemplos no Brasil são fatores citados e que restringem o interesse do público em geral sobre o assunto. O esforço para transpor essas barreiras e mostrar que o cooperativismo de plataforma é um caminho possível apresenta-se como um importante desafio. Além disso, a falta de legislação específica e as interpretações do direito do trabalho foram colocados como fatores a serem observados.

No bloco de perguntas sobre governança e intercooperação, o primeiro questionamento busca entender de que forma as cooperativas de crédito, com capacidade de viabilizar soluções de investimento e acesso a uma base significativa de associados para gerar escala, pode contribuir com essa nova abordagem de plataforma. Citado por todos os respondentes, a cooperativa de crédito é um caminho de conexão para viabilizar soluções de investimento. Citado em três entrevistas, a cooperativa também é uma forma importante de conexão para acesso a base de associados e benefícios, sendo também um apoio consultivo e fomentador para as plataformas cooperativas.

Quando questionados sobre a possibilidade de a cooperativa de plataforma atuar como uma *spin-off* dentro da cooperativa de crédito, cinco especialistas consideraram essa uma alternativa possível, desde que administrados o equilíbrio entre apoio e independência da plataforma. Questões sobre sigilo dos dados dos associados também foram levantadas, mas estes itens já são observados, atendidos e fiscalizados pelos órgãos reguladores dentro da cooperativa de crédito. Foi citada também a necessidade de uma curadoria do conteúdo da plataforma, observando uma comunicação clara, com destaque aos princípios e valores cooperativos.

Abordando aspectos da proposta de valor, a geração de renda para os associados, a clareza do propósito da cooperativa de plataforma e o incentivo à cooperação foram os itens mais referenciados como relevantes que deveriam ser observados nessa construção. Na perspectiva da cooperativa de crédito, a promoção de novos negócios para compor a oferta de soluções e o reforço do sentido de pertencimento do seu associado são os pontos mais citados como benefícios.

Quando questionados sobre a contribuição da proposta de criação de uma plataforma cooperativa de hospedagem para os associados da cooperativa de crédito, e o quanto essa iniciativa poderia contribuir para a sustentabilidade e para o turismo consciente, os especialistas referiram com maior frequência a necessidade do envolvimento e do investimento na comunidade local. A possibilidade da plataforma ser um canal para promoção do debate sobre sustentabilidade no turismo, além de manter uma relação justa e uma participação democrática do modelo para as partes interessadas, também foi citada por três respondentes.

No grupo de perguntas sobre a experiência dos usuários, buscou-se identificar, do ponto de vista dos especialistas em cooperativismo, quais são os

fatores restritivos e impulsionadores que estimulam e retêm os usuários numa plataforma. O fator preço foi o item citado por todos os respondentes como fator de estímulo e retenção em plataformas de hospedagem, referindo-se à relação custo-benefício de uso desse tipo de solução. Os fatores de disponibilidade e qualidade do conteúdo também foram mencionados por sete dos respondentes como fatores importantes para a decisão, bem como a facilidade de acesso e reserva. Se compararmos com a pesquisa publicada por Mohlmann (2015) com usuários da plataforma Airbnb, é possível identificar uma similaridade entre as respostas dos especialistas e os resultados apresentados nesse artigo, identificando que os itens relacionados ao benefício próprio, tais como preço, utilidade e familiaridade no uso da plataforma, são os principais fatores vinculados a satisfação dos usuários e a intenção de voltar a utilizar a solução.

A confiança vinculada ao relacionamento com a cooperativa de crédito e a obtenção de taxas mais atrativas na plataforma foram identificadas como fatores impulsionadores para os associados se sentirem estimulados a usar a plataforma cooperativa de hospedagem. Como fator restritivo, aparece o desafio de gerar escala em plataformas. Na percepção da maioria dos respondentes a plataforma cooperativa competirá com outras plataformas de mercado, e para se diferenciar deverá apresentar os benefícios do seu modelo de negócios. A alternativa de posicionamento por nicho, a prática de preços competitivos e taxas mais atrativas foram citados como alternativas para o tema. A possibilidade de criação de trocas não-monetárias e incentivos também foi apontada como possibilidades para adotar formas diferenciadas de relação dos usuários da plataforma. A Tabela 3 apresenta em detalhes as respostas levantadas nas análises.





(conclusão)

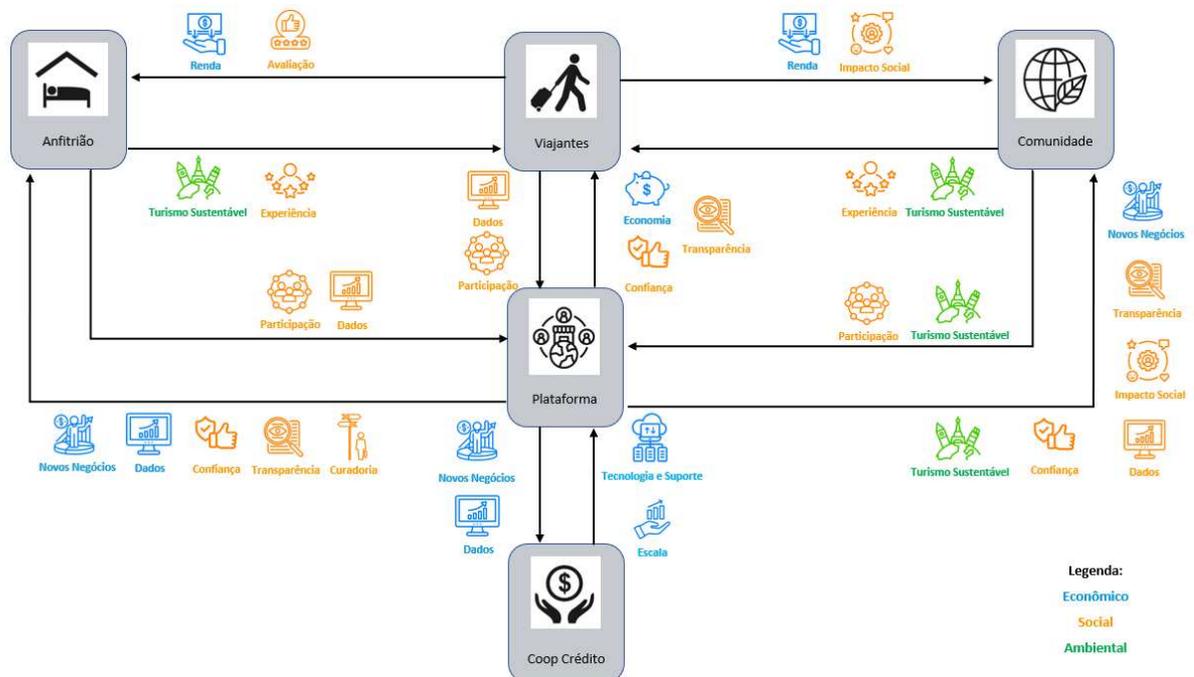
| Tema  | Questões  | Princípios Cooperativistas/Temas   | Resposta curta  | Respondentes   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|--|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   |  |   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |   |   |   |
| Experiência dos Usuários (Multi-stakeholder)  | Quais são os fatores impulsionadores e <b>restritivos</b> para que os associados de uma cooperativa de crédito se sintam estimulados a ofertar e/ou reservar uma opção de hospedagem na plataforma cooperativa? | 6 - Intercooperação  | Alternativa de renda para os associados                                 |  | • |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   | 7 - Interesse pela Comunidade  | Incentivar o turismo consciente   |  | • |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
|   |   | Negócio  | Plano de ativação da plataforma   |  |   |   |   |   | • |   |   |   |   |   |
|   |   | Negócio  | Credibilidade da cooperativa de crédito gera confiança na plataforma    |  |   |   | • | • |   |   |   | • |   |   |
|   |   | Negócio  | Experiência em plataformas de hospedagem e vínculo com o cooperativismo |  |   |   |   |   | • |   |   |   |   |   |
|   |   | Negócio  | Volume de associados da cooperativa de crédito                          |  |   |   |   |   |   | • |   |   |   |   |
|   |   | Negócio  | Taxas mais atrativas na plataforma cooperativa                          |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • | • |
|   |   | <b>5 - Educação, Formação e Informação</b>   | <b>Baixo conhecimento dos associados sobre cooperativismo</b>           |  |   |   | • |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   | <b>Negócio</b>   | <b>Melhor experiência em outras plataformas</b>                         |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
|   |   | <b>Negócio</b>   | <b>Questões de confiança em alugar imóveis</b>                          |  |   |   |   |   |   |   |   | • |   |   |
|   |   | <b>Negócio</b>   | <b>Desafios para gerar escala em plataformas</b>                        |  |   |   |   |   |   |   |   | • |   | • |
|   |   | <b>Negócio</b>   | <b>Limitar ao público de associados de cooperativa de crédito</b>       |  |   |   |   |   |   |   |   | • |   |   |
|   |   | Em que nível o vínculo como associado da cooperativa de crédito pode gerar maior confiança e engajamento dos usuários para participação na plataforma cooperativa de hospedagem? | 2 - Gestão Democrática  | Deve haver mecanismos fortes de confiança e escolha dos associados |   |   |   |   |   |   |   |   |   | • |
|   |   |  | 6 - Intercooperação   | Vínculo com uma cooperativa gera maior confiança                   |   |   |   |   |   |   |   |   | • | • |
| Negócio   | Associados conservadores podem se sentir confiantes em usar a plataforma  |  |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
| Competição e Monetização  | Você entende que a cooperativa de hospedagem competirá com outras plataformas de hospedagem disponíveis no mercado? Se sim, como você entende que deve ser o posicionamento da plataforma cooperativa?          | Binário  | Sim   |  | • |   | • | • | • | • | • | • | • |   |
|   |   | Binário  | Não   |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
|   |   | <b>5 - Educação, Formação e Informação</b>   | <b>Apresentar os benefícios de ser uma plataforma cooperativa</b>       |  |   |   | • | • | • |   |   | • | • |   |
|   |   | 6 - Intercooperação  | Conectar diversas cooperativas de crédito para utilizar a plataforma    |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
|   |   | Negócio  | Posicionar-se como uma solução fácil e boa                              |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • |   |
|   |   | Negócio  | Posicionamento de nicho   |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • | • |
|   |   | Negócio  | Preço competitivo   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | • |
|   |   | Negócio  | Trocas não-monetárias e incentivos                                      |  |   |   |   |   |   |   |   |   | • | • |
| Como a plataforma cooperativa poderia se diferenciar no aspecto de monetização dos negócios entre os usuários, anfitriões e a plataforma de hospedagem? | Negócio   | Benefícios da cooperativas de crédito para adesão a plataforma cooperativa   |   |  |   |   |   |   |   |   | • | • |   |   |
|   | Negócio   | Ponderar o volume de negócios na plataforma para distribuição das sobras   |   |  |   |   |   |   |   |   | • |   |   |   |
|   | Negócio   | Taxa de serviço da plataforma mais atrativa que as plataformas tradicionais  |   |  |   |   |   |   |   |   |   | • | • |   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir da análise das contribuições resultantes do questionário aplicado e da categorização dos dados, foi feita a revisão da Versão 0 (V0) do artefato, levando à nova Versão 1 (V1). Destacam-se a seguir as principais mudanças ocorridas. A comunidade local foi incorporada no segmento de clientes como um novo *stakeholder* da plataforma, considerando que a participação da comunidade e dos agentes públicos locais é fundamental para o engajamento e ampliação do impacto positivo da plataforma na promoção do turismo sustentável.

No refinamento da proposta de valor da plataforma cooperativa foram destacados os aspectos econômicos, sociais e ambientais, os quais devem ser contemplados pelo modelo de negócios na entrega de valor para as partes relacionadas. Essa abordagem reforça os princípios cooperativos, buscando o equilíbrio entre as partes numa relação de soma positiva para gerar o impacto desejado dentre os associados e a comunidade. Na figura 6 são apresentadas as conexões da proposta de valor nas relações entre as partes da plataforma.

Figura 6 – Conexões da Proposta de Valor



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A proposta de incubação da plataforma cooperativa de hospedagem pela cooperativa de crédito tem por objetivo a otimização dos recursos, visto que a

utilização dos canais existentes requer o mínimo de desenvolvimento para incorporar as funcionalidades necessárias para operação da plataforma. Foram incluídos como atividades-chave os aspectos de desenvolvimento da economia local e promoção do turismo sustentável, além de considerar a conexão com a cooperativa de crédito como recurso principal para viabilidade e escala da plataforma.

Foram adicionadas alternativas na seção das parcerias principais para gerar estímulos aos associados da cooperativa de crédito, visando engajar a participação. A conexão com o programa de recompensas de cartões de crédito possibilita a transferência de pontos para reservas de hospedagem na plataforma e tem como objetivo permitir ao viajante uma alternativa de hospedagem sem desembolso financeiro. Essa alternativa também visa aumentar o volume de reservas para o anfitrião, permitindo que ele monetize os pontos diretamente com a cooperativa de crédito após a conclusão da hospedagem. A cooperativa de crédito, por fim, possibilita a troca entre os associados, mantendo os recursos entre as partes que se relacionam na plataforma.

Como forma de impacto social nas comunidades visitadas pelos viajantes, apresentou-se a proposta de destinação feita diretamente na reserva de 5% do valor para uma iniciativa social de impacto na comunidade visitada, que estará cadastrada e habilitada na plataforma para receber o incentivo. Essa destinação já é praticada pela cooperativa de plataforma Fairbnb (FAIRBNB, 2020) e é usada como medida de incentivo para iniciativas nas comunidades. Visando a redução do impacto ambiental nas viagens, incorporou-se a proposta de conexão da plataforma com iniciativas de neutralização das emissões de gases do efeito estufa, nas quais o viajante, de forma opcional, pode mensurar o impacto ambiental do seu deslocamento e tomar medidas de compensação dessa sua atividade.

