



O MODELO CANVAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE TURISMO – O CASO DA EMPRESA CARIBESSA EM JOÃO PESSOA/PB


THE CANVAS MODEL AS A STRATEGIC TOOL IN TOURISM COMPANIES - THE CASE OF CARIBESSA IN JOÃO PESSOA/PB

Danylo Aguiar Queiroz – UFPB*¹

Niedja da Silva Feitosa – UFPB*²

Rafaella Soares Espínola – UFRN*³

Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda - UFPB*⁴

Palavras-Chave	Resumo
<p>Gestão Estratégica. Micro e Pequenas empresas. Turismo. <i>Business Model Canvas.</i></p> <div data-bbox="167 1547 405 1809" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>ISSN 2594-8407</p><p>Licenciada por <i>Creative Commons</i> Atribuição Não Comercial/Sem Derivações / 4.0/</p></div>	<p>As Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm ocupado uma posição relevante na economia. Para tanto, este estudo objetiva analisar a gestão estratégica de uma MPE em João Pessoa-PB, no segmento do turismo, a partir da utilização do modelo Canvas. Como procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa qualitativa de cunho exploratório a partir de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foi realizado um levantamento bibliográfico e realizada uma pesquisa de campo utilizando as técnicas da entrevista semiestruturada e da observação direta. No tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, onde foi possível analisar a entrevista e categorizá-la a partir do modelo de negócios Canvas. Assim, concluiu-se que o BMC pode auxiliar a gestão estratégica das MPE uma vez que permite ao pequeno empreendedor, sem grandes investimentos financeiros e recursos tecnológicos, a elaboração, execução e monitoramento de estratégias e resultados esperados.</p>



Keywords	Abstract
<p><i>Strategic Management. Micro and Small Business. Tourism. Business Model Canvas.</i></p> <div data-bbox="165 869 411 1205" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Submetido em: 20/02/2022</p><p>Aprovado em: 28/06/2022</p><p>Publicado em: 05/07/2022</p><p>Editor: Izac Bonfim</p></div>	<p><i>Micro and small enterprises (MSB) have occupied a relevant position in the economy. Therefore, this study then aims to analyze the strategic management of MSB in João Pessoa-PB, in the tourism segment, using the Canvas model. As methodological procedures, we opted for a qualitative exploratory research based on a case study. For data collection, a bibliographic survey was performed and using the techniques of semi-structured interviews and direct observation was performed. In the treatment of the data, the technique was used, where it was possible to analyze the interview and to categorize it from the Canvas business model. That way, it was concluded that the BMC tool could help the strategic management of MSB as it allows the small entrepreneur, without major financial investments and technological resources, to elaborate, execute and monitor strategies and expected results.</i></p>

Como Citar:
Queiroz, D. A.; Feitosa, N. S.; Espínola, R. S.; Silva-Lacerda, J. O. (2022). O Modelo Canvas como Ferramenta Estratégica em Empresas de Turismo – O caso da empresa Caribessa em João Pessoa / PB. *Ateliê do Turismo*. 6 (2). 63-84



INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil concentra uma quantidade significativa de micro e pequenas empresas, elas ofertam um número relevante de empregos, garantem renda para muitas famílias e proporcionam a saída da informalidade de diversos profissionais. Mas, para sobreviver no mercado cada dia mais competitivo, faz-se necessário utilizar-se de ferramentas que permitam o conhecimento do negócio em sua totalidade, bem como compreender qual seu posicionamento no mercado.

A gestão estratégica propicia a adequação entre as competências internas da empresa ao ambiente externo (Tavares, 2010). Logo, essa adequação permite acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado e permite que o empreendedor tenha conhecimento do seu negócio de maneira sistêmica.

