

# MODELO DE NEGÓCIOS APLICADO À GESTÃO PÚBLICA: PROPOSTA AO SETOR ESPORTIVO DE UMA UNIVERSIDADE

## BUSINESS MODEL APPLIED TO PUBLIC MANAGEMENT: PROPOSAL TO THE SPORTIVE SECTOR OF A UNIVERSITY

Andréa Aparecida da Costa Mineiro<sup>1</sup>  
Rafael de Paiva Pereira Thiers Vieira<sup>2</sup>

### RESUMO

Em busca de vantagens competitivas, é crescente a adoção de modelos de negócios pelo mundo empresarial. Ao observar tais vantagens, o setor público tem procurado adaptar e utilizar esses modelos de negócios em busca de benefícios para a gestão pública. Atualmente, o *Business Model Canvas* (BMC) é um dos modelos de negócios mais adotado por ser adaptável e dinâmico, além de ter representação simples, sendo observadas aplicações de sucesso em ambos setores, público e privado. Por meio de nove componentes integrados, o BMC foca na criação de valor e nos clientes. Este estudo de caso teve como objetivo a aplicação do BMC no Centro de Educação Física e Esportes da Universidade Federal de Itajubá, buscando-se melhorias na gestão estratégica e nos resultados do setor: atribuição de valor para os serviços prestados com conseqüente aumento na percepção de valor pela administração universitária e pelos clientes (alunos e servidores); aumento da participação dos clientes nas atividades físico-esportivas ofertadas; e maior dinamicidade na gestão operacional do setor. A elaboração do quadro de modelos de negócios possibilitou definir os nove componentes do BMC e visualizar como eles se inter-relacionam. Além disso, as relações de causa-efeito de ações gerenciais em cada componente possibilitaram melhorias observáveis. Conclui-se que o uso do BMC foi de grande benefício inicial. Acredita-se que o uso contínuo desse instrumento possibilitará um planejamento estratégico mais bem estruturado e embasado em dados mensuráveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Business Model Canvas*; Modelo de Negócios; Gestão Pública.

### ABSTRACT

In search of competitive advantages, it is growing the adoption of business models by the business world. By observing these advantages, the public sector has sought to adapt and use these business models in search of benefits for public management. Currently, the business model canvas (BMC) is one of the most adopted business models by being adaptable and dynamic, in addition to simple representation, being observed successful applications in both sectors, public and private. Through nine integrated components, the BMC focuses on creating value and on clients. This case study aimed to BMC application in Center of Physical Education and Sports of the Federal University of Itajubá, seeking improvements in strategic management and organizational results: attribution of value to services with a consequent increase in the perception of value by the university administration and the customers (students and servers); increased customer participation in physical and sports activities offered; and greater dynamism in the operational management of the sector. The business model

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração de Empresas com ênfase em Empreendedorismo e Negócios pela Universidade Federal de Itajubá (2003), especialização em Qualidade e Produtividade e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá (2007) na área de Economia e Finanças. Atualmente é Professora Adjunta, nível 01 na UNIFEI nas áreas de Empreendedorismo e Finanças. Atuou em empresas privadas por 15 anos nas áreas financeira, administração de vendas e em empresas de base tecnológica no desenvolvimento de políticas comerciais. A linha de pesquisa está direcionada a Empreendedorismo Tecnológico com foco em ambientes de inovação, como incubadoras, parques tecnológicos e interação entre universidade e empresas, gestão da inovação e redes de inovação.

<sup>2</sup> Bacharel em Educação Física pela Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas (2008). Especialista em Treinamento Desportivo pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2011). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Itajubá (2017). Desde fevereiro de 2010, é Servidor Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), onde ocupa um dos cargos de Técnico Desportivo. Desde 2013 ocupa a função de Coordenador do Centro de Educação Física e Esportes na mesma Instituição.

framework developed enabled the defining of the nine components of the BMC and the seeing of how they interrelate. Moreover, the relations of cause and effect of management actions on each component enabled observable improvements. Initial conclusion indicates that the use of BMC brought great benefit. It is believed that the continued use of this instrument will allow for strategic planning better structured and grounded in measurable data.

**KEYWORDS:** Business Model Canvas; Business Model; Public Management.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, a inovação está intimamente ligada à capacidade de uma organização competir no mercado global de forma a sustentar sua existência a longo prazo. Nos últimos anos, os modelos de negócios têm alavancado esse processo de inovação ao proporcionar maior sucesso a partir do controle e do planejamento estratégico, fazendo com que seu uso tenha grande crescimento no mundo empresarial.

Os modelos de negócios, originalmente criados para aplicação em empresas privadas, têm em comum o foco na criação de valor (para o produto ou serviço) e nos clientes. Destes modelos, o *Business Model Canvas* (BMC) é um dos mais adotados.

O Centro de Educação Física e Esportes, cuja missão é ofertar à comunidade (discentes e servidores) experiências e vivências relacionadas à Educação Física e Esportes, com foco na educação, na saúde e na qualidade de vida, é o setor responsável pela gestão esportiva nos *campi* da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI).

Dados coletados em 2016 apontam que os clientes atendidos no setor esportivo são os discentes (4.986 no campus de Itajubá, dos quais 310 frequentam semanalmente) e os servidores (653 no campus de Itajubá, dos quais 30 frequentam semanalmente).

Uma das maiores fraquezas organizacionais observadas pela gestão do Centro de Educação Física e Esportes é o baixo valor atribuído aos serviços do setor tanto pelos usuários, quanto pela administração institucional, o que gera obstáculos ao crescimento com perda de credibilidade e redução de influência política nas decisões administrativas da Universidade.

Isso posto, chegou-se às seguintes questões: seria o *Business Model Canvas* um modelo de negócios aplicável no setor público? Em caso positivo, como estruturá-lo para aplicação no Centro de Educação Física e Esportes da UNIFEI?

Este estudo tem como objetivo a aplicação do *Business Model Canvas* no Centro de Educação Física e Esportes da UNIFEI em busca dos benefícios proporcionados pelo uso

desse instrumento de gestão: melhorar os resultados de gestão e melhorar a reputação do setor por meio da atribuição de valor aos serviços prestados.

A possibilidade de sucesso na aplicação do BMC à organização esportiva da UNIFEI por si só é argumento indiscutivelmente favorável à Instituição. Além disso, na ocorrência de sucesso, poderia haver replicabilidade do uso do BMC por gestões futuras no setor esportivo e em outras organizações cujas características se assemelhem às aquelas aqui apresentadas. Justifica-se o estudo, ainda, pelo fato de que a atual administração ainda não se utilizava de instrumentos de gestão. Assim, é evidente que o sucesso no uso do BMC seria de grande valia para maior organização estratégica do setor, para melhoria na qualidade dos serviços ofertados aos clientes e para maior transparência à sociedade em relação aos investimentos públicos realizados.