A proposta apresentada na versão V1 do artefato traz a plataforma como uma *spin-off* da cooperativa de crédito, levando a alterações nas fontes de receitas do modelo de negócios. Durante a estruturação da Versão 1 do artefato levou-se em conta a resolução nº 4434/2015 do Banco Central do Brasil (BCB, 2015), que, em seus artigos nº 17 e nº 54, restringem a atuação de cooperativas de crédito em segmentos não-financeiros. Dessa forma, a proposta na Versão 1 do canvas designa que o serviço da plataforma seja incubado em uma Confederação de cooperativas, empresa constituída pelas cooperativas de crédito para prestação de

serviços de forma centralizada e sistêmica. Nessa proposta, a Confederação de cooperativas se responsabilizaria pelo investimento e manutenção da estrutura da plataforma na sua fase inicial, mesmo sem auferir receita direta de intermediação, gerando ganhos pelos volumes transacionados pelos associados e pela principalidade do associado no relacionamento com a cooperativa de crédito. A cooperativa de plataforma de hospedagem permaneceria operando por dois anos vinculada à Confederação das cooperativas e, após este período, seria conduzido o desmembramento e criação de uma cooperativa de plataforma independente. Nesse momento a Confederação das cooperativas poderia ou não atuar como sócia da nova cooperativa constituída, atuando como empresa de 3º grau na estrutura das cooperativas de crédito.

Foram adotadas algumas premissas para melhor detalhamento do potencial financeiro da plataforma e melhor estimativa sobre o volume transacionado nos dois primeiros anos. Todos os dados utilizados para elaborar as estimativas foram extraídos de sites com acesso público. Para estimativa do volume potencial da plataforma cooperativa de hospedagem, inicialmente foram pesquisados os volumes aproximados de negócios da plataforma Airbnb no Brasil em 2020, conforme Tabela 4. O Airbnb tem como público potencial a população brasileira, de 211,7 milhões de habitantes (IBGE, 2021). Os dados utilizados para as estimativas de volume de negócios do Airbnb são de julho à setembro de 2020, período em que a pandemia de covid-19 impôs restrições severas de circulação de viajantes de outros países e reduziu a mobilidade urbana, foi adotada a premissa de que os mesmos se referem na sua totalidade para reservas feitas por pessoas residentes no Brasil. Essa observação busca garantir uma análise comparativa adequada, considerando que a atuação da plataforma cooperativa se dará com associados de cooperativa de crédito atuante no Brasil.

Tabela 4 – Dados estimados do Airbnb Brasil em 2020

| <b>Mercado Estimado Airbnb Brasil (2020)</b> |             |
|--|-------------|
| Ofertas de Hospedagens                       | 245 mil     |
| Reservas na plataforma                       | 2,3 milhões |
| Volume de negócios na Plataforma             | 4,6 bilhões |
| Receita Estimada Airbnb                      | 685 milhões |

Fonte: AirDNA (2021).

Para estimar o potencial transacional da plataforma cooperativa de hospedagem, os volumes foram proporcionalizados ao número de associados da cooperativa de crédito Sicredi, que hoje são de aproximadamente 5 milhões de pessoas (SICREDI, 2021a). Para estimar o número potencial de ofertas foi utilizado o percentual de 0,12%, que representa o número de ofertas de hospedagem do Airbnb dividido pela população brasileira. Para estimar o número de potencial de reservas foi utilizado o percentual de 1,10%, que representa o número de reservas estimadas em 2020 dividido pela população brasileira (Tabela 5).

Tabela 5 – Potencial de mercado da Plataforma Cooperativa de Hospedagem

| <b>Mercado Potencial - Plataforma Coop Hospedagem (ano)</b> |              |
|---|--------------|
| Ofertas de Hospedagens                                      | 5,7 mil      |
| Reservas na plataforma                                      | 55 mil       |
| Volume de negócios na Plataforma                            | 97,1 milhões |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados estimados do mercado de recompensas foram estimados com base nas informações públicas de volume transacionado em cartões do Sicredi no ano de 2020 (Tabela 6). Para estimar o volume de pontos, realizou-se a divisão do volume financeiro pela cotação média do dólar de R\$ 5,16 em 2020 (BCB, 2020). Multiplicou-se o valor encontrado pelo multiplicador mínimo utilizado nos cartões Sicredi (1,5) para identificar de forma estimada o número de pontos no ano. Para estimar o volume financeiro despendido pelo Sicredi na transferência de pontos para empresas parceiras, multiplicou-se a quantidade total de pontos pelo valor de R\$ 0,035, valor aproximado utilizado na modalidade de *cashback* no programa de recompensas, no qual o pesquisador tem conhecimento por ser associado da cooperativa.

Tabela 6 – Mercado de recompensas de cartões Sicredi 2020

| <b>Mercado Recompensas Sicredi (2020)</b> |                 |
|---|-----------------|
| Transações Cartão de Crédito Sicredi      | R\$ 5,6 bilhões |
| Total estimado de pontos (recompensas)    | 1,6 bilhões     |
| Custo estimado Sicredi (recompensas)      | R\$ 57 milhões  |

Fonte: SICREDI (2020b)

Para apuração dos gastos com hospedagem nas viagens corporativas do Sicredi, foram levantados os valores divulgados para os anos de 2019 e de 2020 em balanços combinados, conforme a Tabela 7. A escolha da média de dois anos se deu pelo entendimento que analisar o ano de 2020 de forma isolada traria prejuízos para a estimativa devido ao volume atípico de viagens corporativas provocado pela pandemia de covid-19. Para estimar, dentre o montante total, o gasto que representa o item hospedagem, aplicou-se o percentual de 21%, tido como uma referência percentual para este tipo de despesa nos custos de viagens corporativas (PANROTAS, 2019).

Tabela 7 – Gastos do Sicredi em viagens corporativas

| <b>Gasto Viagens Corporativas Sicredi (média 2019 / 2020)</b> |              |
|---|--------------|
| Gasto com viagens corporativas                                | 33,4 milhões |
| % gasto com hospedagem  | 21%          |
| Gastos com hospedagem   | 7,02 milhões |

Fonte: SICREDI (2021b)

A partir dos dados levantados, foram propostas estimativas de volumes transacionados na plataforma, a serem validadas na próxima etapa da pesquisa, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas sobre a V1 do canvas. Na Tabela 8 são apresentados os dados de estimativas do primeiro mês de operação, incremento mensal de volume até os dois anos de operação da plataforma.

Tabela 8 – Estimativas de volumes transacionais na plataforma cooperativa de hospedagem

| Volumes Transacionais Estimados (24 meses) |                   |                   |                      |                   |                   |                      |                          |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|
| Descrição                                  | Dados 1º mês      |                   | Δ Crescimento Mensal |                   | Dados 24º mês     |                      | Volume em R\$ (24 meses) |
|  | % sobre potencial | Volume R\$        | %                    | Volume R\$        | % sobre potencial | Volume R\$           |                          |
| Reservas na plataforma                     | 0,50%             | R\$ 40.465        | 0,50%                | R\$ 40.465        | 12,00%            | R\$ 971.158          | R\$ 12.139.478           |
| Utilização do programa de recompensas      | 0,30%             | R\$ 14.750        | 0,10%                | R\$ 4.750         | 2,60%             | R\$ 123.503          | R\$ 1.653.039            |
| Viagens corporativas Cooperativa           | 1,00%             | R\$ 4.081         | 1,00%                | R\$ 4.081         | 24,00%            | R\$ 97.944           | R\$ 1.224.306            |
| Destinação para programas sociais (5%)     |                   | R\$ 2.940         |                      |                   |                   | R\$ 59.630           | R\$ 750.841              |
| <b>Totais</b>                              |                   | <b>R\$ 61.736</b> |                      | <b>R\$ 49.296</b> |                   | <b>R\$ 1.252.236</b> | <b>R\$ 15.767.664</b>    |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para delinear a estrutura de custos no canvas, o pesquisador buscou referências em sites de desenvolvimento, estimando o esforço de criação da plataforma com as funcionalidades de uma aplicação de hospedagem com recursos semelhantes ao do Airbnb. As estimativas sugerem entre 1.182 e 1.486 horas de desenvolvimento, com custo/hora variado de 10 à 250 dólares, dependendo da localização geográfica da sede da empresa (CODIFICAR, 2017; SLOBODA, 2021). Para efeito de estimativa, foram consideradas 1.182 horas de desenvolvimento a 80 dólares por hora de projeto (405,43 reais, considerando a cotação de 5.0679 reais por dólar), totalizando um custo de R\$ 479.220,62 para o desenvolvimento da primeira versão da plataforma. Estando a plataforma dentro de uma confederação, estima-se que os custos mensais de sustentação, suporte técnico e evolução da plataforma, seriam em média R\$ 23.291,03, proporcionais a 5% dos custos de desenvolvimento. Também foi estimado em R\$ 43.896,00 o valor de custo de uma equipe interna dedicada para a iniciativa, composta por um dono do produto, um analista de qualidade e dois analistas de negócios. Na Tabela 9 mostra-se os valores estimados mensais e o custo totalizado em 24 meses.

Tabela 9 – Custos estimados de operação da plataforma

| CUSTO ESTIMADO DE OPERAÇÃO DA PLATAFORMA |                    |                         |
|--|--------------------|-------------------------|
| ITEM                                     | CUSTO ESTIMADO MÊS | CUSTO ESTIMADO 24 MESES |
| Despesas de sustentação da plataforma    | R\$ 23.961         | R\$ 575.065             |
| Despesas equipe interna de negócios      | R\$ 43.896         | R\$ 1.053.504           |
| <b>Custo Estimado de Investimento</b>    | <b>R\$ 67.857</b>  | <b>R\$ 1.628.569</b>    |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Figura 7 apresenta-se o canvas proposta como Versão 1 (V1), que inclui as melhorias incorporadas ao modelo de negócios da plataforma cooperativa de hospedagem. Essa versão será apresentada na próxima etapa da pesquisa de entrevistas semiestruturadas para avaliação e contribuições para evolução do artefato.

Figura 7 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V1)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Figura 7 estão representadas em post-its na cor rosa os aspectos de cada módulo do canvas existente na V0. Os post-its na cor verde formam as contribuições adicionadas ao modelo na V1.

## 4.2 VALIDAÇÃO DO ARTEFATO VERSÃO 1 (V1)

Na etapa de validação da Versão 1 do canvas foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas. Quatro delas com profissionais colaboradores de cooperativa de crédito das áreas de finanças, parcerias estratégicas, cartões e controladoria. Também foram entrevistadas uma CEO de *startup* do segmento de viagens e despesas corporativas, que também é associada de duas cooperativas de crédito, além de uma consultora de sustentabilidade. O resumo das qualificações dos entrevistados pode ser consultado no Apêndice A. No início das entrevistas apresentou-se o contexto do tema da pesquisa, do mercado e, em seguida, detalhou-se cada componente do canvas na Versão 1. No Apêndice B consta o roteiro completo de perguntas que foram utilizadas como norteadoras para validação e contribuições dos entrevistados. A seguir são detalhadas as principais considerações por componente do canvas apresentado, bem como as contribuições que foram incorporadas ao artefato para elaboração da Versão 2.

Primeiramente foi apresentado o segmento de clientes da plataforma, onde foram detalhados os usuários da mesma. Os anfitriões foram definidos como associados da cooperativa de crédito, com uma propriedade inteira ou parte de sua residência para anfitriar. Os viajantes, por sua vez, estão definidos como associados da cooperativa de crédito com interesse em conhecer novos lugares e se conectarem com pessoas, bem como possuem afinidades pelo turismo sustentável. A cooperativa de crédito também atuaria como usuária da plataforma, que atenderia a demanda das viagens a trabalho de seus colaboradores. Por fim, a comunidade se conectaria à plataforma para promover o turismo sustentável, as iniciativas sociais e a divulgação de serviços aos viajantes. O fato do público alvo da plataforma estar limitado para associados de uma cooperativa de crédito foi questionado por cinco entrevistados. Como argumento recorrente manifestou-se que essa escolha restringe o potencial da plataforma. Também foi ressaltada a necessidade de definir melhor os perfis de usuários da plataforma, principalmente dentre os anfitriões e viajantes. Uma das entrevistadas, que atua como CEO de *Startup*, destacou que é necessário entender melhor o perfil do público de cooperativas para validá-los como público do modelo de negócios proposto. Também questionou se os associados de cooperativas de crédito têm uma visão de pertencimento ou consideram-se apenas

clientes de um negócio. Foi questionado, por uma das entrevistadas, a possibilidade de não-associados atuarem como viajantes, visando potencializar ainda mais o volume de uso da plataforma.

Diante das considerações dos entrevistados, os atributos de escolha dos associados de cooperativas de crédito foram expostos em maior detalhe para os entrevistados. Para essa análise foram selecionados os atributos vinculados a proposta de valor das cooperativas de crédito, em consonância com pesquisa realizada por Vilanova (2020). Essa análise foi feita sobre o comportamento de escolha da instituição financeira por parte dos clientes em quatro diferentes *clusters*, cooperados e não-cooperados e residentes de cidades com mais e com menos de 100 mil habitantes. Mesmo nesse cenário, é possível analisar os atributos de escolha de cada público e compará-los entre si, buscando identificar quais são mais relevantes entre o público associado de cooperativas de crédito.

Observa-se no Quadro 7 que os atributos de relacionamento pessoal com os clientes e baixo custo estão entre os mais relevantes na escolha dos cooperados, independentemente do tamanho da cidade onde residem. Muito embora tenham melhor classificação entre os cooperados, atributos como a geração de benefícios para as comunidades onde estão inseridas e a promoção do desenvolvimento sustentável não são os principais fatores de escolha dos cooperados. A pesquisa de Mohlmann (2015), feita com usuários do Airbnb, identifica que os fatores de satisfação estão vinculados aos benefícios individuais e não relacionados aos benefícios coletivos. Estas análises são relevantes tanto para o refinamento do segmento de clientes, como um reforço no delineamento da proposta de valor dos aspectos relevantes para a decisão dos associados.