No que se refere as Micro e Pequenas Empresas (MPE), apesar do avanço nos estudos voltados às estratégias desse tipo de empresa, suas características de gestão ainda são “pouco discutidas na literatura e o processo estratégico ainda é pouco estruturado quanto ao uso de técnicas administrativas” (Lima, Filion, Dalfovo, & Urbanavicius Junior, 2013, p.16), apesar do potencial econômico e crescimento dessas empresas.

Das características da gestão das MPE, destaca-se o frequente acúmulo de funções, bem como os fatores relacionados com a gestão estratégica como os principais responsáveis pelo encerramento das MPE (Sebrae, 2018). Desta forma, o problema desta pesquisa é baseado na seguinte questão: Como as MPE podem utilizar o *Business Model Canvas* (BMC) como ferramenta para auxiliar a sua gestão? Para tanto, por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa tem como objetivo analisar a gestão estratégica na MPE empresa Caribessa em João Pessoa-PB, que pertence ao segmento do turismo, a partir da utilização do modelo Canvas.

Compreendendo o valor das micro e pequenas empresas na economia do país e percebendo a importância da gestão estratégica para a sobrevivência da organização, independentemente do seu tamanho (Pontes, 2012), esta pesquisa sugere, então, uma metodologia para gestão estratégica que seja útil e de viável aplicação nas MPE. O tema torna-se relevante por ainda ser pouco explorado no âmbito das MPE e pelo alto valor econômico dessas empresas no Brasil, que, de acordo com um estudo realizado pelo Sebrae (2018), representam aproximadamente 98% de todas as empresas privadas no país, equivalente a 27% do PIB e 54% dos empregos formais no Brasil. Deste modo, esta pesquisa foi desenvolvida durante uma consultoria realizada na empresa estudada, que identificou seus pontos fortes, fracos e possíveis soluções para sua gestão estratégica.



REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão Estratégica de Micro e Pequenas Empresas (MPE)

Com o mercado cada dia mais competitivo e as mudanças ocorrendo cada vez mais rápido, com consumidores cada dia mais exigentes, as empresas precisam estar atentas ao que seus *stakeholders* exigem, seja a satisfação de seus clientes (interno e externo) ou o cumprimento das exigências impostas por agentes externos, como o governo. Corroborando com esta afirmativa, Evans (2013) discorre que as empresas devem executar ações que atendam aos interesses não somente dos proprietários, mas de todos os agentes com os quais se relacionam (clientes, fornecedores, proprietários, a comunidade local, o governo e o meio ambiente).

Por definição podemos compreender gestão estratégica “como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização” (Costa, 2007, p. 56), ou seja, gestão estratégica é um processo ordenado onde o envolvimento de todos os integrantes da empresa torna-se indispensável, permitindo que os sócios consigam mais poder de ação, além de ampliar a visão sistêmica e a capacidade de gerar resultados. Para Pontes (2012), a gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisão que deve considerar, primeiramente, o objetivo estratégico para que, posteriormente, possa ser analisada as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Isto significa que é importante conhecer e definir o objetivo estratégico, compreender seus pontos fortes e fracos e convergi-los aos objetivos definidos pela organização.

Permanecer sólido e continuar lucrativo diante do cenário de incertezas não tem sido uma tarefa fácil. Para sobreviver, as empresas estão se adaptando à mudança dos padrões, onde gerir estrategicamente passa a ser questão de sobrevivência. Neste sentido, Costa (2007) afirma que a gestão estratégica assegura o crescimento e permanência da empresa através das mudanças contínuas possibilitando, inclusive, a antecipação e projeções de eventos futuros. Com este mesmo entendimento, Pontes (2012) assegura ser essencial sua utilização para o sucesso das organizações, independentemente do tamanho ou estrutura. Ressalta ainda que a gestão estratégica possibilita antecipação de fatos que podem ajudar as empresas na definição de seus objetivos estratégicos, em outras palavras, as empresas que querem sobreviver precisam utilizar a gestão estratégica como sua aliada, para assim conseguir acompanhar o dinamismo do mercado.