Ressalta-se, portanto, que o estudo se mostra relevante para a Instituição e para seus clientes, uma vez que melhorias na gestão do setor acarretam em benefícios para ambos. Do ponto de vista institucional, ter um setor que atinge seus objetivos estratégicos é altamente relevante. Na visão do próprio setor (Centro de Educação Física e Esportes), agregar valor aos serviços prestados e obter outras possíveis melhorias é relevante tanto por proporcionar dinamicidade à gestão quanto por fortalecer o relacionamento com a alta administração universitária. Sob a óptica dos clientes, a relevância é percebida na melhoria da qualidade dos serviços e no aumento da adesão às atividades físico-esportivas ofertadas. Neste ponto, o estudo volta a ser institucionalmente relevante, pois o aumento da participação de alunos e servidores nos programas físico-esportivos tem a capacidade de trazer um grande retorno em termos de saúde e qualidade de vida, o que pode melhorar os ambientes de trabalho e de aulas, além de reduzir a evasão por motivos de saúde, tanto de servidores quanto de alunos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, abordar-se-á o marco teórico sobre modelos de negócios, *Business Model Canvas* (BMC) e modelos de negócios na gestão pública. Na sequência, apresentar-se-á a metodologia do estudo, seguida pela elaboração do BMC do Centro de Educação Física e Esportes, onde serão propostas intervenções nos nove componentes que compõem o modelo. A seção final dessa pesquisa expõe os primeiros resultados da aplicação do BMC e as considerações finais dos pesquisadores. Por fim, o artigo apresenta as referências bibliográficas que o embasam.

## 2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS

Os modelos de negócios surgiram, cada qual com seus benefícios e limitações, a fim de proporcionar maior capacidade de controle e planejamento às empresas, possibilitando intervenções estratégicas concomitantes ao crescimento e ao desenvolvimento das mesmas.

Em um mundo onde mercado, produtos, tecnologias, concorrentes e a própria sociedade mudam de forma tão ágil, a inovação contínua e o conhecimento se tornaram uma vantagem competitiva capaz de dar sustentabilidade para as organizações (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

A busca por essas vantagens competitivas sustentáveis tem promovido o desenvolvimento de novas formas de gestão e de novos modelos de negócios decorrentes da economia vigente, denotando a ampliação de configurações de uma gama de possíveis negócios, o que aumenta a dificuldade e a complexidade das decisões a serem adotadas pelos gestores (PATELI; GIAGLIS, 2004).

Define-se gestão do conhecimento como a ação sistemática e intencional de captura, armazenamento e comunicação de informações essenciais aos negócios de uma empresa, visando à melhoria contínua dos processos e da atuação dos seus integrantes, objetivando uma vantagem competitiva; o que não se restringe a uma determinada tecnologia ou fonte de informação (BERGERON, 2003).

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2015) informam que a gestão do conhecimento cumpre um papel relevante na elaboração de modelos de negócios, onde o conhecimento explícito é exigido na descrição do modelo, o qual se origina da externalização do conhecimento e apresenta a vantagem de poder ser visualizado, comunicado, compartilhado e utilizado no ambiente organizacional. Os autores afirmam, ainda, que o conceito de modelo de negócios ajuda a externalizar, mapear e armazenar o conhecimento sobre a lógica de criação de valor de uma empresa. Rausch (2012) complementa ao propor um metamodelo de negócios, no qual leva em consideração como fatores ambientais (sustentabilidade; economia; tecnologia; inovação; aspectos políticos, regulatórios, legais e socioculturais; etc.) influenciam no comportamento organizacional de forma integrada e como essa influência é percebida e transformada em estratégia para a administração da empresa.

Assim, a inovação em modelos de negócios requer informações provenientes da gestão do conhecimento baseada na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão (MALHOTRA, 2000).

Segundo Bergeron (2003), modelos de negócios e processos de gestão do conhecimento estão relacionados e variam em função da filosofia de gestão e da cultura organizacional, fazendo com que um seja alterado em função do outro.

Observa-se que o conceito “modelo de negócios” é um fenômeno recente na literatura acadêmica: o termo “*business model*” surgiu pela primeira vez em 1975 (GHAZIANI; VENTRESCA, 2005), ganhando proeminência a partir dos anos noventa em decorrência dos negócios emergentes das empresas ponto com, do *e-commerce* e da economia do conhecimento (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011); entretanto, ainda hoje são discutidos superficialmente e não existe compreensão de suas origens, seu papel e seu potencial (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2015; SOSNA; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, 2010; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2007). Até meados do ano 2006, o tema “modelo de negócios” se encontrava praticamente ausente na literatura sobre estrutura organizacional, estratégia empresarial, economia empresarial e teoria do negócio (KEEN; QURESHI, 2006).

De acordo com Shafer, Smith e Linder (2005), modelo de negócios é a arquitetura pela qual a empresa representa sua lógica estratégica para criação e captura de valor.

Zott e Amit (2007) apresentam uma definição integrada para modelo de negócios: retratam o conteúdo, a estrutura e a governança de transações concebidas a fim de criar e capturar valor por meio de exploração de oportunidades negociáveis.

Estes modelos propiciam uma visão lógica e integrada da influência do ambiente no comportamento organizacional, possibilitando interpretar a estratégia da empresa para condução das relações de valor: percepção, distribuição, captação e compartilhamento (RAUSCH, 2012).

Há modelos de negócios diversos, com particularidades específicas e abordagens que não se aplicam a todo tipo de empresa. Portanto, não existe um modelo ideal. No entanto, os modelos de negócios existentes se assemelham no atributo “criação de valor”, para o qual dão grande destaque (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2011; ZOTT; AMIT, 2007).

Assim, a geração de valor para o cliente se tornou o objetivo principal das grandes empresas nos tempos atuais (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005) e, à medida que vender produtos e serviços não garante retorno consistente e sustentabilidade empresarial no longo

prazo, essa prática tem sido copiada por médias e pequenas empresas na busca por diferenças competitivas que as coloque em paridade com a concorrência.