Quadro 7 – Atributos para escolha da instituição financeira

| Atributo  | Valor (Sheth et al. - 1991) |                        | Cooperados                    |                               | Não Cooperados                |                               | Total |
|---|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------|
|   |                             |                        | Cidades menos de 100 mil hab. |       |
| Baixo Custo   | Funcional                   | Contagem               | 136                           | 299                           | 53                            | 172                           | 660   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 11,8%                         | 14,1%                         | 13,2%                         | 15,9%                         |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>2º</b>                     | <b>1º</b>                     | <b>1º</b>                     | <b>1º</b>                     |       |
| Disponibilidade dos produtos que eu preciso               | Funcional                   | Contagem               | 99                            | 189                           | 29                            | 90                            | 407   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 8,6%                          | 8,9%                          | 7,2%                          | 8,3%                          |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>6º</b>                     | <b>4º</b>                     | <b>8º</b>                     | <b>5º</b>                     |       |
| Gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas | Condicional                 | Contagem               | 105                           | 140                           | 31                            | 39                            | 315   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 9,1%                          | 6,6%                          | 7,7%                          | 3,6%                          |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>5º</b>                     | <b>9º</b>                     | <b>5º</b>                     | <b>11º</b>                    |       |
| Maior rentabilidade nos investimentos                     | Funcional                   | Contagem               | 58                            | 142                           | 31                            | 112                           | 343   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 5,0%                          | 6,7%                          | 7,7%                          | 10,4%                         |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>10º</b>                    | <b>8º</b>                     | <b>5º</b>                     | <b>3º</b>                     |       |
| Promoção do desenvolvimento sustentável                   | Condicional                 | Contagem               | 88                            | 139                           | 23                            | 46                            | 296   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 7,7%                          | 6,6%                          | 5,7%                          | 4,3%                          |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>8º</b>                     | <b>10º</b>                    | <b>11º</b>                    | <b>10º</b>                    |       |
| Gerar impacto social positivo nas comunidades             | Condicional                 | Contagem               | 95                            | 146                           | 23                            | 34                            | 298   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 8,3%                          | 6,9%                          | 5,7%                          | 3,1%                          |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>7º</b>                     | <b>7º</b>                     | <b>11º</b>                    | <b>12º</b>                    |       |
| Relacionamento Pessoal com os clientes                    | Emocional                   | Contagem               | 142                           | 215                           | 32                            | 72                            | 461   |
|   |                             | Percentual no grupo    | 12,3%                         | 10,1%                         | 8,0%                          | 6,7%                          |       |
|   |                             | Classificação no grupo | <b>1º</b>                     | <b>3º</b>                     | <b>4º</b>                     | <b>8º</b>                     |       |

Fonte: Vilanova (2020), adaptado pelo autor.

Ao analisar os possíveis anfitriões da plataforma cooperativa, no segmento de clientes, o foco está naqueles que tenham uma propriedade inteira ou parte de sua residência disponível para oferta de hospedagem visando compor uma renda extra. Essa premissa está estabelecida como forma de evitar a gentrificação nas cidades. A gentrificação pode ser promovida pela popularização de plataformas de hospedagem quando ocorre redução na oferta de aluguéis continuados para a população local devido ao direcionamento em escala destes imóveis para aluguel de curto prazo. Este movimento causa um desequilíbrio social na comunidade com o aumento dos preços de aluguéis e custo de vida para a população local. Aos analisar os achados do estudo de Vilanova (2020), pode-se evidenciar que os associados de cooperativas de crédito de cidades menores estarão mais propensos a participar da cooperativa de plataforma, tendo em vista uma maior afinidade com atributos coletivos, como benefícios na comunidade local e promoção do desenvolvimento sustentável, observados nos estudos de Vilanova (2020).

Entretanto, é possível que o público de potenciais anfitriões de pequenas cidades não tenham experiências prévias em plataformas digitais de aluguel de curto prazo, e nesse caso, torna-se necessário que a plataforma leve o conhecimento e orientação para essa parcela do público-alvo. Pessoas jurídicas de cooperativas que possuam como sua atividade-fim o serviço de hospedagem também foram incluídos como associados e possíveis ofertantes na plataforma, sem restrição de número de unidades divulgadas.

No caso dos usuários viajantes, o foco principal está nos associados de cooperativas de crédito, que, ao se associarem a plataforma, terão benefícios adicionais, como melhores tarifas, e possibilidade de reservas com pontos do programa de recompensas da cooperativa de crédito. Aos associados da cooperativa tem-se o benefício de enquadramento das hospedagens como ato cooperativo, o que possibilita a redução tributária por não implicar em uma operação de mercado (BRASIL, 1971). Após as contribuições de diferentes entrevistados, optou-se pela inclusão de não-cooperados como possíveis viajantes na plataforma. Essa decisão possibilita ampliar o público alvo para pessoas que se identifiquem com a proposta de valor da cooperativa de plataforma de hospedagem, mesmo que não tenham relacionamento direto com uma cooperativa de crédito. Essa participação pode ser entendida como uma experiência inicial desses potenciais clientes com o cooperativismo, que, por afinidade, podem levar à ampliação do quadro associativo, tanto da plataforma como das cooperativas de crédito participantes.

Houve ponderação dos entrevistados quanto à adesão à plataforma dos viajantes corporativos da cooperativa de crédito para viagens a trabalho. As questões de comodidade e conveniência promovidas pelo serviço tradicional de hotéis podem ser fatores desestimulem a adesão. Mecanismos de inclusão dessa alternativa na política de viagens e formas de incentivo da cooperativa ao uso da plataforma são os principais que podem ajudar a reverter esse quadro, mas que ainda deve ser levado em conta. Como contribuição deste aspecto deve-se, portanto, reduzir as estimativas de receita deste item na Versão 2.

Quadro 8 - Contribuições de validação do Canvas V1

| <b>Tópico</b>               | <b>contribuições de validação do Canvas V1</b>   |
|-----------------------------|--|
| Segmento de Clientes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Detalhar melhor os perfis de associados/usuários:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anfitriões associados</li> <li>- Anfitriões associados PJ (Hotéis, pousadas)</li> <li>- Viajante associado (benefícios)</li> <li>- Viajante não-associado</li> <li>- Cooperativas de Crédito (viagens corporativas)</li> <li>- Comunidade local (moradores, comerciantes, poder público, iniciativas sociais, iniciativas ambientais)</li> </ul> </li> <li>&gt; Avaliar expandir a oferta para todas as Cooperativas de crédito;</li> </ul>   |
| Proposta de Valor           | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aprofundar detalhamento da proposta de valor e focar nas principais entregas para cada parte interessada da Plataforma;</li> <li>&gt; Cooperativa de crédito como um "braço" financeiro da plataforma para ofertar produtos e serviços;</li> <li>&gt; Avaliar público alvo para a proposta de valor;</li> <li>&gt; Expandir a abordagem ambiental entre mais partes, pois o viajante também pode contribuir com sua experiência;</li> <li>&gt; Proposta da plataforma como parceira de cooperativas de crédito;</li> <li>&gt; Avaliar aspectos de risco de imagem para a cooperativa de crédito se algo der errado e não for resolvido.</li> </ul> |
| Canais                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Como uma cooperativa independente, criar a sua plataforma;</li> <li>&gt; Utilizar canais de divulgação das Cooperativas de crédito para marketing e aquisição (mobile e internet banking, site, agências);</li> <li>&gt; Parceria com órgãos públicos do turismo para promoção da plataforma;</li> <li>&gt; Criar canal de interação entre as partes e de governança digital.</li> </ul>   |
| Relacionamento com Clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Criar Cooperativa de Serviços independente e fazer parceria com Cooperativas de crédito;</li> <li>&gt; Na criação da cooperativa identificar os skills fundamentais para participação de pessoas associadas e colaboradoras da plataforma;</li> <li>&gt; Espaço para interação dos usuários e conteúdo.</li> </ul>   |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Fontes de Receita    | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cooperativa independente, operando em parceria com as Cooperativas;</li> <li>&gt; Expandir oferta para todas as Cooperativas de Crédito;</li> <li>&gt; Avaliar possibilidade de viajante usuário e não associado;</li> <li>&gt; Incluir oferta de outros serviços como: seguro viagem, empréstimo reforma anfitrião;</li> <li>&gt; Reavaliar destinação direta social ou % sobre o resultado da cooperativa de plataforma;</li> <li>&gt; Revisar estimativas de crescimento e share dos viajantes corporativos, pois podem ser menos incentivados ao uso.</li> <li>&gt; Demonstrar viabilidade financeira do negócio.</li> </ul> |
| Atividades Chave     | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hospedagem como atividade chave da plataforma;</li> <li>&gt; Aspectos de governança digital na plataforma;</li> <li>&gt; Promover formação e informação para as partes interessadas.</li> </ul>  |
| Recursos Principais  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conexão com a cooperativa de crédito gera confiança e acessa um público mais identificado com a proposta da plataforma;</li> <li>&gt; Associados fundadores com as habilidades necessárias e identificados com o propósito da plataforma.</li> </ul>   |
| Parceiros Principais | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ampliar escopo de parcerias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir demais cooperativas de crédito;</li> <li>- Restaurantes, pontos turísticos, etc.</li> <li>- Iniciativas Sociais</li> <li>- Prefeituras e Secretarias de Turismo para apoio técnico e divulgação da plataforma</li> <li>- Iniciativas mensuração e neutralização Emissões de gases do efeito estufa das viagens;</li> <li>- Empresas que forneçam soluções sustentáveis;</li> </ul> </li> <li>&gt; Avaliar possibilidade de neutralização das emissões da operação da plataforma.</li> </ul>  |
| Estrutura de Custos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reavaliar estrutura de custos como uma Cooperativa independente;</li> <li>&gt; Criar a Coop de Plataforma com associados/colaboradores com habilidades essenciais para estruturação do negócio;</li> </ul>   |

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Para apresentação aos entrevistados, da proposta de valor foi organizada em três esferas: econômica, social e ambiental. O objetivo dessa abordagem foi mostrar impactos da proposta além dos aspectos econômicos. A necessidade de detalhamento da proposta de valor e do problema a ser resolvido foi citada por mais de um dos entrevistados. Conforme Vilanova (2020), será dada ênfase na proposta

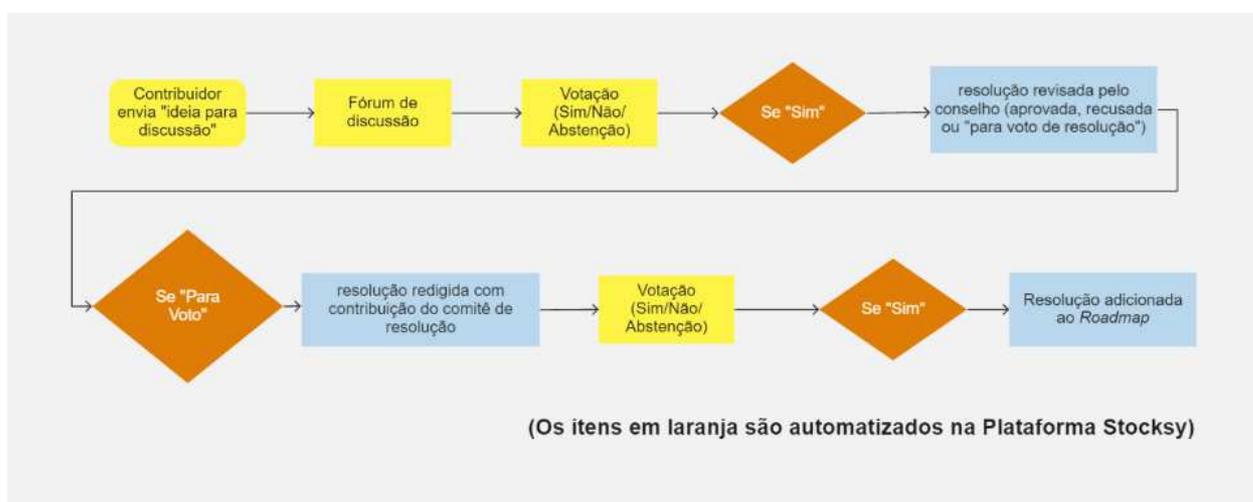
de valor para os atributos mais presentes na decisão dos cooperados, o relacionamento e o custo baixo. A proposta da plataforma tem significativa relação com os aspectos de relacionamento social e com a criação de conexões por meio da prática de anfitriar pessoas. O custo baixo é um aspecto muito característico das cooperativas, gerado pela possibilidade de economia na intermediação das operações, visto que ela não tem o lucro como objetivo. Os demais aspectos da proposta de valor, nas esferas social e ambiental, devem permanecer vinculado aos princípios cooperativos, muito embora tenha sido identificada a necessidade de maior esforço da plataforma, por meio de mecanismos de relacionamento e educação, para que sejam percebidos como valor efetivamente pelos associados.

Todos os entrevistados que são colaboradores de cooperativa de crédito reconhecem que essa não possui o conhecimento necessário para a operação da plataforma e que esse tema não faz parte da atividade principal da cooperativa. Como consequência, considera-se a criação de uma cooperativa independente como maneira mais adequada de executar a proposta. A criação de uma cooperativa independente traz como benefício a possibilidade de operar em formato aberto de parcerias as cooperativas de crédito, e não somente com uma cooperativa em específico. Considera-se como fundamental para a independência e autonomia da cooperativa de plataforma de hospedagem, denominada a partir dessa etapa como Coopbnb, a criação da sua plataforma proprietária para viabilidade do negócio. Para reforçar os canais de divulgação e aquisição de usuários da plataforma foi sugerido pela entrevistada atuante como CEO da *Startup* a conexão da aplicação da plataforma com os canais digitais, tais como *mobile* e *internet banking*, site etc, e de relacionamento presencial das cooperativas parceiras. Também foi citado, e incorporada a proposta, a busca de parcerias com secretarias de turismo das localidades de destino para apoio na promoção da plataforma cooperativa.