Segundo Motta, Luna, Santos e Romero (2016), a participação das MPE no cenário socioeconômico nacional é responsável por uma grande fonte de empregos e salários, além de movimentar e fazer crescer a economia de muitos países (Maříková, Rolínek, & Rehoř, 2018). Aliado a isto, as MPE possuem um grande valor social evidenciado pela quantidade significativa de pessoas empregadas, auxiliando assim na redução das



desigualdades sociais e possibilitando também que estas pessoas saiam da informalidade.

Entretanto, as MPE apresentam particularidades na sua gestão, que as diferenciam das grandes empresas e corporações multinacionais. No contexto brasileiro, podemos destacar: a gestão informal; a baixa qualidade gerencial e a escassez de recursos (Cezarino & Campomar, 2006).

A característica de gestão informal nas MPE se dá quando os gestores tomam decisões intuitivamente e não de forma sistemática e planejada. Já a baixa qualidade gerencial está relacionada ao fato de que muitos empreendedores se inserem em algum ramo sem uma devida qualificação profissional e sem conhecimento prévio do mercado que irão participar.

Além disso, como muitas MPE se dão no âmbito familiar, o vínculo afetivo é, frequentemente, o principal fator de contratação e não sua experiência ou capacidade profissional. Nas MPE também é bastante comum o proprietário possuir vários papéis dentro da empresa, o que pode causar a baixa qualidade gerencial, uma vez que ele precisa dar prioridade as atividades operacionais (mais urgentes do cotidiano) em detrimento das gerenciais (planejamento e gestão).

A falta de recursos também impede o investimento em pesquisas de mercado ou aquisição de ferramentas de gestão mais sofisticadas como programas de gerenciamento de estoque, reservas, financeiro, etc.

Por ser intuitivo, o conhecimento dos concorrentes, por exemplo, passa a não ser sistemático, fugindo da premissa do conceito de gestão estratégica. Por outro lado, já é consenso na literatura de que problemas com a concorrência diminuem o tempo de vida das empresas e falhas na gestão contribuem para este insucesso. Conhecer os concorrentes e se antecipar aos fatos que acontecem ao redor é parte do conhecimento estratégico do negócio.

Por isso, é necessário entender as falhas do negócio e procurar as melhorias, sobretudo através da inovação (Motta *et al.*, 2016), que não necessariamente está relacionada a inovação tecnológica e muitos investimentos financeiros, e pode ser aplicada em processos, produtos, pessoas e marketing.

As MPE, por suas características, apresentam dificuldades em adotar algumas ferramentas clássicas de gestão, que por vezes trazem modelos engessados, aplicados em grandes organizações, mas que não passam pela devida adaptação para aplicação nas organizações de pequeno porte. Estas, muitas vezes, não utilizam as informações do negócio, como processos e controles, na tomada de decisão, acarretando em dificuldades na mensuração dos resultados e direcionamento de investimentos na melhoria da gestão.

Neste sentido, a falta de profissionalização da gestão nas micro e pequenas empresas conduzem a tomadas de decisões ineficazes sem a perspectiva de longo prazo, sendo as decisões fundamentadas nas preocupações de curto prazo do proprietário (Souza & Qualharini, 2007). Ademais, tal postura pode trazer uma visão distorcida sobre as prioridades da empresa, geralmente analisadas de forma intuitiva. Desta forma,



entende-se que o conhecimento profissional/técnico aplicado ao negócio, independente do seu porte, é imprescindível para permitir a sobrevivência do empreendimento.

Considerando as deficiências supracitadas na gestão estratégica das MPE, seja por ausência de técnica, mão de obra suficiente, ausência de métodos inovadores ou recursos financeiros, as MPE precisam de ferramentas práticas que permitam ampliar o conhecimento do negócio como um todo, sua participação no mercado e suporte em suas tomadas de decisões. A exemplo da análise SWOT, ferramenta que possibilita uma visão ampla sobre os pontos fortes e deficiências empresariais, orientando as decisões e ações que podem ser melhor exploradas.