## 2.2 O BUSINESS MODEL CANVAS

Em 2004, Alexander Osterwalder completou sua tese de doutorado sobre o tema Inovação no Modelo de Negócios junto ao professor Yves Pigneur. Em 2006, a abordagem descrita por Alexander em seu diário *online* sobre modelos de negócios começou a ser aplicada em grandes empresas de todo o mundo. Durante um *workshop*, após serem questionados sobre a existência de um livro, Alexander e Yves aceitam o desafio e decidem criar um livro sobre modelo de negócios inovadores, inclusive inovando no método de realização do projeto: criam, então, uma plataforma *online* onde várias pessoas de diversos países poderiam contribuir de forma prática com seu livro, pagando uma taxa de participação (utilizada para custear o investimento). O livro passou por um processo de cocriação durante nove anos e contou com 470 coautores. Criou-se, assim, o livro *Business Model Generation*, o qual expõe a ferramenta chamada Quadro de Modelo de Negócios ou *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Então, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem um novo modelo de negócios – o *Business Model Canvas* (BMC) – com nove componentes, cuja integração descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por uma organização. Estes componentes serão expostos conforme proposto pelos autores:

- Segmento dos Clientes: são grupos de pessoas ou organizações que a empresa deseja servir. Os segmentos são tipificados como: Mercado de Massa (não se distingue segmentos); Nicho de Mercado (segmentos específicos); Segmentado (grupos com necessidades sutilmente diferentes); Diversificada (grupos com necessidades muito diferentes); e Mercados Multilaterais (dois ou mais grupos interdependentes);
- Proposta de Valor: expõe o produto/serviço que cria valor para um segmento específico, ou seja, é a solução para uma necessidade do cliente. Pode ser inovadora ou incremental. As propostas de valor são tipificadas como: Novidade (cria-se uma nova necessidade para o cliente); Desempenho (o produto/serviço é melhorado de uma forma percebida pelos clientes); Personalização (o produto/serviço se adequa a demandas específicas – customização); “Fazendo o que deve ser feito” (ajuda-se o cliente em certo

serviços); Design (importante atributo para valorização do produto); Marca/Status (valor atribuído por status, moda ou características de determinado grupo); Preço (preço baixo e até mesmo gratuidade em produtos/serviços de valor similar); Redução de Custo (ajuda-se o cliente a economizar); Redução de risco (garantias que reduzem o risco ao adquirir um produto/serviço); Acessibilidade (fazer com que produtos/serviços cheguem aos clientes); Conveniência/Usabilidade (fazer produtos/serviços mais fáceis de usar);

- Canais: são os meios de comunicação (que ampliam o conhecimento do cliente sobre produtos/serviços) e alcance (distribuição e venda) com os clientes para entrega de valor. Tipos de canais: equipes de venda; vendas online (Web); lojas próprias; lojas parceiras e atacado. Os canais se dividem em cinco fases: Conhecimento (refere-se a como o cliente conhece os produtos/serviços); Avaliação (refere-se aos meios pelos quais os clientes avaliam os produtos/serviços); Compra (refere-se a como produtos/serviços específicos são ofertados); Entrega (refere-se a como a proposta de valor chega aos clientes); e Pós-venda (apoio pós-venda);
- Relacionamento com Clientes: são os meios que a organização define para se relacionar com segmentos específicos de clientes, buscando conquistar novos clientes, reter (fidelizar) clientes e ampliar as vendas. O relacionamento com clientes é tipificado como: Assistência Pessoal (interação humana para auxílio durante a venda ou no pós-venda); Assistência Pessoal Dedicada (refere-se a uma interação humana mais íntima por meio de um representante específico para relacionamento com um cliente também específico); *Self-service* (disponibilizam-se meios para que o clientes se sirva sem relacionamento direto); Serviços Automatizados (forma automatizada de *self-service*, mais sofisticada, capaz de fornecer produtos/serviços personalizados); Comunidades (refere-se a comunidades de clientes para troca de conhecimento sobre determinados produtos/serviços); Cocriação (o cliente assume o papel de cocriador de valor para produtos/serviços);
- Fontes de Receita: é a verba gerada a partir de cada segmento de clientes, podendo advir de pagamento único ou de renda recorrente (pagamento constante). Lucro é o resultado após subtração dos custos. As fontes de receita

são tipificadas como: Venda de Recursos (venda de um produto físico); Taxa de Uso (venda do uso de um produto/serviço); Taxa de Assinatura (venda do acesso contínuo a um serviço/produto); Empréstimo/Aluguel/Leasing (venda temporária de determinado recurso por um período fixo); Licenciamento (venda da permissão de uso de uma propriedade intelectual protegida); Taxa de Corretagem (receita que provém de serviços de intermediação – por exemplo, corretores imobiliários e operadoras de cartão de crédito); Anúncios (receita que provém da anunciação – publicidade – de produtos/serviços). As fontes de receita podem adotar diferentes meios de precificação (fixa ou dinâmica). A precificação fixa se baseia em variáveis estáticas para definir preços: Preço de Lista (produtos/serviços individuais com preços fixos); Característica do Produto/Serviço (o preço depende da qualidade e de outros atributos do produto/serviço); Segmento de Clientes (o preço depende do tipo de cliente alvo); Volume (o preço depende da quantidade). A precificação dinâmica se baseia nas condições do mercado para definir preços: Negociação (o preço depende de barganha entre os envolvidos); Gerenciamento de Produção (o preço depende do inventário e do momento da aquisição); Mercado em Tempo Real (o preço é baseado na oferta e na demanda); Leilões (o preço é determinado pela competitividade em leilão);

- Recursos Principais: são os recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos mais elementares para que o modelo de negócios funcione. Estes recursos podem pertencer à organização, podem ser alugados ou adquiridos de parceiros. Os recursos principais são tipificados como: Físicos (infraestrutura predial, veículos, maquinário, etc.); Financeiros (dinheiro, linhas de crédito, ações, etc.); Intelectuais (patentes, registro de marca, banco de dados, etc.); Humanos (recursos humanos altamente capacitados – detentores de conhecimento indispensável ao negócio);
- Atividades-chave: são as ações necessárias para o funcionamento do modelo de negócios. Trata-se de Produção (desenvolvimento, produção e entrega); Resolução de Problemas (novas soluções para problemas específicos – consultoria, gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo); e Plataforma/Rede (redes, plataformas e softwares);



- **Parcerias Principais:** são as redes de fornecedores e parcerias cruciais ao funcionamento do modelo de negócios. As parcerias podem ocorrer por Aliança Estratégica (entre não competidores); Coopetição (aliança entre concorrentes); Joint Venture (aliança para desenvolvimento de novos negócios); e Relação Comprador-Fornecedor (há garantia de suprimento). As parcerias são motivadas por: Otimização e Economia de Escala (reduz-se custo por meio de terceirização e compartilhamento de infraestrutura); Redução de Riscos e Incertezas; e Aquisição de Recursos e Atividades Particulares (parceria para adquirir recursos indispensáveis – conhecimento, licenças, acesso à clientes, etc.); e
- **Estrutura de Custo:** refere-se à totalidade dos custos relacionados à operacionalização do modelo de negócios. A estrutura de custo pode ser direcionada pelo custo (operar pelo menor custo possível); ou pelo valor (operar de acordo com determinada proposta de valor). Os custos são tipificados como: Custos Fixos (independe do volume de produto/serviço produzido); Custos Variáveis (há proporcionalidade entre o custo e o volume produzido); Economias de Escala (reduz-se a relação de custo conforme o aumento da demanda); e Economias de Escopo (há vantagens de custo conforme o aumento do escopo da operação).