No componente de relacionamento, a necessidade de uma estrutura de atendimento e suporte foi reforçada pelos entrevistados, tendo em vista que, pelo tipo de negócio proposto, há a ocorrência de demandas urgentes de atendimento por parte do viajante fora de sua cidade de origem. Este aspecto foi citado por dois entrevistados e incorporado ao canvas, dada a relevância de uma experiência positiva dos associados. A sugestão de um ambiente de interação entre os participantes da plataforma, feita pela consultora de sustentabilidade, parece ser uma proposta adequada para cumprir com o objetivo de compartilhamento de boas

práticas e sentido de pertencimento. No ambiente de interação proposto seria adotada a prática já executada pela plataforma cooperativa de fotógrafos, chamada Stocksy, que recebe propostas de assuntos para discussão (Figura 8). Os temas passam por votação dos usuários e, se aprovados, seguem para avaliação do conselho da cooperativa e inclusão no *roadmap* de melhorias. Cria-se, com isso, um canal de participação das partes interessadas da cooperativa, dando espaço para uma construção e evolução democrática da plataforma.

Figura 8 – Fluxo de discussão de ideias da plataforma cooperativa Stocksy



Fonte: START.COOP (2021a).

O foco na atividade principal de hospedagem foi validado com base nas contribuições das entrevistas sobre as atividades-chaves da cooperativa. A inclusão da governança digital como uma atividade importante da proposta se dá a partir do entendimento dessa como fator relevante para manutenção do propósito de uso cooperativo da propriedade coletiva e da gestão democrática. A necessidade de inclusão de boas práticas de governança e a participação e representação dos diferentes *stakeholders* é fundamental para o sucesso a longo prazo da proposta. Neste sentido a experiência e a estrutura já alicerçada de governança em cooperativas de crédito se tornaram pontos de apoio importantes para o compartilhamento de boas práticas e orientação sobre o tema para a cooperativa de plataforma nascente. A proposta de criação de um conselho com representantes de todas as partes interessadas da plataforma visa promover uma gestão democrática

e a cocriação de uma alternativa que busque o equilíbrio entre as partes que se relacionam. Dado o ineditismo da proposta vinculada ao meio cooperativo no Brasil, tem-se um desafio adicional, classificado como atividade-chave de formação e informação dos associados sobre o negócio da cooperativa de plataforma e demais abordagens relevantes de impacto social e ambiental do turismo sustentável.

Mantem-se a conexão com as cooperativas de crédito como um recurso principal da proposta, pois gera base de associados mais alinhados ao propósito da plataforma e uma maior confiança destes no uso da solução. Adicionalmente, com as contribuições das entrevistas, considerou-se a composição dos associados fundadores da cooperativa como outro recurso principal, já que essa inclui pessoas alinhadas ao propósito e com habilidades importantes para criação da plataforma e operação de negócios cooperativos no segmento de hospedagem.

Como já discutido, será feita a expansão da possibilidade de atuação da plataforma para todas as cooperativas de crédito, alterando também o item de parcerias principais, e aumentando o público alvo de 5 milhões para 11,2 milhões de cooperados. As parcerias com o poder público e secretarias de turismo foram adicionadas com o objetivo de buscar orientação e promoção da plataforma, bem como apoio compartilhado para evolução do turismo sustentável nas localidades de destino. A conexão de pontos turísticos, restaurantes e atrações nas cidades também tem por fim o apoio à divulgação dos negócios e melhoria na experiência dos viajantes. Finalmente, a conexão com fornecedores de produtos sustentáveis pode apoiar os anfitriões com boas práticas de sustentabilidade e eficiência, como por exemplo, soluções de painéis solares para as residências, produtos de baixo impacto, entre outras alternativas de mercado.

Na avaliação das contribuições dos entrevistados sobre as fontes de receitas, aqueles que atuam como colaboradores de cooperativas de crédito não recomendaram a proposta de internalização inicial da plataforma na cooperativa, tendo em vista outras experiências anteriores que não apresentaram viabilidade financeira. O formato de atuação com parcerias e a promoção da inovação aberta, busca dar velocidade e eficiência na escolha de soluções que possam ser rapidamente incorporadas ao portfólio de produtos e serviços. Entretanto, é importante ponderar sobre o alinhamento dos novos parceiros estratégicos ao propósito da cooperativa. No questionário aplicado com especialistas sobre o cooperativismo de plataforma, um dos respondentes refletiu que: *“Infelizmente, com*

*raras exceções, as grandes cooperativas têm dado atenção apenas às startups mercantis em seus programas de inovação aberta”* (Respondente 7). As cooperativas de crédito podem, visando o fortalecimento do cooperativismo e da intercooperação, expandir a visão e buscar alternativas com potencial e propósitos convergentes. A viabilidade financeira do negócio, como citado por um entrevistado, deve ser evidenciada para geração de parcerias sustentáveis e duradouras. Entretanto, outros aspectos do negócio de impacto na promoção do desenvolvimento sustentável também devem ser fatores a serem considerados.

Na composição das receitas da cooperativa de plataforma foram consideradas as reservas, receitas de intermediação de pontos dos programas de recompensas de cartões das cooperativas e volume de viagens corporativas pelas cooperativas de crédito, incentivando o uso da plataforma. Os dados estimados foram revisitados, considerando-se projeções mais conservadoras, de acordo com o Quadro 9 apresentado.

Quadro 9 – Volumes transacionais estimados na plataforma Coopbnb

| Volumes Transacionais Estimados (24 meses) |               |               |                 |               |                  |                                |
|--|---------------|---------------|-----------------|---------------|------------------|--------------------------------|
| Descrição                                  | Dados 1º mês  |               | Δ Cresc. Mensal | Dados 24º mês |                  | Acumulado em R\$<br>(24 meses) |
|  | % s/potencial | R\$           |                 | %             | % s/potencial    |                                |
| Reservas na plataforma                     | 0,10%         | 18.951        | 0,1%, 0,5% e 1% | 15,60%        | 2.956.339        | 26.038.529                     |
| Pontos do programa de recompensas          | 0,10%         | 10.650        | 0,10%           | 2,40%         | 255.594          | 3.194.925                      |
| Viagens corporativas das Coops             | 0,50%         | 4.778         | 1,00%           | 12,00%        | 114.676          | 1.433.445                      |
| <b>Totais</b>                              |               | <b>34.379</b> |                 |               | <b>3.326.609</b> | <b>30.666.899</b>              |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com a expansão do público alvo da plataforma para todos os associados de cooperativas de crédito no Brasil, que atualmente totalizam 11,2 milhões (CONFEBRAS, 2021), os dados foram proporcionalizados para o novo público potencial da plataforma. Em um cenário mais conservador, optou-se por reduzir o crescimento percentual das reservas na plataforma dos meses iniciais para 0,10% sobre o seu potencial, ampliando para 0,50% do 6º ao 12º mês e de 1% a partir do 13º de operação. Para a intermediação no programa de recompensas de cartões deduziu-se somente o percentual inicial projetado na etapa anterior, passando de 0,30% para 0,10%. Já em viagens corporativas reduziu-se à metade os percentuais projetados, tendo em vista a manifestação recorrente dos entrevistados sobre uma menor adesão das viagens corporativas neste tipo de alternativa. Entende-se que a cooperativa pode incentivar o uso da plataforma e criar mecanismos em suas

políticas de viagens de incentivo e recompensa aos colaboradores que optarem por essa alternativa. Amplia-se o potencial da fonte de receitas e os volumes transacionados na plataforma em 94,49% da Versão 1 para a Versão 2 do canvas, considerando o período de dois anos, conforme dados apresentados na Tabela 10. Não foram considerados dados do segmento de clientes não associados tendo em vista a falta de métricas deste segmento e a abordagem conservadora adotada, a fim de não superestimar receitas, porém destaca-se que a captação desse público pode ampliar ainda mais o potencial da plataforma.

Tabela 10 – Estimativas de receitas, despesas e resultados da Coopbnb

| <b>Dados Estimados de Resultado - Coopbnb</b> |                        |                  |                  |                  |
|---|------------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | <b>Fase de Projeto</b> | <b>Ano 1</b>     | <b>Ano 2</b>     | <b>Acumulado</b> |
| Receita sobre reservas                        | -                      | 245.604          | 1.837.479        | <b>2.083.082</b> |
| Receita programa de recompensas               | -                      | 83.068           | 236.424          | <b>319.493</b>   |
| Receita Viagens Coops                         | -                      | 29.816           | 84.860           | <b>114.676</b>   |
| <b>Receitas Estimadas</b>                     | <b>-</b>               | <b>358.487</b>   | <b>2.158.763</b> | <b>2.517.250</b> |
| Pessoal                                       | 263.508                | 615.708          | 752.988          | <b>1.632.204</b> |
| Sustentação da Plataforma                     | 26.748                 | 53.496           | 106.992          | <b>187.236</b>   |
| Despesas Gerais                               | 30.000                 | 113.773          | 383.814          | <b>527.588</b>   |
| <b>Despesas Estimadas</b>                     | <b>320.256</b>         | <b>782.977</b>   | <b>1.243.794</b> | <b>2.347.028</b> |
| <b>Resultado Estimado</b>                     | <b>(320.256)</b>       | <b>(424.490)</b> | <b>914.969</b>   | <b>170.223</b>   |

Em reais

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A estrutura de custos foi reavaliada considerando as contribuições das entrevistas realizadas. Com a definição de criação de uma plataforma independente, optou-se por buscar o engajamento de profissionais com habilidades para as diferentes necessidades de criação e operação orgânica da plataforma, tornando-os associados fundadores na plataforma Coopbnb. Um importante desafio nessa etapa de formação da plataforma é a viabilização do negócio, tendo em vista a necessidade de conexão de profissionais capacitados e alinhados com o propósito da plataforma cooperativa de hospedagem. Ao final dessa etapa de validação, apresenta-se a Versão 2 (V2) do canvas (Figura 9) que será submetido à etapa final de validação com Dirigentes de Cooperativas de Crédito.

Figura 9 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem (V2)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.3 VALIDAÇÃO DO ARTEFATO VERSÃO 2 (V2)

Na etapa de validação da V2 do artefato optou-se pela realização de entrevistas não estruturadas, com o objetivo de apresentar todos os componentes do canvas e receber as contribuições dos entrevistados. Os participantes desta etapa foram selecionados por sua experiência em cooperativas de crédito e afinidade com os temas de inovação, sustentabilidade e parcerias estratégicas no segmento cooperativo. A formação e a experiência dos entrevistados estão descritas no Apêndice A. Por conta da experiência e do conhecimento dos participantes sobre novos negócios e direcionadores estratégicos da cooperativa de crédito, entende-se que esta etapa de validação pode atrair contribuições relevantes para validação final do artefato da Coopbnb.

Dois dos três entrevistados mostraram preocupação em relação à possibilidade de haver conflito de interesses entre elementos do segmento de clientes na cooperativa de crédito. A promoção de um modelo de negócios de plataforma de hospedagem pode representar concorrência para as pessoas jurídicas associadas que possuam negócios no ramo da hotelaria. Um dos entrevistados

exerce uma posição de gerente de negócios estratégicos de cooperativa atuante na região da serra do Rio Grande do Sul, que compreende cidades turísticas como Gramado e Canela, e entende que a proposta tem potencial, mas ressalta que a comunicação deve ser bem estruturada para evitar estes conflitos de interesses com os associados. O aluguel de curta temporada representou 4,14% do volume financeiro do mercado de hospedagem no Brasil em 2019, respondendo por 1,25 bilhão de reais. Com a retração do mercado do turismo em 2020, devido à pandemia, estima-se que os patamares do ano anterior somente serão reestabelecidos entre 2023 e 2024, chegando no ano de 2025 em 4,52% de participação no mercado de hospedagem (EUROMONITOR, 2020). A Coopbnb buscará um posicionamento de nicho ao conectar-se, inicialmente, com os associados das cooperativas de crédito que tenham afinidade pela proposta de valor da plataforma. Entretanto, como foi ressaltado por alguns entrevistados na etapa anterior, as experiências de hospedagem promovidas por ofertas de aluguel de curta duração e as da hotelaria tradicional são distintas e atraem públicos diferentes. Entende-se, portanto, que a oportunidade de conexão das redes de hotéis de associados de cooperativas de crédito à plataforma representa um novo canal de oferta e contato com o público-alvo para o negócio do associado. Por outro lado, essa conexão pode compensar uma possível perda de hóspedes interessado pela experiência de aluguel de curta temporada.

A apresentação da proposta de valor da plataforma para as partes interessadas se mostra complexa, tendo em vista os diversos aspectos abordados e acionados na proposta da plataforma. Os entrevistados sugeriram uma revisão da proposta de valor, clareando pontos importantes para os diferentes públicos que participam e interagem na plataforma. No Quadro 10 está demonstrada de forma mais simples a identificação da proposta de valor da plataforma para cada stakeholder com que se relaciona.