A utilização deste recurso não necessita de custos ou recursos adicionais, porém, a maioria das ferramentas exigem uma maturidade na gestão e na estrutura organizacional que nem sempre se aplica nas MPE. Outra ferramenta que pode auxiliar a gestão das MPE é o *Business Model Canvas (BMC)*, abordada na seção seguinte, que não necessita um alto investimento financeiro para sua aplicação e permite que a empresa construa, através da gestão estratégica, uma importante vantagem competitiva.

O MODELO DE NEGÓCIO CANVAS (BMC)

Considerando a dinâmica dos pequenos negócios, na qual o gestor acumula funções e reduz sua atuação estratégica, dedicando-se principalmente ao desenvolvimento de tarefas operacionais, faz-se necessário implementar ferramentas que o auxiliem a compreender e gerenciar essa quantidade maior de informações e demandas estratégicas.

O planejamento é determinante para o sucesso da gestão dos pequenos negócios, pois permite a atuação consciente do gestor desde a formulação das estratégias até a mensuração dos indicadores de resultados financeiros e não financeiros almejados pela organização. Para facilitar este processo, cabe ao gestor selecionar e utilizar ferramentas que o auxiliem na criação, teste e avaliação de ações estratégicas, táticas e operacionais, considerando os aspectos mais importantes da organização. Cabe destacar o uso destas ferramentas para promover a inovação, aproveitamento de ideias, lançamento de produtos e serviços, aperfeiçoamento dos processos e avaliação dos resultados (A. Tokarski, W. Tokarski, & Wójcik, 2017).

Nesse contexto, o Canvas do modelo de negócio (BMC) é uma ferramenta que descreve a estrutura básica que sustenta o propósito do empreendimento, seu conceito e benefícios entregues ao cliente. Ele organiza os processos gerenciais mais relevantes, agrupando-os como um painel de controle que permite avaliação integral da gestão. Isto significa que a ferramenta possibilita reunir informações suficientes para simplificar a gestão estratégica e torná-la mais acessível aos pequenos empreendimentos, à medida que introduz nela um processo bem definido, de fácil assimilação e pouco investimento financeiro.



O BMC ganhou projeção no mundo, pela sua capacidade de síntese, visualização e facilidade de realização, qualidades que permitem uma visualização sistêmica do conjunto das atividades que estruturam o modelo do negócio e auxiliam no planejamento e gestão (Tokarski *et al.*, 2017).

Criado em 2009 pelo teórico suíço Alexander Osterwalder e pelo cientista da computação belga Yves Pigneur, o BMC permite o alcance de resultados por parte de uma organização, estando estes condicionados ao controle sistêmico dos nove elementos básicos e interdependentes descritos no quadro do BMC. Eles esboçam a estrutura de sustentação da estratégia, distribuídos em quatro principais áreas da atividade empresarial, tais como clientes, oferta, infraestrutura e financeiro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O uso de ferramentas de gestão no desenvolvimento do modelo de negócio potencializa a sua expansão, pois possibilita ao gestor controlar os fatores mais importantes que influenciam na execução da estratégia e acompanhar as constantes mudanças no ambiente (Tokarski *et al.*, 2017). Este ambiente de pequenos negócios está em constante modificação, influenciado por mudanças no ambiente político, econômico, desenvolvimento tecnológico e mudanças na cultura e relações sociais, inclusive relações de consumo e comportamento do cliente. Para atender a estas constantes mudanças e ainda expandir o negócio, o empreendedor deverá tomar decisões rápidas, porém orientadas pelos indicadores do painel de controle obtido com o uso da ferramenta do BMC.

Neste sentido, o BMC demonstra bastante utilidade tanto na fase de implementação quanto de expansão do negócio, visto que auxilia na visão sistêmica e na criação do pensamento estratégico para o gestor. Por outro lado, pode ser utilizado como base para criação dos indicadores para monitoramento da gestão e dos seus resultados.