Logo, a integração desses nove componentes possibilita embasar o BMC (quadro do modelo de negócios): uma ferramenta adaptável e dinâmica que permite expor de forma visual e simplificada a arquitetura lógica de determinado modelo de negócios.

### 2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS NA GESTÃO PÚBLICA

Desde 1911, quando Frederick Taylor publicou os Princípios de Administração Científica, busca-se adaptar os modelos de gestão a determinadas necessidades, tornando as empresas mais competitivas, com melhores produtos ou serviços (TAYLOR, 1990).

A partir daí, com a crescente industrialização e a evolução do capitalismo, várias teorias foram surgindo, visando suprir as demandas, as quais não eram atendidas pelos modelos de administração vigentes (CHIAVENATO, 2003).

Dentre estas novas teorias, surgiram propostas específicas objetivando guiar a administração pública e, nesse contexto, segundo Bächtold (2008), a Teoria Burocrática de Max Weber foi a mais aplicada – baseava-se no preceito burocrático de normas e regras que,

de forma racional, impessoal e formal, direcionassem decisões e divisões de trabalho com autoridade e hierarquia bem definidos, com ênfase na eficiência. No entanto, essa teoria se tornou ultrapassada para atender às demandas atuais. Contudo, de acordo com Aragão (1997), tem se mostrado de difícil desvencilhamento pelo Estado, uma vez que demonstra algumas vantagens, pois, ao seguir o regimento por leis, limitam-se ações baseadas em decisões individualistas ou voltadas para poucos (clientelismo e patrimonialismo).

Portanto, a administração pública deve utilizar os pontos positivos da teoria burocrática, unindo-os aos benefícios da administração gerencial: recompensar o mérito dos servidores e não limitar a inovação incentivando a criatividade, promovendo maior eficiência nas ações do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996). Eficiência essa, que é determinada por leis, as quais regimentam o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, onde se situam as instituições públicas de ensino superior. Vide o segundo artigo da Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1.999 que diz: “a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência” (BRASIL, 1999).

A partir do ano 2000, a gestão empreendedora foi introduzida à gestão pública brasileira através dos programas “Avança Brasil” e “Gestão Pública Empreendedora”, os quais buscavam reformar as políticas do Estado em relação à sua estratégia gerencial, por meio da redução de custos, do aumento da eficácia e da qualidade dos serviços prestados à sociedade e da valorização do servidor público (MARTINS, 2007).

De acordo com Osborne e Gaebler (1995), a gestão pública empreendedora tem caráter de governo pertencente à comunidade, ou seja, busca servir à população, assim como servem-se clientes, focando-se na missão, na meta e nos objetivos traçados. Esse tipo de gestão é orientado ao alcance dos melhores resultados possíveis com os recursos disponibilizados (REESE; OHREN, 1999).

Compreende-se, então, que as organizações públicas precisam trabalhar com avaliação e resultados, pois assim os servidores têm maior entendimento do significado de seu trabalho para a instituição, sentindo-se mais engajados, o que gera um ciclo benéfico de estipulação-perseguição de metas (MACHADO; RUPPHENTAL, 2013). Fato corroborado por Martins (2007), que também afirma haver necessidade de se elaborar instrumentos que possibilitem mensurar os indicadores de eficácia das ações traçadas como parte do planejamento estratégico.

Catelli (2000) defende que a eficácia da gestão pública é direta e positivamente influenciada por gestores competentes; por modelos de gestão adequados às particularidades da organização; por sistemas de informação eficientes no processo de comunicação entre governo e sociedade e na oferta de dados para avaliação e tomadas de decisão; e por sistemas de controladoria interna. Deve-se, portanto, criar indicadores de desempenho do serviço público, os quais sejam mensuráveis e possam nortear o planejamento estratégico das políticas públicas (TEIXEIRA; SANTANA, 1994). Os autores também chamam atenção para a deficiência dos sistemas de avaliação de desempenho na gestão pública, uma vez que estes não levam em consideração a performance alcançada nos serviços executados.

No tocante ao *Business Model Canvas*, de acordo com Agune et al. (2014), o modelo pode ser utilizado em setores do governo por meio de pequenas adaptações, trazendo visão estratégica e maior controle operacional. Este e outros estudos corroboram a afirmação acima e demonstram que o BMC já foi utilizado com sucesso em organizações do setor público: na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Governo do Estado de São Paulo (AGUNE et al., 2014); no Escritório Central de Governança do Sergipe, onde objetivou-se aumentar a eficiência de forma geral – reduzir custos, desperdício, atrasos e retrabalho; aumentar a qualidade dos serviços; padronização, integração e otimização de processos; avaliação por meio de indicadores de desempenho; e capacitação e treinamento de pessoal (ARÔXA et al., 2015); na Corporação de Desenvolvimento Econômico da Cidade de Nova Iorque, onde pretendeu-se verificar relações entre agências de desenvolvimento econômico e o uso de modelos de negócios focados em criação de valor e estratégia; e compreender como estes modelos são definidos, adaptados e aplicados nessas agências (CHAMBERS; PATROCÍNIO, 2011); e em bancos públicos federais, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, onde, apesar das diferenças institucionais, o BMC foi aplicado com êxito (TEIXEIRA, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Eisenhardt (1989), no estudo de caso é verificada a influência que fatores isolados representam à dinâmica de um todo, podendo ser utilizado para alcançar objetivos diversos em pesquisas qualitativas e/ou quantitativas, sendo comum a criação de instrumentos e protocolos de pesquisa para coleta de dados que culminam com a construção de teorias.

Portanto, o principal procedimento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, por meio do qual foram observadas as alterações provocadas por intervenções propostas nos nove

componentes do BMC na dinâmica da gestão do Centro de Educação Física e Esportes na UNIFEI.

Quanto à sua natureza, essa pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, pois como cita Vergara (2000), busca resolver um problema prático e concreto específico de uma organização: o Centro de Educação Física e Esportes. Appolinário (2009) afirma que diferentemente da pesquisa básica, este tipo de pesquisa é mais voltado para objetivos comerciais, de modo que se desenvolvam novos processos ou produtos que se encaixem em necessidade do mercado real.

A forma de abordar o problema nesta pesquisa é classificada como pesquisa qualitativa. Para Silva e Menezes (2000) esta modalidade traz uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e o subjetivo (mundo real e o sujeito, respectivamente). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nessa modalidade, assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, o qual tende a analisar seus dados indutivamente e o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Turato (2005), a pesquisa qualitativa pode emergir do construto qualitativo vindo da experiência de vida do indivíduo, por meio de sua percepção dos fenômenos conjugada com seus conhecimentos e vivências; além disso, os pontos de vista dos sujeitos envolvidos na pesquisa é um reflexo de seu modo de perceber a realidade na qualidade dos fenômenos observados.