Quadro 10 – Proposta de valor para as partes interessadas

|         | Abordagem | Proposta de Valor   | Anfitrião Associado | Viajante Associado | Viajante Não-Associado | Cooperativas de Crédito | Comunidade |
|---------|-----------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|------------|
| Coopbnb | Econômico | Renda               | ●                   |                    |                        |                         | ●          |
|         |           | Economia            |                     | ●                  |                        | ●                       |            |
|         |           | Novos Negócios      | ●                   |                    |                        | ●                       | ●          |
|         |           | Educação            | ●                   | ●                  | ●                      |                         | ●          |
|         |           | Participação        | ●                   | ●                  |                        |                         |            |
|         |           | Dados               | ●                   |                    |                        | ●                       |            |
|         | Social    | Relacionamento      | ●                   | ●                  | ●                      | ●                       | ●          |
|         |           | Confiança           | ●                   | ●                  |                        | ●                       | ●          |
|         |           | Impacto Social      | ●                   | ●                  | ●                      |                         | ●          |
|         |           | Educação            | ●                   | ●                  | ●                      |                         | ●          |
|         |           | Participação        | ●                   | ●                  |                        | ●                       | ●          |
|         |           | Dados               |                     |                    |                        |                         | ●          |
|         | Ambiental | Turismo Sustentável | ●                   | ●                  | ●                      | ●                       | ●          |
|         |           | Educação            | ●                   | ●                  | ●                      | ●                       | ●          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A inclusão das agências de viagens e parceria com outros entes que distribuem hospedagem como participantes das plataformas foi questionada por dois entrevistados. A estratégia de distribuição das hospedagens em plataformas estabelecidas pode acelerar o efeito de rede necessário para viabilizar o negócio da plataforma cooperativa. Entretanto, a proposta de valor da Coopbnb não será adequadamente comunicada ao público com essa estratégia e os efeitos positivos para o turismo e para as comunidades podem ser preteridos se comparado ao objetivo de volume de reservas. Dessa forma, a incrementação dos canais de distribuição que estejam conectados a proposta da Coopbnb será feita por meio de divulgação da plataforma e conexão de reservas com agências que promovam o ecoturismo e iniciativas sociais com programas de voluntariados, gerando ainda oferta adicional de experiências do turismo ambiental e social. Essas conexões por propósitos convergentes fortalecem as parcerias entre empresas que buscam o impacto positivo nos seus negócios.

A importância da educação também foi uma abordagem trazida pelo gestor de negócios estratégicos da cooperativa de crédito como um pilar fundamental para entendimento dos associados e potenciais usuários da plataforma. Em experiência

vivenciada na própria cooperativa, foi realizado um trabalho com o objetivo de levar informação aos cooperados sobre a instalação de painel solares para a autogeração de energia. Somente quando o conhecimento sobre o novo negócio estava alicerçado entre os cooperados que a cooperativa passou a ofertar a solução e trazer alternativas de financiamento aos seus associados. Essa estratégia permitiu a geração de negócios e escala que não seriam alcançados sem a etapa inicial do processo de entendimento do negócio por parte dos cooperados. Tanto a parceria de negócios com as cooperativas de crédito quanto o relacionamento com o potencial associado da plataforma são fatores que fortalecem o pilar de relacionamento com as partes envolvidas. Reforçar a criação de uma comunidade para troca de conhecimentos e de informação na plataforma também reforça o sentimento de pertencimento. A participação das partes relacionadas em processos de cocriação de pautas relevantes para a evolução da plataforma reforça o princípio da gestão democrática e da propriedade coletiva para a plataforma. O processo de criação de pautas na plataforma, detalhado na Figura 10, tem como base a experiência utilizada na Stocksy e promove o processo colaborativo entre os associados. As etapas em verde ocorrem digitalmente na plataforma de forma assíncrona. Já as etapas em azul representam tomadas de decisão do conselho da cooperativa, formado por representantes das partes envolvidas, ou atividades administrativas executadas pelos colaboradores da cooperativa.

Figura 10 – Processo de cocriação de temas para discussão



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Start.coop (2021b)

Durante a apresentação das fontes de receitas, um dos entrevistados ressaltou a possibilidade destas estarem superestimadas, e aconselhou

ponderação na comparação da proposta com o Airbnb, uma plataforma consolidada no mercado, visto que poderia gerar distorções quando extrapoladas para uma plataforma nascente. Os dados apresentados foram calculados com base no volume de transações do Airbnb considerando toda população do Brasil, estimados com base em dados limitados disponibilizados online (AIRDNA, 2021), e proporcionalizados para o número de associados de cooperativas de crédito brasileiras. Buscou-se outras fontes para validação das informações utilizadas durante o processo de análise das entrevistas e validações dos dados estruturados. Ao acessar a base de dados históricos e projeções futuras sobre turismo no Brasil, através do site Euromonitor (EUROMONITOR, 2020), foi identificado que os dados estimados do Airbnb mostravam volumes muito superiores aos reais das plataformas de aluguel de curta duração. Dessa forma, foram feitas revisões e atualizações dos dados de potencial da Coopbnb, estimativas de receitas e volumes transacionados.

No Quadro 11 são apresentados os volumes transacionados, em reais, nas plataformas que operam no Brasil no modelo de aluguel de curto prazo. No ano de 2019 a receita bruta deste segmento foi de 1,25 bilhão, ocorrendo uma retração forte em 2020 em todo o segmento de turismo devido a pandemia de covid-19. Utilizou-se como base o volume de 2019, considerando a população brasileira bancarizada como público alvo potencial das plataformas, atualmente 127,4 milhões de habitantes (LABS, 2021). Este segmento de hospedagem, em 2019, chegou ao volume de 349.233 ofertas (EUROMONITOR, 2020). Considerando-se uma taxa média total de intermediação das plataformas de 18%, tem-se uma receita estimada das plataformas, em 2019, na ordem 224,3 milhões de reais.

Quadro 11 – Aluguéis de curto-prazo no Brasil no período de 2015-2020

| Company Name (GBO)                | Data Type        | Unit        | 2015  | 2016  | 2017  | 2018    | 2019    | 2020  |
|-----------------------------------|------------------|-------------|-------|-------|-------|---------|---------|-------|
| Airbnb Inc                        | Retail Value RSP | BRL million | 140,2 | 386,6 | 688,1 | 887,7   | 1.051,9 | 552,3 |
| Expedia Group Inc                 | Retail Value RSP | BRL million | -     | -     | -     | 164,6   | 191,8   | 96,8  |
| Expedia Inc                       | Retail Value RSP | BRL million | 72,7  | 98,3  | 133,8 | -       | -       | -     |
| HomeAway Inc                      | Retail Value RSP | BRL million | -     | -     | -     | -       | -       | -     |
| Hotel Urbano Serviços Digitais SA | Retail Value RSP | BRL million | 30,0  | 41,7  | 55,4  | -       | -       | -     |
| Others                            | Retail Value RSP | BRL million | 2,1   | 2,7   | 2,6   | 2,6     | 2,4     | 1,2   |
| Total                             | Retail Value RSP | BRL million | 245,0 | 529,2 | 880,0 | 1.054,9 | 1.246,1 | 650,3 |

Fonte: Euromonitor (2021).

Para identificar do potencial da plataforma Coopbnb, na Tabela 11, utilizaram-se os dados de 2019 do mercado de aluguel de curto prazo no Brasil (EUROMONITOR, 2020) e a população bancarizada ativa (LABS, 2021). Os dados foram proporcionalizados ao número de associados em cooperativas de crédito no Brasil, que atualmente é de 11,21 milhões (CONFEBRAS,2021).

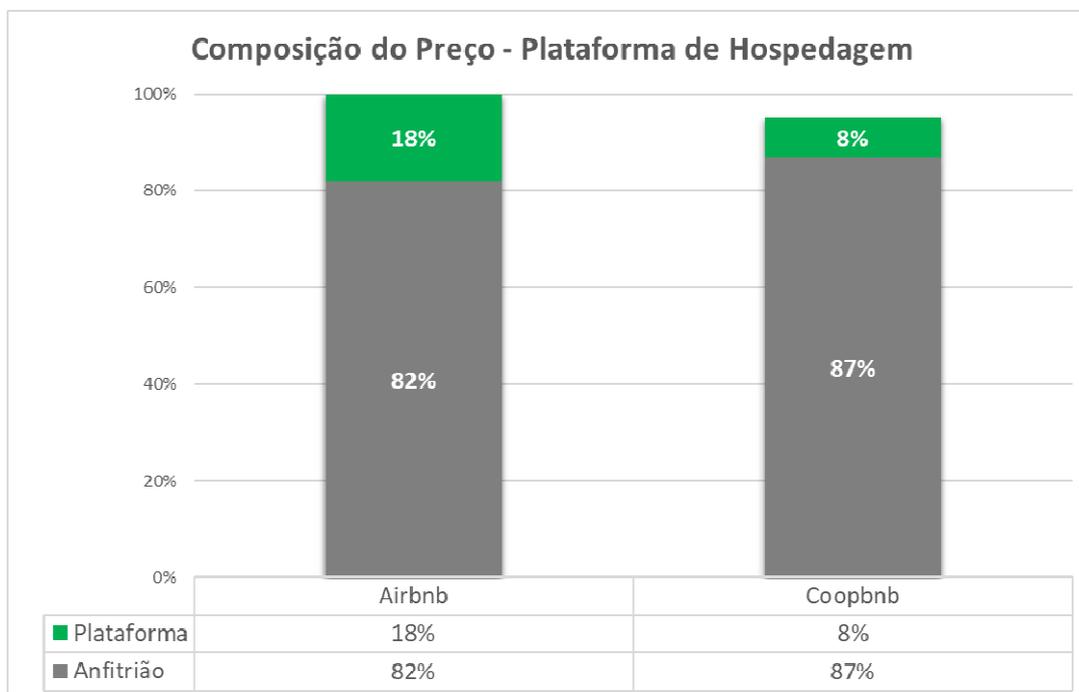
Tabela 11 – Dados estimados do potencial da plataforma cooperativa de hospedagem

| <b>Mercado Potencial – Coopbnb (ano)</b>   |               |
|--|---------------|
| Potencial de Ofertas de Hospedagem         | 30,7 mil      |
| Volume Potencial de negócios na Plataforma | 109,6 milhões |
| Receita Potencial Estimada Coopbnb         | 8,77 milhões  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Tabela 11 são apresentados os dados estimados considerando a taxa de intermediação de 8% sobre os volumes transacionados nas reservas diretas transferência de pontos do programa de recompensas de cartões das cooperativas de crédito e reservas de viagens corporativas como receita da plataforma. No Gráfico 1 está apresentada a composição de preços das ofertas no Airbnb e a proposta da plataforma Coopbnb, que se propõem a aumentar o ganho do anfitrião em 5% e entregar uma economia aos viajantes associados de 5%. Um dos entrevistados dessa etapa de validação questionou a decisão da plataforma de não iniciar com um preço mais agressivo, em torno de 30% abaixo do preço dos concorrentes, dado que os associados de cooperativas de crédito consideram o atributo baixo custo um dos principais fatores de decisão de escolha da instituição financeira (VILANOVA, 2020). Entretanto, tendo em vista o modelo de negócios proposto como um ente cooperativo, essa estratégia não pode ser considerada como atrativa, visto que os associados compartilham os resultados do negócio. Atuar com uma estratégia semelhante àquela de grandes plataformas, que buscam o rápido crescimento através da aquisição de seus usuários, pode comprometer a sustentabilidade da operação da Coopbnb.

Gráfico 1 – Composição de preço Airbnb e proposta Coopbnb



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dados estimados de volumes transacionados são apresentados no Quadro 12, considerando as novas premissas adotadas para projetar a receita potencial da Coopbnb. As estimativas foram ampliadas para 36 meses, permitindo melhorias na identificação do crescimento da plataforma e nas estimativas de equilíbrio financeiro, bem como prazo de recuperação dos investimentos iniciais. Serviços financeiros das cooperativas de crédito que estejam conectados a jornada dos usuários da plataforma são algumas alternativas compartilhadas, tais como seguro residencial para os anfitriões, seguro viagem para os viajantes, crédito para o viajante nas reservas de hospedagem e crédito aos anfitriões para reformas e melhorias na sua residência para qualificar a sua oferta de hospedagem na plataforma pelos entrevistados. Essas ofertas conectadas à plataforma podem gerar receita adicional para a Coopbnb que não foram estimadas neste projeto devido a necessidade de melhor entendimento dos produtos e margens de participação, não sendo, portanto, contempladas nestas projeções.

Quadro 12 – Volumes transacionais estimados da Coopbnb em 36 meses

| Volumes Transacionais Estimados (36 meses) |               |               |               |                  |               |                  |                          |
|--|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|------------------|--------------------------|
| Descrição                                  | Dados 1º mês  |               | Dados 24º mês |                  | Dados 36º mês |                  | Acumulado R\$ (36 meses) |
|  | % s/potencial | R\$           | % s/potencial | R\$              | % s/potencial | R\$              |                          |
| Reservas na plataforma                     | 0,10%         | 9.137         | 15,60%        | 1.425.386        | 27,60%        | 2.521.836        | 36.785.919               |
| Pontos do programa de recompensas          | 0,10%         | 10.650        | 2,40%         | 255.594          | 2,40%         | 255.594          | 6.262.054                |
| Viagens corporativas das Coops             | 0,50%         | 4.829         | 12,00%        | 115.896          | 18,00%        | 173.843          | 3.216.101                |
| <b>Totais</b>                              |               | <b>24.616</b> |               | <b>1.796.875</b> |               | <b>2.951.274</b> | <b>46.264.073</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A importância da educação como fator transformador e impulsionador para a plataforma foi reforçada por um dos entrevistados no componente de atividades-chave. A proposta educativa tem como objetivo a geração de conhecimento sobre o cooperativismo e a nova abordagem de plataforma cooperativas para todas as partes interessadas do negócio. A educação financeira e a curadoria aos associados sem experiência em negócios digitais são também abordagens importantes de formação e apoio para os anfitriões, uma parte fundamental da plataforma. O conteúdo criado e disponibilizado na plataforma sobre impacto social, volunturismo e ecoturismo e o compartilhamento deste pelos associados, reforça o 5º princípio cooperativo de educação, formação e informação a ser promovido pela Coopbnb.

Com a evolução do modelo de negócios e a estruturação da plataforma com uma personalidade jurídica independente, foram estruturadas três possibilidades de financiamento, abordados no item de recursos principais, que foram apresentadas aos entrevistados. A primeira propõe a participação de uma empresa de 3º grau da estrutura do sistema de cooperativas de crédito, a Confederação de Cooperativas, por exemplo, com o aporte de capital na Coopbnb, alternativa que foi endossada pelo entrevistado que atua em cooperativa. A resolução nº 4434 do Banco Central do Brasil (BCB, 2015) limita a participação de cooperativas de crédito em segmentos não financeiros. Entretanto, com o recente advento do marco legal das startups – a Lei Complementar 182/2021 – o conceito de investidor anjo, em seu art. 2º, estabeleceu-se como aquele “que não é considerado sócio nem tem qualquer direito a gerência ou a voto na administração da empresa, não responde por qualquer obrigação da empresa e é remunerado por seus aportes” (BRASIL, 2021). Além

disso, esclareceu-se, no art. 8º, que o investidor anjo: “I - não será considerado sócio ou acionista nem possuirá direito a gerência ou a voto na administração da empresa, conforme pactuação contratual” (BRASIL, 2021). Nesse sentido, pode-se entender que as restrições do art. 54, da Resolução 4.434 do BCB, não se aplicam ao investidor anjo, o que pode ser um caminho de investimento de Cooperativas de Crédito em plataformas, inclusive cooperativas.