Pequenos empreendimentos que utilizam o BMC como ferramenta de gestão podem obter vantagem competitiva se comparados a outros empreendimentos, destacando-se pela capacidade de utilizar o controle dos principais eixos da gestão para garantir a execução da estratégia (Joyce & Paquin, 2016). Isto pode ser evidenciado pela visão clara da proposta de valor e dos benefícios entregues ao cliente pela organização. Por outro lado, compreender o segmento de clientes com base nos seus comportamentos, estilo de vida, características econômicas e biopsicossociais, permite definir os canais e formas de relacionamento mais adequadas, aperfeiçoando a oferta de produtos juntamente com a experiência do cliente. Por fim, o controle dos principais recursos e atividades necessárias contribuem para melhoria na gestão dos custos e resultados gerados pela atividade empresarial.

As principais informações geradas pelo modelo de negócio, quando bem compreendidas pelo gestor, somam às ações táticas e operacionais, o alinhamento estratégico. Logo, amplia a competitividade da organização pelo aperfeiçoamento da inteligência do negócio (Joyce & Paquin, 2016).

Por reunir as informações mais importantes, sua estrutura facilita a tomada de decisão, através de uma linguagem simples, que favorece a inovação nos processos



gerenciais (Ćwiertniak, 2015 *apud* Tokarski *et al.*, 2017). Ao utilizar os eixos propostos pelo BMC como base para análise do negócio, o gestor compreende melhor o perfil do cliente e pode escolher assertivamente as estratégias de mercado, benefícios que serão priorizados na proposta de valor, escolha dos melhores canais e formas de relacionamento. Estes fatores se somam ao equilíbrio na relação entre despesas e receitas para alcance dos resultados definidos na estratégia.

O acompanhamento do modelo de negócios como método de gestão, impõe ao gestor o uso do pensamento estratégico, exigindo que tome decisões para corrigir distorções observadas no sistema, relacionadas ao marketing, finanças, operações principais e plano organizacional, deixando-o mais coeso e harmônico (Tokarski *et al.*, 2017). Na prática, esse olhar sistêmico permite ao empreendedor gerenciar o negócio com mais segurança e certeza de que está dedicando tempo não apenas ao operacional, mas ao estratégico, elevando o patamar da gestão e proporcionando maior controle sobre os resultados pretendidos.

É uma ferramenta complementar ao plano de negócio, logo sua utilização não pretende substituí-lo, mas servir de base para sua construção e auxiliar no monitoramento dos processos gerenciais mais importantes (Joyce & Paquin, 2016). O monitoramento possibilita medir resultados e avaliar ajustes necessários ainda durante o processo, o que reduz o tempo de reação do empreendedor às mudanças no seu ambiente de negócios e permite que este atue para reduzir riscos e custos.

Mudanças no comportamento do cliente, por exemplo, podem provocar necessidade de revisão de canais, atualização das estratégias de relacionamento ou até mesmo na comunicação dos benefícios entregues pela proposta de valor. A lógica proposta pelo BMC estimula o empresário a observar a relação de interdependência entre os blocos, trazendo clareza das consequências e interações provocadas pelas decisões tomadas, a partir da avaliação de cada parte do modelo de negócio (Crotty, Kinney, & Farren, 2017).