Os procedimentos iniciais foram a pesquisa bibliográfica e documental. Inicialmente, foi levantada a literatura que embasa este estudo através de busca nas plataformas Google Acadêmico ([scholar.google.com.br](http://scholar.google.com.br)) e *Web Of Science* ([webofknowledge.com](http://webofknowledge.com)), utilizando-se as palavras-chave de forma isolada e relacionada entre si. Além disso, analisou-se documentos da Instituição em busca de informações sobre o setor esportivo (documentos, relatórios de gestão do próprio setor, estatísticas de uso das dependências esportivas, entre outros).

Após leitura e entendimento do conteúdo explorado, relacionou-se a experiência de um dos pesquisadores na gestão do setor esportivo à lógica do BMC, elaborando-se um modelo aplicável ao Centro de Educação Física e Esportes, o qual possibilitou implantar melhorias contínuas de gestão, com foco principalmente naquelas relacionadas à atribuição de valor para os serviços ofertados.

Com relação aos dados apresentados como considerações finais do estudo, relativos aos clientes naquilo que tange quantidade de clientes atendidos, grau de satisfação e outros atributos; trata-se de uma combinação de fontes padronizadas que compõem o Banco de Dados do Centro de Educação Física e Esportes desde 2016: coordenadores de projetos físico-esportivos alimentam diariamente as planilhas de controle correspondentes aos projetos pelos quais são responsáveis (ano, mês, dia, hora, projeto, local, quantidade de clientes atendidos, quais clientes foram atendidos e ocorrências referentes à infraestrutura); servidores que atuam na recepção do setor esportivo preenchem diariamente o controle de uso das dependências esportivas (ano, mês, dia, hora, projeto/modalidade, local, quantidade de clientes atendidos e ocorrências referentes à infraestrutura); clientes respondem ao questionário semiestruturado de avaliação da satisfação sempre que desejarem (os mesmos estão disponíveis *online*) – no entanto, há estímulo para que o façam ao menos ao fim de cada semestre letivo, quando um *e-mail* de encerramento do projeto físico-esportivo é enviado agradecendo a participação e solicitando a avaliação; e, por fim, servidores membros da administração central da UNIFEI são convidados, também via *e-mail*, a avaliar o setor esportivo por meio de um questionário semiestruturado que considera reputação do setor, importância institucional, qualidade dos serviços, infraestrutura, recursos humanos e financeiros.

Elucida-se que o método de análise dos dados abordados foi a análise de conteúdo, pois considera-se a criatividade e a capacidade dos pesquisadores produzirem inferências sobre o conteúdo analisado, com base em pressupostos teóricos relacionados à sua própria experiência de vida (CAMPOS, 2004).

#### **4 BMC DO CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTES**

Esta seção apresenta as nove dimensões que compõem o *Business Model Canvas* especificamente elaborado para o Centro de Educação Física e Esportes da UNIFEI.

##### **4.1 SEGMENTO DE CLIENTES**

O público com potencial de se tornar cliente do Centro de Educação Física e Esportes é formado por todos os 4.986 discentes e 653 servidores vinculados ao campus Itajubá da Universidade Federal de Itajubá.

Discente da UNIFEI é todo aluno regularmente matriculado em curso de graduação ou pós-graduação ofertado pela Instituição. Dentre os discentes, há segmentação entre aqueles que buscam atividades competitivas de alto rendimento esportivo, os quais almejam compor

as equipes que representam a Instituição em competições esportivas oficiais; e aqueles que buscam atividades físico-esportivas por lazer, motivados pelos benefícios de saúde e qualidade de vida que o esporte proporciona.

Servidor da UNIFEI é todo técnico-administrativo ou docente. Os servidores buscam os serviços do setor esportivo com objetivos de lazer, também motivados por melhorias em termos de saúde e de qualidade de vida.

Portanto, os clientes são claramente segmentados em dois grupos distintos:

- Cliente Participativo: pessoas que buscam atividades físico-esportivas por sua capacidade de trazer benefícios de saúde, de qualidade de vida, de educação, de integração social, entre outros; e
- Cliente Competitivo: pessoas que buscam participar de equipes de alto rendimento esportivo no âmbito universitário.

Observa-se que a segmentação ocorre em função do objetivo pessoal do próprio cliente. Além disso, um mesmo cliente pode transitar entre os dois segmentos, desfrutando de serviços hora comuns, hora exclusivos a cada segmento.

#### 4.2 PROPOSTA DE VALOR

Para o Cliente Participativo são ofertados: gratuidade; atividades físico-esportivas diversificadas em relação ao tipo (modalidade/objetivo) e horários (Acessibilidade, Conveniência, Customização); infraestrutura predial localizada dentro do campus universitário (Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade); material e equipamento físico-esportivo de alto padrão nacional (Redução de Risco, Segurança); orientação profissional dos Técnicos Desportivos (Redução de Risco, Desempenho).

Para o Cliente Competitivo são ofertados: gratuidade; treinamento das modalidades mais desejadas (Personalização); técnico desportivo para as modalidades ofertadas (Desempenho, Redução de Risco); infraestrutura predial compatível com os esportes localizada dentro do campus universitário (Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade); material e equipamento esportivo de alto padrão nacional (Desempenho); possibilidade de convocação para competições regidas pela Federação Universitária Mineira de Esportes e consequente reconhecimento da comunidade universitária (*status*).

#### 4.3 CANAIS

Os canais para conhecimento dos serviços prestados pelo Centro de Educação Física e Esportes são sua página no site da UNIFEI, as redes sociais, o e-mail institucional e a mídia impressa.

Os canais de compra e entrega de serviços são presenciais no setor esportivo e nas áreas esportivas anexas (gramados, academia ao ar livre e lago da universidade).

Os canais de avaliação dos serviços e pós-venda são o site (com formulário de avaliação/questionário de satisfação), o e-mail e o telefone do próprio setor.

#### 4.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento de pré-vendas é do tipo *self-service*, onde os projetos físico-esportivos são igualmente apresentados aos potenciais clientes, cabendo a estes escolher dentre as atividades que mais lhe agradam.

O relacionamento de vendas e pós-vendas é do tipo Assistência Pessoal Dedicada, procurando individualizar e personalizar o atendimento.

O relacionamento de cocriação é incentivado, buscando-se criar projetos físico-esportivos de acordo com a demanda dos próprios clientes, inclusive com aproveitamento do conhecimento especializado específico de voluntários.

#### 4.5 FONTES DE RECEITA

A receita do Centro de Educação Física e Esportes provém do orçamento da universidade. Um aumento substancial na oferta/consumo dos serviços prestados pelo setor é subsídio para que a administração central priorize receitas maiores.

Além disso, o setor busca complementar sua receita por meio de concorrência em editais de fomento ao esporte e contratos de patrocínio.