A segunda proposta, então, previa a antecipação de recursos em 18 parcelas mensais, com a finalidade de suportar as despesas da fase inicial da Coopbnb, com posterior restituição dos mesmos para a cooperativa de crédito na forma de isenção das taxas de intermediação na transferência de pontos do programa de cartões e nas reservas de viagens corporativas. Porém, conforme foi manifestado por um dos entrevistados, a aprovação da antecipação de recursos por todas as cooperativas do sistema é um desafio, que leva a um baixo índice de possibilidade de sucesso da abordagem.

A última alternativa avaliada foi a concessão de um empréstimo para a cooperativa de plataforma, com taxas diferenciadas, carência mínima de 18 meses e prazo estendido de pagamento. Existem iniciativas que visam estruturar formas de incentivo as startups locais, confirmado em entrevista com membro da cooperativa da serra gaúcha, no modelo de capital semente, propondo taxas de juros extremamente baixas e com carência de 36 meses. Estas são iniciativas relevantes para a promoção e incentivo a novas propostas de cooperativismo de plataforma, visando fomentar uma abordagem moderna do cooperativismo frente aos desafios da nova economia. A integralização de capital por parte dos associados, como forma de participação econômica, e financiamento coletivo da cooperativa da plataforma serão alternativas para captação de parte dos recursos necessários para a operação da Coopbnb, até que essa se torne financeiramente autossustentável. Estima-se, pelas projeções de receitas e despesas, a necessidade de aproximadamente 1,3 milhão até o 25º mês, contados desde o início do projeto, quando, então, a cooperativa de plataforma passa a obter resultado positivo.

Como possível item de parcerias principais, um dos entrevistados propôs a conexão, na plataforma, com iniciativas de turismo social, que ofereçam a experiência de viagem e voluntariado, denominado de volunturismo, como uma oferta adicional na Coopbnb, visto que são modelos alinhados com a proposta de valor da plataforma. Outra possível parceria relevante é a conexão de agências de turismo

que tenham como proposta a promoção do turismo ecológico, ampliando a atuação e diversificação de oferta na plataforma. Possibilitar, também, a conexão de serviços adicionais, como *transfer* e guias turísticos para os viajantes, e atividades de limpeza e fotografia para os anfitriões, permitem a ampliação da oferta e inclusão de novos participantes para geração de renda e desenvolvimento local.

Por fim, na avaliação da estrutura de custos, o investimento inicial da plataforma foi questionado por um dos entrevistados. O valor estimado de investimento para o desenvolvimento da plataforma será baixo, tendo em vista que será realizado e sustentado por colaboradores-associados, com as qualificações nas diferentes disciplinas necessárias para a operação da cooperativa, o que reduz o investimento inicial. Após novas estimativas, foram acrescidos 50 mil reais ao valor inicial de investimento. Outro entrevistado reforçou a necessidade de verba de *marketing* para criação de conteúdo e promoção da plataforma, considerado por este como um fator crítico de sucesso do modelo de negócios. Entende-se que a conexão com as cooperativas de crédito pode reduzir significativamente estes custos porque viabiliza canais de relacionamento já existentes entre a cooperativa e os seus associados. Entretanto, como o entrevistado ponderou, a criação de conteúdo e a utilização do recurso para produzir material para a Coopbnb implica em custos e ocupa recursos de mídia da cooperativa que poderiam ser destinados para outra finalidade. Portanto, na proposta da plataforma de conectar as cooperativas de crédito e seus associados, apesar da otimização dos investimentos em *marketing* pela utilização dos canais de relacionamento já existentes na cooperativa de crédito, serão também incluídos custos para criação de conteúdo e viabilização da proposta de educação sobre o modelo de negócios e a proposta de valor da Coopbnb, conforme Quadro 13 como custos de *marketing*. Observa-se, então, de acordo com dados estimados, que a plataforma passará a apresentar resultado mensal positivo no 19º mês. Estima-se que o resultado acumulado positivo ocorrerá no 39º mês de operação, tendo em vista as premissas e estimativas consideradas nas projeções.

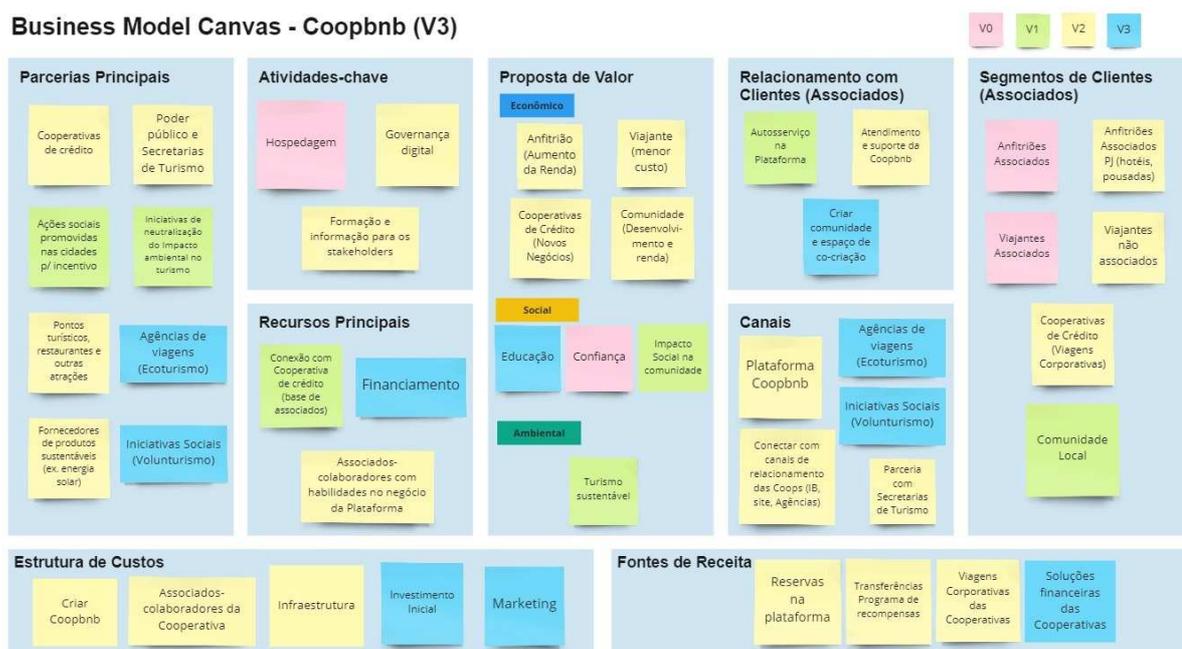
### Quadro 13 – Estimativas de resultado da Coopbnb

| Dados Estimados de Resultado - Coopbnb (em reais) |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | Fase de Projeto  | Ano 1            | Ano 2            | Ano 3            | Acumulado        |
| Receita sobre reservas                            | -                | 118.417          | 885.932          | 1.938.525        | <b>2.942.873</b> |
| Receita programa de recompensas                   | -                | 66.454           | 189.140          | 245.370          | <b>500.964</b>   |
| Receita Viagens Coops                             | -                | 30.133           | 85.763           | 141.393          | <b>257.288</b>   |
| <b>Receitas Estimadas</b>                         | <b>-</b>         | <b>215.004</b>   | <b>1.160.834</b> | <b>2.325.288</b> | <b>3.701.126</b> |
| Pessoal   | 263.508          | 615.708          | 752.988          | 821.628          | <b>2.453.832</b> |
| Sustentação da Plataforma                         | 26.748           | 53.496           | 106.992          | 106.992          | <b>294.228</b>   |
| Marketing   | 60.000           | 120.000          | 120.000          | 120.000          | <b>420.000</b>   |
| Despesas Gerais                                   | 75.000           | 92.251           | 234.125          | 408.793          | <b>810.169</b>   |
| <b>Despesas Estimadas</b>                         | <b>425.256</b>   | <b>881.455</b>   | <b>1.214.105</b> | <b>1.457.413</b> | <b>3.978.229</b> |
| <b>Resultado Estimado</b>                         | <b>(425.256)</b> | <b>(666.451)</b> | <b>(53.271)</b>  | <b>867.874</b>   | <b>(277.103)</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com a análise das contribuições na etapa final de validação do artefato da plataforma cooperativa de hospedagem, na Figura 11 apresenta-se a Versão 3 (V3) do modelo de negócios canvas da Coopbnb.

Figura 11 – Canvas da plataforma cooperativa de hospedagem Coopbnb (V3)



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo de plataforma surge com uma abordagem digital do cooperativismo tradicional, alicerçados nos sete princípios que os norteiam. A evolução do cooperativismo de plataforma (SCHOLZ, 2016) visou a garantir a propriedade coletiva e a gestão democrática nas plataformas digitais, que cada vez mais ganham o espaço frente aos modelos de empresas *pipeline* que concorrem na nova economia. Dresch et al. (2017) reforça que a vantagem competitiva nos serviços e em preços aos seus associados, bem como em serviços prestados à comunidade, traduz a resposta que as cooperativas podem dar ao mercado, ao diferenciar-se do escopo das empresas tradicionais. A intercooperação entre as cooperativas tradicionais e as novas cooperativas de plataforma assume papel importante para a promoção do cooperativismo moderno, na busca pelo desenvolvimento local e no interesse pela comunidade.

A pesquisa realizada, que teve natureza qualitativa, utilizou o *Design Science Research* como metodologia de pesquisa, com o objetivo de propor um artefato de uma plataforma cooperativa de hospedagem. Utilizou-se o modelo proposto por Manson (2006), contemplando as etapas de: 1) conscientização do problema; 2) sugestão; 3) desenvolvimento; 4) avaliação e 5) conclusão.

A fundamentação teórica estudada permitiu uma análise e conscientização do problema de pesquisa, com a elaboração do artefato Versão 0. Na etapa de sugestão e de cumprimento do primeiro objetivo específico foram identificados os desafios do cooperativismo de plataforma para implantação de casos práticos deste modelo no Brasil, através da aplicação de questionário com oito especialistas do tema. Ao final desta etapa criou-se o artefato Versão 1, atendendo o segundo objetivo específico. Na fase seguinte, foram realizadas seis entrevistas nas quais o artefato foi apresentado e as contribuições dos participantes foram avaliadas para a elaboração da Versão 2. Por fim, foram entrevistados três dirigentes de cooperativas de crédito para validação final do artefato e elaboração da Versão 3, com as contribuições incorporadas ao canvas e atendimento ao último objetivo específico.

Entende-se que o objetivo geral de estruturar um modelo de plataforma cooperativa de hospedagem para geração de valor aos associados de cooperativa de crédito, ao transcorrer todas as etapas da pesquisa e análise das contribuições,

foi atingido por apresentar os componentes relevantes na elaboração do modelo, permitindo para o futuro a experimentação do modelo de negócios na prática.

Ao final da entrevista com o gerente de negócios estratégicos de uma cooperativa de crédito que tem sua área de atuação na serra gaúcha, região que abrange a cidade de Gramado, considerada a segunda cidade mais turística do Brasil, houve um convite para que o modelo de negócios da Coopbnb seja apresentado ao comitê estratégico do segmento do turismo da Cooperativa, para que possam apoiar na avaliação e em como contribuir para a viabilidade futura da proposta. Tal convite é considerado como evidência de que a proposta tem potencial de conexão com as cooperativas de crédito.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento do modelo da plataforma cooperativa de hospedagem com base no *framework* do modelo de negócios canvas reforça a consistência da proposta ao explorar todos os componentes do modelo de forma estruturada nas etapas de desenvolvimento e validação do artefato. A proposição de ofertar uma cooperativa de plataforma de hospedagem para os associados das cooperativas de crédito tem como fator relevante a conexão da plataforma ao efeito de rede e ao relacionamento, físico e digital, já estabelecidos entre os associados e a cooperativa. O público com experiência cooperativa é característico por identificar atributos de baixo preço, relacionamento e impacto na comunidade como mais significativos, se comparados a população em geral (VILANOVA, 2020), e a aproximação com esse público um busca estabelecer uma maior conexão com a proposta de valor da Coopbnb.

As evidências empíricas, obtidas por meio da contribuição de especialistas no tema, expõem que a dificuldade de financiamento das plataformas cooperativas é um fator restritivo para a conversão de ideias em negócios cooperativos digitais. A busca por maneiras alternativas de captação de recursos e composição de diferentes formas devem ser exploradas, observando-se o 4º princípio cooperativo de autonomia e independência, em que o capital deve ser um meio para viabilizar o negócio e não o fator que determina o seu rumo. A constituição de recursos a partir da integralização de capital pelos associados da cooperativa de plataforma, bem como a proposta em desenvolvimento da cooperativa de crédito da serra gaúcha de

viabilizar financiamento de *startups* por meio de capital semente, compõem soluções complementares que buscam transpor o desafio de financiamento inicial de plataformas cooperativas.