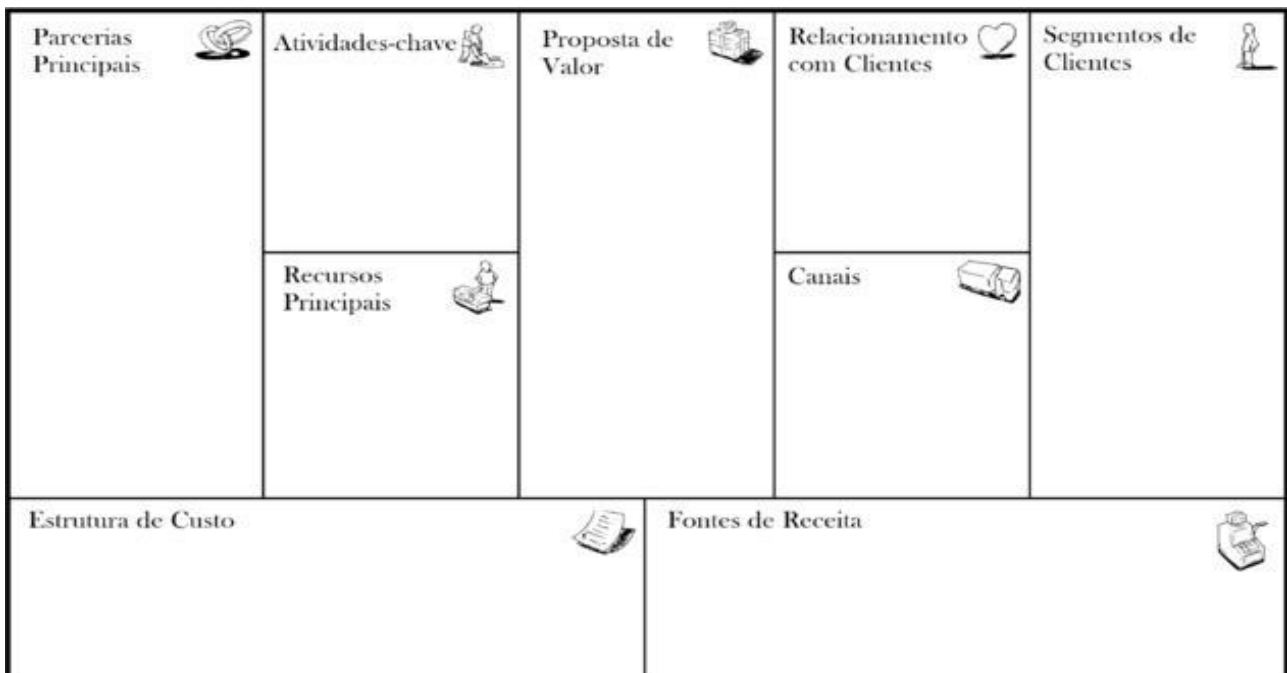
O BMC é utilizado no mundo inteiro por sua capacidade de facilitar a análise da gestão e comunicar a proposta de valor às partes interessadas, bem como a estrutura que sustenta a lógica do negócio (Schmal & Olave, 2014). Ao melhorar a análise da gestão e a comunicação da proposta de valor para os clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, a organização torna claro como gera benefícios para todos, melhorando controle e resultados quantitativos e qualitativos.

De acordo com Tokarski *et al.* (2017) trata-se de uma ferramenta que apresenta os 9 (nove) principais elementos que expressam o conceito e a lógica por trás do modelo de negócios, como descrito na Figura 1 a seguir.



Figura 1

Modelo Business Model Canvas (BMC)



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010, p.44)

Baseado nas explicações de Tokarski *et al.* (2017, p 25), os elementos que compõem o modelo podem ser definidos da seguinte forma:

- Proposta de valor - descreve os benefícios que o produto/serviço proporciona ao cliente, ou seja, como soluciona suas necessidades, problemas e tarefas a resolver, portanto não se trata da descrição das características do produto, mas do valor gerado por ele.
- Segmentos de clientes - especifica o grupo de clientes com o qual a empresa se relacionará, suas características comportamentais, estilo de vida e outras informações relevantes na definição dos principais perfis atendidos.
- Canais - descrevem como a empresa se comunica e entrega a proposta de valor aos clientes.
- Relacionamento - determina estratégias de conquista, retenção e ampliação da carteira de clientes, aperfeiçoando a relação com o segmento atendido, permitindo relacionamento de longo prazo e fidelização.
- Receitas - considera todas as estratégias de receitas adequadas ao modelo do negócio, avaliando também as formas de pagamento, preços praticados, e



quantidade de ganhos necessários para equilibrar o sistema e gerar os resultados almejados pela organização.