#### 4.6 RECURSOS CHAVE

Recursos físicos: um ginásio poliesportivo com quadra coberta, arquibancadas e vestiários, salas administrativas e salas de práticas físico-esportivas (ginástica, artes marciais, xadrez, tênis de mesa, etc.); área externa (campo oficial de futebol, campo de futebol americano / rúgbi, duas quadras de tênis, duas quadras poliesportivas, quadra de vôlei de praia, duchas, posto de hidratação); áreas anexas passíveis de uso esportivo (gramados, academia ao ar livre e lago da universidade); materiais e equipamentos físico-esportivos aprovados por suas respectivas federações esportivas nacionais.

Recursos Financeiros: orçamento operacional próprio destacado do orçamento da UNIFEI.

Recursos Intelectuais: conhecimento diversificado dos Técnicos Desportivos sobre as áreas de atuação em Educação Física; e o banco de dados sobre os clientes que frequentam o setor.

Recursos Humanos: quatro Técnicos Desportivos (destes, dois são Mestres e um é Mestrando em Educação Física e um é Mestre em Administração); dois Assistentes em Administração; e um Técnico em Assuntos Educacionais. Ressalta-se a necessidade de terceirizar todo o serviço de limpeza, manutenção e segurança.

#### 4.7 ATIVIDADES CHAVE

As atividades chave são aquelas necessárias à oferta dos serviços esportivos em consonância com as propostas de valor, considerando-se os recursos existentes.

Assim, faz-se necessário o planejamento semestral dos projetos físico-esportivos (seleção de quais projetos serão ofertados de acordo com professores, clientes, espaços físicos e materiais disponíveis – observar avaliação passada sobre cada projeto, buscando melhorar aspectos passíveis de intervenção; respeitando-se limitações dos projetos quanto às variáveis previsíveis: período do dia; estação do ano; disponibilidade do público-alvo; disponibilidade de espaço/material, etc.), com posterior divulgação, processo de inscrição e execução dos projetos.

O controle de dependências esportivas é outra atividade chave, pois viabiliza a maximização do uso. Nessa perspectiva, dentre as atividades suplementares, destacam-se o agendamento de horários para uso das dependências esportivas (prioritário para projetos orientados, os quais têm horários fixos ao longo do semestre; secundário para clientes que apenas desejam utilizar o espaço sem supervisão); o controle de acesso, que possibilita coleta de dados sobre os clientes; e ações de ampliação, reforma, limpeza e manutenção, as quais proporcionam o uso contínuo e crescente das dependências esportivas.

O controle de material esportivo (aquisição, empréstimo, armazenagem, limpeza e manutenção) tem função semelhante ao controle de dependências. Além de promover a operacionalização dos projetos planejados, minimiza as perdas materiais.

A capacitação e o treinamento contínuo dos recursos humanos são atividades chave que objetivam manter/melhorar os serviços ofertados. Por meio dessas atividades o



atendimento ao público se mantém padronizado e os projetos físico-esportivos ganham em qualidade, diversidade (inovação) e segurança.

Alimentação contínua do banco de dados é a atividade chave de registrar tudo aquilo que acontece (com base em documentos/procedimentos padronizados), propiciando dados que possam se converter em informação útil aos processos de tomada de decisão necessários à gestão da organização.

Por fim, avaliação e divulgação de resultados são as atividades que promovem, respectivamente, melhorias contínuas e reconhecimento. As avaliações gerais (do setor) e específicas (de cada projeto, dependência, evento, etc.) permitem conhecer e atuar sobre pontos positivos (forças/oportunidades) e negativos (fraquezas/ameaças). Já a divulgação dos resultados, que ocorre por meio de relatórios de gestão completos e fiéis à realidade, traz transparência e conseqüente reconhecimento do trabalho realizado.

#### 4.8 PARCEIROS CHAVE

A busca por novas parcerias é incentivada; no entanto, até o momento do estudo há duas parcerias sólidas estabelecidas.

A Associação Atlética Acadêmica da UNIFEI campus Itajubá, com a qual há uma relação de aliança estratégica, por meio da qual promove-se o esporte no ambiente universitário de forma cooperativa naquilo que tange objetivos comuns em detrimento das diretrizes da administração central.

E a Federação Universitária Mineira de Esportes, com a qual há uma relação comprador-fornecedor, por meio da qual compra-se o direito de participação em eventos por ela organizados; e em troca, leva-se uma delegação de atletas universitários em eventos bem organizados (sérios e seguros), onde há possibilidade de classificação para os Jogos Universitários Brasileiros (evento nacional regido pela Confederação Brasileira do Desporto Universitário – entidade máxima do desporto universitário nacional).

#### 4.9 ESTRUTURA DE CUSTO

Os custos são direcionados pelo valor, ou seja, limitam-se ao orçamento do Centro de Educação Física e Esportes. Apesar disso, objetiva-se calcular futuramente o custo operacional básico de funcionamento do setor para conhecimento e possíveis intervenções (será necessária parceira com os setores de engenharia da universidade para calcular custos de energia elétrica, água e outros consumos básicos).

#### 4.10 O CANVAS DO CEFE

Relacionando-se todos os nove componentes descritos nos itens 4.1 a 4.9, pode-se estruturar o Quadro do Modelo de Negócios do Centro de Educação Física e Esportes (Quadro 1).

Quadro 1: Canvas do Centro de Educação Física e Esportes.

<p><b>PARCEIROS CHAVE</b></p> <p>Associação Atlética Acadêmica da UNIFEI campus Itajubá</p> <p>Federação Universitária Mineira de Esportes</p>	<p><b>ATIVIDADES CHAVE</b></p> <p>Planejamento e execução de projetos físico-esportivos.</p> <p>Agendamento de horários de uso.</p> <p>Controle de materiais esportivos.</p> <p>Controle de dependências esportivas.</p> <p>Capacitação dos recursos humanos.</p> <p>Alimentação do banco de dados.</p> <p>Avaliação de resultados</p>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b></p> <p>Ofertamos atividades físico-esportivas gratuitas, diversificadas, acessíveis (no campus), fáceis de participar (várias turmas e horários), seguras (orientadas por profissionais qualificados) e que atingem objetivos personalizados.</p> <p>Ofertamos treinamento esportivo gratuito, seguro (orientado por profissionais qualificados), personalizado, que oportuniza comprar uma das equipes esportivas que representam a instituição.</p>	<p><b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b></p> <p>Pré-vendas: self-service dentre os serviços ofertados.</p> <p>Vendas e Pós-vendas: assistência pessoal dedicada à demandas individuais.</p> <p>Coerção: o valor de uma demanda criada pelo cliente é absorvido e origina novos projetos físico-esportivos.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Discentes e Servidores (técnico-administrativos e docentes) da UNIFEI campus Itajubá</p> <p>Segmentados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente Participativo (busca saúde e qualidade de vida)</li> <li>- Cliente Competitivo (busca rendimento esportivo)</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CHAVE</b></p> <p>Físico: infraestrutura predial do CEFE (gimásio e área esportiva externa), materiais e equipamentos esportivos.</p> <p>Financeiro: orçamento operacional do CEFE.</p> <p>Intelectual: conhecimento dos Técnicos Desportivos, banco de dados do CEFE.</p> <p>Humanos: Técnicos Desportivos, técnico-administrativos e zeladores esportivos.</p>	<p>Ofertamos infraestrutura segura, compatível com várias modalidades físico-esportivas, de uso gratuito.</p> <p>Emprestamos materiais e equipamentos esportivos de alto padrão nacional, seguros, de uso gratuito.</p>	<p><b>CANAIS</b></p> <p>Conhecimento dos Serviços: site e e-mail institucional, redes sociais e mídia impressa.</p> <p>Compra e Entrega de Serviços: presencial no CEFE.</p> <p>Avaliação e Pós-venda: site, e-mail e telefone institucional.</p>	
<p><b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b></p> <p>Os custos se limitam ao orçamento do CEFE.</p>		<p><b>FONTES DE RECEITA</b></p> <p>Orçamento próprio anual destacado pela alta administração universitária.</p> <p>Editais de fomento ao esporte.</p>		