A falta de conhecimento sobre o cooperativismo de plataforma, a dificuldade de criação deste modelo de negócios e a escassez de exemplo práticos também foram fatores apontados pelos especialistas como dificultadores para difundir o tema no Brasil. Neste sentido, o 5º princípio cooperativo de educação, formação e informação é fator determinante para a evolução da abordagem, bem como uma condição para o sucesso das cooperativas de plataforma, sendo reforçado pelos diversos entrevistados durante a pesquisa. Um dos entrevistados ressalta, com sua experiência prática na cooperativa, que antes de lançar um novo modelo de negócios é fundamental levar o conhecimento para os associados. A partir do momento que estes entendem o negócio e a proposta de valor do mesmo, os objetivos são alcançados de forma mais rápida e consistente. A educação foi destacada pelos entrevistados como um fator transformador para a promoção do cooperativismo e de novos modelos de negócios das plataformas cooperativas. A necessidade de uma abordagem que seja capaz de atrair a atenção de um público que desconhece o cooperativismo e os seus impactos positivos na sociedade é um desafio a ser transposto. A proposta de negócios cooperativos em mercados digitais conhecidos tem potencial para reforçar os benefícios da proposta cooperativa e dos impactos positivos do modelo de negócios.

Na perspectiva das cooperativas de crédito, a iniciativa do *open banking*, promovida pelo Banco Central do Brasil, trará maior transparência e eficiência no mercado financeiro, ao mesmo tempo que aumentará a concorrência entre as instituições financeiras. Há, portanto, a necessidade de ampliação da oferta de soluções não-financeiras pelas cooperativas de crédito e de atração de associados jovens para a garantir a perenidade do negócio, conforme apontado pelos entrevistados. A proposta de uma plataforma cooperativa de hospedagem em um segmento de mercado com perspectiva de retomada nos próximos anos, após os impactos da Covid-19, mostra-se uma abordagem inovadora para o portfólio de serviços não-financeiros das cooperativas de crédito, tendo em vista que compartilha a proposta de valor de desenvolvimento local, geração de renda, impacto social e ambiental nas comunidades onde atua. A proposta de aluguel de curto prazo, com abordagem de menor custo e experiência, tem potencial de atrair um público jovem

mais conectado com soluções digitais, ampliando a possibilidade de relacionamento da cooperativa de crédito com este segmento desejado de associados.

A governança digital e gestão de modelos de negócios cooperativos de plataforma com diferentes partes interessadas trazem um nível de complexidade adicional para a proposta. Os diferentes interesses dos associados e a convergência desses em torno de um direcionamento mais adequado para a cooperativa de plataforma necessitarão de experimentação e ajustes ao longo do processo de consolidação da governança. A criação de um processo estruturado de discussões de pautas propostas pelas partes interessadas de forma digital visa a possibilitar um processo de cocriação dos direcionadores da cooperativa de plataforma na prática.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A proposta inicial de incubação da plataforma cooperativa de hospedagem em uma cooperativa de crédito não foi validada pelos entrevistados na fase de desenvolvimento da pesquisa. Todos os entrevistados da cooperativa selecionada julgaram que a proposta não faz parte do negócio principal da cooperativa e que, portanto, o modelo de parcerias seria o mais adequado. A proposta de incubação busca viabilizar um período de experimentação do modelo de negócios. Assim, permite-se a análise dos resultados e ajustes do modelo através das experiências na prática. A incubação, na etapa de piloto, propicia também, redução do investimento inicial na fase de validação de hipóteses. Visto que a pesquisa se limitou, inicialmente, a uma cooperativa de crédito específica e a proposição de expansão para as demais cooperativas ocorreu ao longo do processo de desenvolvimento, não foi possível validar com outros sistemas cooperativos se a ideia inicial de incubação pode ser um caminho possível ou se a melhor alternativa é a criação de um negócio independente.

Destaca-se, ainda, que os dados estimados de receita e de crescimento do negócio requerem um refinamento que traga maior consistência na análise de viabilidade financeira. Para tanto, uma análise de mercado com o público-alvo da proposta seria adequada, porque poderia apontar dados mais concretos do potencial do modelo de negócios proposto.

Esse modelo de negócios pode ser avaliado e adaptado para demais propostas de novos negócios de cooperativas de plataforma. Entretanto, essa

alternativa não constitui um *framework* para ser diretamente aplicado sem uma análise detalhada do contexto de negócio cooperativo a ser proposto.

### 5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considerando os aspectos abordados na construção do modelo da plataforma cooperativa de hospedagem, bem como as suas limitações, sugerem-se alguns temas para pesquisas futuras que podem dar maior robustez ao modelo de negócios proposta, bem como apoiar no desenvolvimento do cooperativismo de plataforma. A primeira sugestão diz respeito a necessidade de uma evolução no ordenamento jurídico para as plataformas cooperativas, que carecem de um melhor regramento quanto à sua constituição e governança. Ao explorar os modelos de plataforma cooperativa *multistakeholder*, observa-se que a atuação pode-se dar em dois segmentos. Como exemplo, no caso da Coopbnb, teríamos na perspectiva do anfitrião uma cooperativa de serviços e, do ponto de vista do viajante, a atuação como de uma cooperativa de consumo. Ainda poderia o anfitrião, em dado momento, ser um viajante ao utilizar a plataforma para reservar hospedagem. Essa maior dinamicidade das interações entre os associados da plataforma, típico desse modelo de negócios, requer um maior aprofundamento nos aspectos jurídicos para as plataformas cooperativas.

Outro ponto importante, diz respeito as alternativas de financiamento das cooperativas de plataforma. A recente lei promulgada sobre o marco legal das *startups* (BRASIL, 2021) traz a abordagem de financiamento através de investidores-anjo, o que permite às cooperativas de plataforma dissociar o acesso ao capital da gestão do negócio. Adicionalmente, identifica-se a oportunidade de estudos sobre programas de inovação aberta, promovidos por cooperativas de crédito, focados em solucionar questões relacionadas ao desenvolvimento regional, através da incubação de projetos ou investimento direto em cooperativas de plataforma. Aprofundar estudos sobre alternativas de financiamento, bem como o apoio das cooperativas de crédito para fomentar o cooperativismo de plataforma, podem acelerar a sua evolução no Brasil.

Ainda, sugere-se uma pesquisa de mercado com os associados de cooperativas de crédito para identificação do comportamento de consumo e os atributos de escolha relacionados a hospedagem de curto prazo, sendo estes

aspectos relevantes para evolução do modelo proposto e revisão das estimativas consideradas neste trabalho. Finalmente, após a implantação da Coopbnb, um estudo com o objetivo de identificar os atributos de escolha e os fatores de satisfação dos associados da plataforma cooperativa de hospedagem e os de usuários de plataformas de hospedagem tradicionais, permitiria uma análise comparativa dos dois modelos. Os resultados possibilitariam validar se os aspectos de escolha e de satisfação são semelhantes ou não, além determinar o quanto cada proposta de valor é percebida e significativa para os seus usuários.

## REFERÊNCIAS

AIRDNA. *In: COVID-19 Short-Term Rental Data*. Disponível em: <https://www.airdna.co/covid-19-data-center>. Acesso em: 09 fev. 2021.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. Disponível em: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in e-business**. *Strategic management journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. et al. **Remando contra a maré: a política industrial e de desenvolvimento econômico no Rio Grande do Sul (2011-2014)**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2015. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 03 mai. 2021.

BAUWENS, M. **The political economy of peer production**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237720052\\_The\\_Political\\_Economy\\_of\\_Peer\\_Production](https://www.researchgate.net/publication/237720052_The_Political_Economy_of_Peer_Production). Acesso em: 13 abr. 2020.

BCB. **Banco Central inicia processo de implementação do Open Banking (Sistema Financeiro Aberto) no Brasil**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/16733/nota>. Acesso em: 02 jan. 2020.

BCB. *In: SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais*. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.do?method=visualizarValores>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BELLMAN, R. *et al.* **On the construction of a multi-stage, multi-person business game**. *Operations Research*, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

BENKLER, Y. **Sharing nicely: on shareable goods and the emergence of sharing as modality of economic production**. *The Yale Law Journal*, New Haven, v. 114, n. 2, p. 273-358, 2004.

BENKLER, Y.; **The Realism of Cooperativism**. *In: SCHOLZ, T.; SCHNEIDER, N. Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*. Nova York: OR Books, 2016.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOTSMAN, R. **The currency of the new economy is trust**. Disponível em: [http://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust.html](http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust.html). Acesso em: 02 mai. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acesso em: 10 jul. 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>. Acesso em: 27 jul. 2021.

CANÇADO, A. C. **Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular**. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/9/enanpad2005-aps-0175.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-aps-0175.pdf) 29. Acesso em: 06 abr. 2020

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **From strategy to business models and onto tactics**. *Long range planning*, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHESBROUGH, H. **Business model innovation: opportunities and barriers**. *Long range planning*, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation**: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHRISTENSEN, C. **The Innovator's Dilemma**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CODIFICAR. *In*: Quanto custa para desenvolver um App de Aluguel por Temporada. 18 jan. 2017. Disponível em: <https://codificar.com.br/quanto-custa-para-desenvolver-um-app-como-airbnb/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

CONFEBRAS. *In*: Bureau Coop: Painel de dados do cooperativismo financeiro. Disponível em: <https://confefras.coop.br/bureau/powerbi/>. Acesso em: 02 jul. 2021.

COUCHSURFING. *In*: About Us. Disponível em: <https://www.couchsurfing.com/about/about-us/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CUSUMANO, M. A.; GAWER, A.; YOFFIE, D. B. **The business of platforms**: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York: Harper Business, 2019.

DRESCH, A; LACERDA, D.P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ECKHARDT, G.; BARDHI, F. **The Sharing Economy isn't About Sharing at All.** *Harvard Business Review Digital Articles*. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>. Acesso em: 28 mar. 2020.

ECOBNB. *In: About Us*. Disponível em: <https://ecobnb.com/>. Acesso em 02 abr. 2021.

EUROMONITOR. *In: Lodging in Brazil*. 2020. Disponível em: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>. Acesso em 10 jul. 2021.

EUROMONITOR. *In: Portal Euromonitor*. Disponível em: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/StatisticsEvolution/index>. Acesso em: 10 jul. 2021.

FAIRBNB. *In: About Us*. Disponível em: <https://fairbnb.coop/about-us/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

FIPE. Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/media/sicredi-beneficios-do-cooperativismo-de-credito.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2020.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 1973.

GOMBER, P.; KOCH, J. A.; SIERING, M. **Digital finance and fintech: current research and future research directions**. *Journal of Business Economics*, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017.

GUTTENTAG, D. **What Airbnb really does to a neighbourhood**. BBC. 30 aug. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-45083954>. Acesso em: 22 fev. 2020.

HAGIU, Andrei; ROTHMAN, Simon. **Network effects aren't enough**. *Harvard business review*, v. 94, n. 4, p. 64-71, 2016.

HYDE, L. **The gift: Creativity and the artist in the modern world**. Nova York: Vintage, 1983.

IBGE. *In: IBGE | Projeção da população*. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box\\_popclock.php](https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_popclock.php). Acesso em: 02 jun. 2021.

MAGRETTA, Joan. **Why business models matter**. *Harvard Business Review*, 2002.

KONCZAL, E. F. **Models are for managers, not mathematicians**. *Journal of Systems Management*, v. 26, n. 165, p. 12-15, 1975.

KRUGMAN, P. R. **A crise de 2008 e a economia da depressão**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

LABS. *In*: 34 milhões de brasileiros não têm acesso a serviços bancários. Disponível em: <https://labsnews.com/pt-br/noticias/economia/34-milhoes-de-brasileiros-nao-tem-acesso-a-servicos-bancarios/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

LAMBERT, P. **La doctrina cooperativa**. 4. ed. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa, 1975.

LANNA, M. **Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva**. *Revista de sociologia e política*, n. 14, p. 173-194, 2000.

MANSON, N. J. **Is operations research really research?** *Orion*, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MAUSS, M. **Essai sur le don**. *Forme et raison de l'échange dans les sociétés*. 1924.

MILADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. 1. ed. Brasília: Editora Confabras, 2003.

MOHLMANN, M. **Collaborative consumption**: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 14, n. 3, p. 193-207, 2015.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Disponível em: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf). Acesso em: 16 ago. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

OZILI, P. K. **Impact of digital finance on financial inclusion and stability**. *Borsa Istanbul Review*. v. 18, n. 4, p. 329-340, 2018.

PANROTAS. *In*: Mercado de viagens corporativas no Brasil cresce 4,1% no 3T19. 25 nov. 2019. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2019/11/mercado-de-viagens-corporativas-no-brasil-cresce-41-no-3t19\\_169423.html#:~:text=O%20mercado%20de%20viagens%20corporativas,para%20R%24%202.993.807.407](https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2019/11/mercado-de-viagens-corporativas-no-brasil-cresce-41-no-3t19_169423.html#:~:text=O%20mercado%20de%20viagens%20corporativas,para%20R%24%202.993.807.407). Acesso em: 24 mai. 2021.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Plataforma: a revolução da estratégia**. Alta Books, 2018.

PASQUALE, F. **Two narratives of platform capitalism**. *Yale L. & Pol'y Rev.*, v. 35, p. 309-319, 2016.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **ACI – Aliança Cooperativa Internacional**. 02 abr. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/aci-alianca-cooperativa-internacional/>. Acesso em: 26 mai. 2020.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. 1. ed. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2016.

ROMME, A. G. L. **Making a difference: organization as design.** *Organization Science*, v.14, n. 5, p. 558-573, 2003.

ROSENBLAT, A. **Uberland: how algorithms are rewriting the rules of work.** Oakland: Univ of California Press, 2018.

ROSENBLAT, A.; STARK, L. **Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers.** *International Journal of Communication*, v. 10, 2016.

SCHNEIDER, J. O. **A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais.** *Cadernos Gestão Social*, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa: sua história e doutrina.** 1. ed. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SCHOLZ, T. **Cooperativismo de plataforma.** São Paulo: Elefante, 2016.

SCHOLZ, T.; SCHNEIDER, N. **Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet.** Nova York: OR Books, 2016.

SICREDI. Demonstrações Financeiras Combinadas, 31 de dezembro de 2020 e 2019 com Relatório do Auditor Independente. 24 mar. 2021.

SICREDI. *In: Quem Somos.* Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos>. Acesso em: 05 mai. 2020a.

SICREDI. *In: Sicredi é destaque em estudo sobre mercado de cartões.* 8 out. 2020b. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/noticias/sicredi-e-destaque-em-estudo-sobre-mercado-de-cartoes/>. Acesso em: 04 jul. 2021.

SICREDI. *In: Sicredi expande e alcança marca de 5 milhões de associados.* 21 mar. 2021b. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/univales/noticias/sicredi-expande-e-alcanca-marca-de-5-milhoes-de-associados-17/>. Acesso em: 04 jul. 2021b.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial.** 3. ed. Cambridge: The MIT Press, 1996.

SLOBODA. *In: How to Build a Website Like AirBnB.* 4. Mai. 2021. Disponível em: <https://sloboda-studio.com/blog/how-to-build-website-like-airbnb/> Acesso em: 11 mai. 2021.

SORRI, K. *et al.* **Business model innovation with platform canvas.** *Journal of Business Models*, v. 7, n. 2, p. 1-13, 2019.

START.COOP. *In: Case Study: Stocksy United.* Disponível em: <https://start.coop/additional-resources/case-study-stocksy-united/>. Acesso em: 04 jul. 2021a.

START.COOP. *In: Resolutions-boiled-down.pdf*. Disponível em: <https://start.coop/wp-content/uploads/2020/02/Resolutions-boiled-down.pdf/>. Acesso em: 04 jul. 2021b.

SUNDARARAJAN, A. **Economia Compartilhada: o fim do emprego e a ascensão do capitalismo de multidão**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2018.

TEECE, D. J. **Business models, business strategy and innovation**. *Long range planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

VAN AKEN, J. E. **Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules**. *Journal of Management Studies*. v.41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VILANOVA, F. C. **As barreiras para o desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil: uma perspectiva a partir da percepção de valor dos usuários de serviços financeiros**. Dissertação de Mestrado no PPG de Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Unisinos: Porto Alegre, 2020.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. **The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors**. *Journal of change management*, v. 4, n. 3, p. 259-276, 2004.

WIRTZ, B. W. *et al.* **Business models: Origin, development and future research perspectives**. *Long range planning*, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

WITTENSTEIN, J. **Airbnb Tops \$100 Billion Market Value as Shares Surge to Record**. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-13/airbnb-tops-100-billion-market-value-as-shares-surge-to-record>. Acesso em: 17 jul. 2021.

ZAKI, M. **Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services**. *Journal of Services Marketing*, v. 33, n. 4, p. 429-435, 2019.

ZHAO, Y. *et al.* **The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms**. *Long Range Planning*, v. 53, n. 4, p. 101892, 2020.

## APÊNDICE A – QUALIFICAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS

### Etapa 1 - Especialistas em Cooperativismo de Plataforma

**Respondente 1** – Mestre em Gestão e Negócios pela Unisinos, fez trabalho de conclusão de especialização sobre participação democrática em cooperativas de crédito em contextos digitais. A pesquisa destaca que o principal desafio para as cooperativas não é a tecnologia em si, mas as mudanças culturais necessárias para a participação dos sócios por meio da digitalização. Também integra a pesquisa sobre Cooperativas de Plataformas e Ambiente Jurídico;

**Respondente 2** – Formado pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (turma 2003-II), integra os quadros da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional Santa Catarina, desde 2004, onde atualmente é Presidente da Comissão de Direito Cooperativo. Mestrando em Gestão Cooperativa na PUCPR. Foi aluno da *University of Helsinki - Cooperative Enterprise Law*. É especialista em Cooperativismo pela Unisinos; Membro da Associação Internacional de Direito Cooperativo (AIDC) – Bilbao, Espanha; Membro e Professor do Instituto Brasileiro de Estudos em Cooperativismo (IBECOOP) - Rio de Janeiro; Possui reconhecida atuação na área de Direito Cooperativo, Direito Bancário e Responsabilidade Civil, atuando com destaque em importantes demandas e discussões relacionadas ao Cooperativismo.

**Respondente 3** – Formada em economia, com especializações em políticas públicas e em cooperativismo e crédito rural pela Universidade Estadual do Centro-Oeste/PR, mestrado em Direito Cooperativo e Doutorado em Direito Cooperativo e Economia Solidária pela Universidade Federal do Paraná. Pesquisa sobre o cooperativismo de plataforma e as relações de trabalho.

**Respondente 4** – Professor na Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP, professor na Diretoria de Educação Profissional - SENAC/SC. pesquisador na Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural - SEAPDR/RS, Doutorando em Administração – UFRGS, Mestre em Agronegócios – UFRGS e Engenheiro Agrônomo – UFRGS.

**Respondente 5** – Formado em agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria, Mestre em Agronegócios e Doutor em Agronegócios, Economia Rural, Administração Rural e Inovação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e professor do Mestrado em Administração pelo IMED.

**Respondente 6** – Fundou a rede Zero Resíduos na 3ª maior área metropolitana do Brasil e cursou Gestão Estratégica de Cooperativas na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atualmente atuando como assessor do Coonecta (um hub brasileiro para inovação cooperativa) e como Líder de Projeto de Pesquisa Global para o *Institute for the Cooperative Digital Economy*.

**Respondente 7** – Formado em jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero, com especialização em jornalismo científico pela Universidade Estadual de Campinas. Jornalista com mais de 15 anos de experiência em conteúdo B2B. Fundou o Coonecta, uma empresa de criação de conteúdo para fomentar o cooperativismo de plataforma no Brasil.

**Respondente 8** – Formada em jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero, pós-graduada em Comunicação e estudos de mídia e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e pesquisadora do *Institute for the Cooperative Digital Economy*, o braço de pesquisas do *Platform Cooperativism Consortium*.

Etapa 2 – Intraempreendedores em Cooperativa de Crédito, CEO de *startup* e Consultora em Sustentabilidade

**Entrevistado 1** – Formada em Sistemas de Informação, pós-graduada em governança de TI em normas internacionais, com mestrado acadêmico em Administração e doutoranda em Administração, organizações e competitividade, com todas as formações realizadas na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Atua como *product management* em cartões e meios de pagamento em Confederação de Cooperativas.

**Entrevistado 2** – Formado em economia e com mestrado também em economia pela UFRGS, atua como Gerente de Finanças Corporativas em Banco Cooperativo.

**Entrevistado 3** – Formado em Administração e em gerenciamento estratégico de TI, com mestrado em Administração, todos cursados na PUCRS, atuou por mais de 8 anos como gerente de *sourcing* e atualmente responde pela gerência de parcerias estratégicas de confederação de cooperativas.

**Entrevistado 4** – Formada em gestão empresarial pela FGV, mentora no *Startup Weekend* e no StartupSC, é CEO de *startup* que atua no segmento de viagens e gestão de despesas corporativas.

**Entrevistado 5** – Formada em engenharia civil pela Universidade Mackenzie, pós-graduação em gestão Ambiental e MBA em desenvolvimento sustentável e economia circular. Possui habilitação como multiplicadora do Sistema B, certificação *fitwel* e *true advisor* do *Green Building Council*. Atua como consultoria de sustentabilidade em empresa focada em apoiar empreendimento na busca por certificações de eficiência e baixo impacto ambiental.

**Entrevistado 6** – Formada em ciências contábeis pela Universidade Católica Dom Bosco, com pós-graduação em gestão empresarial pela FGV e gestão financeira pela Universidade Católica Dom Bosco, mestrado em controladoria e contabilidade e doutoranda em administração pela UFRGS. Atua a mais de 20 anos em cooperativas e atualmente exerce a função de consultora em controladoria.

### Etapa 3 – Dirigentes de Cooperativas de Crédito

**Entrevistado 1** – Formado em administração pela Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis, MBA em administração de empresas e gestão comercial pela FGV, MBA em gestão da inovação pela Unisinos e Pós-MBA em inteligência empresarial pela FGV. Atuou na gestão de estratégia e inovação e atualmente ocupa a posição de gestor de negócios estratégicos, tendo quase 13 anos de experiência em cooperativa de crédito.

**Entrevistado 2** – Graduado em administração e com MBA em finanças pela UFRGS, MBA em gerência de projetos pela ESPM, mestrado em economia aplicada pela UFRGS e MBA *Strategy: Building and Sustaining Competitive Advantage* pela *Harvard Business School*. Atua há mais de 26 anos em cooperativa de crédito e atualmente ocupa a posição de diretor de administração e finanças.

**Entrevistado 3** – Formado em ciências jurídicas e sociais pela PUCRS, com MBA em marketing e gestão empresarial e gestão empresarial e finanças pela ESPM, Atua há mais de 17 anos em cooperativa de crédito, ocupando a posição de superintendente da fundação, responsável pelas iniciativas sociais e ambientais sistêmicas da cooperativa.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

### QUESTIONÁRIO APLICADO COM ESPECIALISTAS EM COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA – ETAPA 1

#### Cooperativismo de Plataforma

- 1) De acordo com a sua percepção, quais os desafios do cooperativismo de plataforma para a implementação do modelo no Brasil?

#### Governança e Intercooperação

- 2) De que forma as cooperativas de crédito podem apoiar os modelos de plataformas cooperativas?
- 3) Você acredita que uma plataforma cooperativa pode iniciar como uma spin-off dentro de uma cooperativa de crédito? Que aspectos de governança devem ser observados, de acordo com a sua percepção, e quais os desafios adicionais nesse cenário de apoio a plataforma cooperativa de hospedagem?
- 4) De que forma você entende que deveria ser feita a curadoria sobre o conteúdo da plataforma cooperativa de hospedagem?

#### Proposta e Captura de Valor

- 5) De que forma você vê que uma plataforma cooperativa de hospedagem pode entregar valor aos associados de uma cooperativa de crédito?
- 6) Na sua concepção, de que forma a cooperativa de crédito pode se beneficiar com o valor gerado com soluções que não fazem parte do negócio principal da cooperativa?
- 7) Como você acredita que um modelo de cooperativa de plataforma de hospedagem poderia contribuir para os aspectos de sustentabilidade (econômico, social e ambiental) e para o turismo consciente?

#### Experiência dos usuários (*multistakeholder*)

- 8) Quais fatores estimulam e retêm os usuários de uma plataforma de hospedagem?

- 9) Quais são os fatores impulsionadores e restritivos para que os associados de uma cooperativa de crédito se sintam estimulados a ofertar e/ou reservar uma opção de hospedagem na plataforma cooperativa?
- 10) Em que nível o vínculo como associado da cooperativa de crédito pode gerar maior confiança e engajamento dos usuários para participação na plataforma cooperativa de hospedagem?

### **Competição e Monetização**

- 11) Você entende que a cooperativa de hospedagem competirá com outras plataformas de hospedagem disponíveis no mercado? Se sim, como você entende que deve ser o posicionamento da plataforma cooperativa?
- 12) Como a plataforma cooperativa poderia se diferenciar no aspecto de monetização dos negócios entre os usuários, anfitriões e a plataforma de hospedagem?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – ETAPA 2

### **Segmentos de Clientes**

Conceito: Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.

- 1) Você identifica no modelo de negócios apresentado todos os possíveis usuários da plataforma? Você mudaria algo na proposta?
- 2) Como você acredita que seria a adesão dos associados a plataforma? Quais os maiores desafios para gerar engajamento dos diferentes segmentos?

### **Proposta de Valor**

Conceito: Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico

- 3) Você considera que a proposta de valor do modelo de negócios está alinhada a necessidade dos associados de cooperativas de crédito?
- 4) A proposta de valor do modelo de negócios faz sentido frente aos desafios futuros das cooperativas de crédito no mercado?
- 5) Você entende que a proposta de valor contribui para a comunidade e para o turismo sustentável?
- 6) Você acredita que o modelo de negócios proposto contribua para a promoção da cooperação e do cooperativismo?

### **Canais**

Conceito: Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.

- 7) Você entende como viável incorporar o modelo de negócios proposto aos canais existentes de uma cooperativa de crédito? Caso negativo, qual seria uma alternativa adequada?

### **Relacionamento com Clientes**

Conceito: Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos

- 8) Você entende que haverá uma relação justa entre as partes que se relacionam?

- 9) Você entende que é possível utilizar os canais de relacionamento da cooperativa de crédito para o modelo de negócios proposto?
- 10) Em caso negativo, qual alternativa você entende que é a mais adequada?

### **Fontes de Receita**

Conceito: Representa a receita que um negócio gera a partir de cada segmento de clientes.

- 11) Qual você acredita ser o potencial deste modelo de negócios dentre os associados de cooperativas de crédito?
- 12) Você entende que a incubação da plataforma na cooperativa de crédito é uma alternativa adequada? Caso negativo, que outro caminho você recomenda?
- 13) Qual você acredita ser o potencial de utilização da solução através do programa de recompensas de cartões da cooperativa de crédito?
- 14) Você acredita que parte dos colaboradores da cooperativa de crédito utilizaria a plataforma de hospedagem nas viagens a trabalho? Qual percentual de adesão você acredita que teria entre os colaboradores?

### **Recursos Principais**

Conceito: São os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar.

- 15) Você entende que a criação da plataforma em uma cooperativa de crédito e o acesso aos associados seja o principal recurso deste modelo de negócios?
- 16) Quais recursos você considera como principal para fazer o modelo de negócios funcionar?

### **Atividades-chave**

Conceito: Ações mais importantes que um negócio deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar

- 17) Você considera que as atividades-chave apresentadas estão adequadas? Que outras atividades podem ser consideradas?

### **Parcerias Principais**

Conceito: Rede de fornecedores e parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar.

18) Você entende que as parcerias descritas viabilizem o modelo de negócios?

19) Que outras parcerias você entende que poderiam fazer parte da plataforma?

### **Estrutura de Custos**

Conceito: Descreve os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

20) A estrutura de custos para criação e sustentação da plataforma estão coerentes para a fase inicial de operação?

21) Que considerações você pode fazer sobre os custos estimados que foram apresentados?

### **Considerações Finais**

22) Você tem mais alguma contribuição, crítica ou consideração sobre o modelo de negócios apresentado?

Fonte: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2020.