Fonte: Elaboração Própria (2017).

O conhecimento dos componentes do quadro e das relações estabelecidas entre cada uma das nove dimensões permite que os servidores do Centro de Educação Física e Esportes atuem nos pontos fracos e emergenciais, o que possibilita maior eficiência, maior controle operacional e atribuição de maior valor aos serviços ofertados, tal qual apresentado por Agune et al. (2014), Arôxa et al. (2015) e Chambers e Patrocínio (2011) em seus estudos sobre a aplicação do BMC em organizações do setor público.

Além disso, tal conhecimento permite que os pontos fortes do setor também sejam explorados para que tenham maior visibilidade e, uma vez que são mais observados pelos

clientes, tornam-se fator chave para uma maior percepção de satisfação dos mesmos com os serviços prestados pelo Centro de Educação Física e Esportes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi a aplicação do *Business Model Canvas* ao Centro de Educação Física e Esportes da UNIFEI em busca dos benefícios proporcionados pelo uso desse instrumento de gestão.

Retomando-se às duas questões iniciais do estudo e respondendo-as com base naquilo que foi observado, tem-se: seria o *Business Model Canvas* um modelo de negócios aplicável no setor público? Sim. Como estruturá-lo para aplicação no Centro de Educação Física e Esportes da UNIFEI? Não houve necessidade de reestruturar o BMC para aplicação no Centro de Educação Física e Esportes, ou seja, foi possível utilizar a estrutura original com os nove componentes, bastando, para isso, correlacionar as orientações dos criadores do BMC com a realidade do setor esportivo da UNIFEI.

A segmentação dos clientes em dois grupos distintos propiciou novas formas de abordagem, principalmente em relação ao planejamento e à divulgação das atividades físico-esportivas, direcionando esforços ao público-alvo correto. Os clientes participativos já demonstram maior adesão às atividades ofertadas e dão *feedback* positivo em relação às novas iniciativas, demonstrando maior satisfação. Em relação aos clientes competitivos, percebe-se uma movimentação favorável à criação de uma cultura esportiva de alto rendimento universitário, na qual o sentimento de pertencimento à equipe esportiva (*status*) é o fator motivacional predominante.

A criação de valor para os serviços ofertados partiu da captação das necessidades dos clientes habituais e de clientes em potencial em consonância com as diretrizes político-estratégicas da atual administração universitária, citadas no atual Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018 (ALMEIDA et al., 2015, p. 22):

1. Priorizar ações focadas na saúde e na qualidade de vida sobre outras possíveis frentes de atuação em educação física e esportes;
2. Priorizar ações destinadas à comunidade UNIFEI (discentes e servidores), priorizando-se a comunidade discente sobre a comunidade de servidores (técnico-administrativos e docentes);
3. Priorizar a realização de eventos esportivos internos sobre a participação em eventos externos;
4. Quando da participação em eventos externos, apoiar aqueles regidos pelas Federações Estaduais e Nacionais do Desporto;
5. Promover eventos esportivos de alcance local e regional com a participação da comunidade interna.

Percebe-se que o melhor aproveitamento dos recursos chave reflete diretamente na melhoria das atividades chave, com conseqüente maior percepção de valor pelos clientes e pela administração universitária – os novos projetos físico-esportivos planejados com base no BMC têm recebido elogios frequentes tanto por parte de alunos e quanto por parte de servidores.

Observa-se, também, que o conhecimento tanto dos canais quanto do relacionamento com clientes já afetou positivamente a gestão do Centro de Educação Física e Esportes: ambos alimentam o banco de dados do setor e permitem extrair conhecimento acerca dos clientes; foi criada a página do Centro de Educação Física e Esportes no site institucional, onde informações gerais e específicas podem ser acessadas (melhorou muito a divulgação da oferta dos serviços e dos resultados do trabalho). Além de receber *feedback* em relação aos serviços ofertados, começou-se a também dar *feedback* aos clientes (em relação a suas críticas e sugestões e em relação à sua participação nos projetos físico-esportivos).

Naquilo que se refere aos parceiros chave, ficou mais clara sua importância e função na dinamicidade da gestão do setor esportivo. A clareza e a objetividade do papel de cada parceiro facilitam a comunicação e a divisão de responsabilidades, conduzindo ao desenvolvimento de projetos bem-sucedidos.

Com em relação à estrutura de custos e à fonte de receitas, é possível dizer que o uso do Canvas foi favorável, pois o orçamento entre 2016 e 2018 foi reduzido ano a ano devido a reflexos da economia nacional, mas não implicou em redução dos serviços – observa-se, por conseguinte, eficiência no uso dos recursos. Outrossim, sabe-se que o banco de dados permitirá comparar a estrutura de custos ao longo dos anos, a qual provavelmente demandará maior custo em relação a estruturas de custos passados, uma vez que o aumento progressivo do atendimento tende a gerar aumento também no uso de recursos. Logo, espera-se que os gestores da fonte de receita proveniente da UNIFEI percebam o aumento da oferta/consumo de serviços e destaquem maior receita no futuro, possibilitando dar continuidade ao crescimento do setor.

Alguns dados quanti-qualitativos coletados no dia-a-dia do Centro de Educação Física e Esportes permitem comparação de resultados entre janeiro de 2016 e dezembro de 2018. Aferiu-se um aumento de 417% no número de clientes atendidos no período: em 2016 havia 340 clientes frequentadores do Centro de Educação Física e Esportes; chegou-se a 1.419 clientes diferentes atendidos em 2018, dos quais 188 servidores e 1.231 discentes. A satisfação dos clientes foi avaliada por meio de questionário disponibilizado no *site* da

UNIFEI: em 2018, 92,2% dos clientes respondentes à pesquisa estavam satisfeitos com os serviços do Centro de Educação Física e Esportes; 97,4% recomendaram a amigos o projeto físico-esportivo o qual participavam; 81,8% informaram que pagariam um valor monetário pela participação no projeto, caso fosse cobrado; 96,1% citou saúde como consequência da participação no projeto; 89,6% citou qualidade de vida; 57,1% citou educação social (não formal; cívica/moral); e 48% citou educação empreendedora (liderança, trabalho em equipe, vivência de situações sob pressão e estresse, entre outros). Quando questionados sobre a Imagem (reputação) do setor esportivo, discentes avaliaram o quesito com pontuação média de 4,22 pontos e servidores membros da administração central da universidade o avaliaram com 4,45 pontos (numa escala de 1 a 5, onde 5 pontos representam imagem positiva do setor e 1 ponto representa imagem negativa). Dentre todos atributos avaliados nas pesquisas de satisfação, aquele avaliado com menor pontuação média foi o quesito Infraestrutura, com 3,64 pontos (numa escala de 1 a 5, onde 5 pontos representam Satisfação e 1 ponto representa Insatisfação). Assim, a infraestrutura, cuja maior porção data de 1977, mostra-se como ponto chave a ser melhorado com investimentos futuros.

Isso posto, é possível afirmar que a utilização do BMC foi de grande ajuda ao gerenciamento do setor esportivo: por meio desse instrumento, observaram-se as relações estabelecidas entre cada componente do quadro, permitindo que os servidores do Centro de Educação Física e Esportes atuassem nos pontos fracos e emergenciais, além de destacarem os pontos fortes, o que possibilitou atribuir valor aos serviços ofertados e contribuiu com o planejamento estratégico do setor. Pode-se dizer, portanto, que o estudo cumpriu com seu objetivo.

As limitações deste estudo dizem respeito à morosidade para implantação de procedimentos que envolveram outros setores administrativos da Universidade, uma vez que demanda discussões políticas as quais precisam seguir a hierarquia burocrática que rege este modelo de instituição. Outrossim, a elaboração de procedimentos padronizados exigiu diversas adaptações até a concepção das versões funcionais e muito treinamento do pessoal envolvido nos processos para que os dados coletados fossem confiáveis.

Sugere-se, para estudos futuros, que outros modelos de negócios e instrumentos de gestão sejam aplicados no setor esportivo em busca de melhorias contínuas. Sugere-se ainda, que o BMC seja aplicado a outras organizações públicas e privadas cujas necessidades administrativas se assemelhem àquelas discutidas neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUNE, R. et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público: dá pra fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- ALMEIDA, D. A. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018**. UNIFEI, p. 22, 2015. Disponível em: <http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2016.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ARAGÃO, C. V. Burocracia, Eficiência e Modelos de Gestão Pública: um Ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 3, n. 48, p. 104-132, 1997.
- ARÔXA, D. V. M. et al. **Gestão por Resultados: estratégias, processos e projetos – estruturando o Escritório Central de Governança de Sergipe**. CONSAD, maio 2015.
- BÄCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: Ed. UFMT; Curitiba: Ed. UFPR, 2008.
- BERGERON, B. **Essentials of Knowledge Management Studies in health technology and informatics**. New Jersey: John Wiley & Sons, v. 160, p. 1-208, 2003.
- BRASIL. **Lei n. 9.784, de 29 de jan. de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Brasília-DF, 29 jan. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)>. Acesso em: 17 fev. 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 1, n. 47, p. 1-28, 1996.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília-DF, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tatics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.
- CATELLI, A. Avaliação da Gestão Pública. In: SEMINÁRIO ESAF 25 ANOS. **Anais...** Brasília-DF, 2000.
- CHAMBERS, E.; PATROCÍNIO, M. **Business Models and Value Creation: A Case Study of New York City Economic Development Corporation**. 124 p. Thesis (Master of Science – Umea School of Business) – Umea University, Sweden, 2011.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of 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. Disponível em: <[http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG\\_5005\\_T/Session\\_9\\_Mar\\_10\\_2008/Chesbrough\\_IC\\_C\\_2002.pdf](http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG_5005_T/Session_9_Mar_10_2008/Chesbrough_IC_C_2002.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <[http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt\\_1989\\_Building-Theories-from-Case.pdf](http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt_1989_Building-Theories-from-Case.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2015.
- GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975–2000. **Sociological Forum**. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, 2005.
- KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 8, 2006. **Proceedings of the 39th Annual HICSC**, 2006. p. 206b-206b.
- MACHADO, F. M.; RUPPHENTAL, J. E. Desafios à Inovação para o Setor Público Brasileiro. In: 2º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR. **Anais...** Santa Maria-RS, 23-24 set. 2013.
- MALHOTRA, Y. Knowledge management and the new organizations forms: a framework for business model innovation. **Information Resources Management Journal**, v. 13, n.1, p. 1-31, 2000.
- MARTINS, H. F. Avanço Brasil e a Gestão Empreendedora: Uma Análise de Modelos de Planejamento e Gestão Governamental. **Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado (RERE)**,

- Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 11, set./out./nov. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**. Tradução S. Fernando; G. Bath; e M. Júnior. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. **Value creation from e-business models**, p. 65-97, 2004. Disponível em: <[http://inforge.unil.ch/yp/Pub/Final\\_BookChapter.pdf](http://inforge.unil.ch/yp/Pub/Final_BookChapter.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. Clarifying business model: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association For Information Systems**, v. 15, maio 2015.
- PATELI, A. G.; GIAGLIS, G. M. A research framework for analysing eBusiness models. **European Journal of Information Systems**, v. 13, n. 4, p. 302-314, 2004.
- RAUSCH, G. **Modelo de Negócios: Proposição de um Metamodelo Conceitual**. 184 p. Dissertação (Mestrado em Ciências – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto) – Universidade Estadual de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.
- REESE, L. A.; OHREN, J. F. You Get What You Pay For: Agency Resources And Local Economic Development Policies. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Fort Lauderdale, v. 1, n. 3, p. 1-14, 1999.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, n. 48, p. 199-207, 2005. Disponível em: <<http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2014/02/The-power-of-business-models-Shafer-Smith-Linder.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2015.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 383-407, 2010.
- TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Estratégia de Inovação: Sinergia entre Oportunidades e Competências**. São Paulo: Manole, 2011.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, Elsevier, 2010.
- TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. (coord.). **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.
- TEIXEIRA, L. C. M. **Estratégias Competitivas em Modelos de Negócios de Bancos Públicos Federais**. 201 p. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- TURATO, E. R. Métodos Qualitativos e Quantitativos na Área da Saúde: Definições, Diferenças e seus Objetos de Pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, v. 3, n. 39, p. 507-514, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2000.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007. Disponível em: <[https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2006/2006-33.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2006/2006-33.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2015.
- ZOTT, C.; AMITT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206311406265>>. Acesso em: 01 set. 2015.