- Ações chave - lista as principais ações que sustentam o modelo do negócio e permitem seu funcionamento eficiente. Serve de base para o mapeamento, diagnóstico e aperfeiçoamento dos processos da empresa.
- Recursos chave - identifica recursos materiais, humanos, financeiros e intelectuais necessários ao funcionamento do modelo de negócio.
- Parceiros chave - identifica quem é um parceiro ou fornecedor-chave através do qual criar valor.
- Estrutura de custos - estima os custos fixos e variáveis do modelo, permitindo ao empreendedor obter informações para definição dos indicadores financeiros, análise dos custos fixos e variáveis do negócio adotado.

Desta forma, a utilização do modelo de negócios (BMC) como ferramenta de gestão estratégica oferece ao empreendedor uma vantagem competitiva no negócio, pois estará atuando além do patamar operacional da gestão, obtendo uma visão mais ampla dos aspectos mais importantes da empresa e se diferenciando de grande parte dos pequenos empreendedores, cuja gestão é mais reativa e operacional.

Além disso, o uso da ferramenta trará maior controle dos resultados, como engajamento e relacionamento com os *stakeholders*, melhoria do clima organizacional, melhoria da satisfação e percepção de valor por parte do cliente, mais confiança dos parceiros, mais crédito com fornecedores, aumento nas vendas e receitas, facilidade no lançamento de novos produtos, redução de custos, entre outros resultados importantes, tanto quantitativos quanto qualitativos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se da pesquisa qualitativa do tipo exploratória. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa qualitativa permite compreender o ponto de vista dos participantes, indivíduos ou pequenos grupos de pessoas e aprofundar suas experiências. Gil (2008) corrobora que as pesquisas exploratórias têm o objetivo de oferecer de forma próxima uma visão geral sobre um fato específico quando o tema é pouco explorado e o produto desta pesquisa passa a ser um problema mais esclarecido. Em concordância com os autores, utilizamos da pesquisa qualitativa do tipo exploratória por essas duas razões: a pouca exploração sobre o tema e pelo fato de a pesquisa ser realizada em um segmento bem restrito dentro do universo estudado, ou seja, Micro e Pequena Empresa (MPE) do setor de turismo na cidade de João Pessoa.

No que se refere ao universo da pesquisa, optou-se por estudar o segmento de mercado de MPE em função do crescimento desta categoria e sua representatividade na economia do país. Atualmente, na cidade de João Pessoa, existem mais de 50.000 MPE. Deste universo, decidiu-se realizar um estudo de caso na empresa Caribessa, na cidade



de João Pessoa- PB. Segundo Gil (2008), o estudo de caso é um delineamento da pesquisa que preserva o caráter unitário da análise, sem separar o fenômeno do seu contexto e um estudo aprofundado onde o pesquisador utiliza-se de instrumentos de coleta de dados pouco estruturados como a entrevista semiestruturada, que permite uma maior flexibilidade das perguntas e respostas.

Na coleta de dados, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos nacionais e internacionais no Portal de Periódicos Capes e também foi realizada uma pesquisa de campo utilizando-se as técnicas da observação direta e entrevista semiestruturada no dia 22 de agosto de 2019, com duração de sete horas. A entrevista contou com doze perguntas abrangendo os seguintes temas: Posicionamento no mercado; Dificuldades (pontos fracos) na Gestão do negócio; Planejamento estratégico; Diferencial nos serviços oferecidos (pontos fortes); Definição de público alvo; Captação e manutenção da carteira de clientes; Relacionamento com os clientes; Sustentabilidade do negócio; Parceiras estabelecidas; Gestão do valor agregado ao negócio; Gestão Financeira e Gerenciamento de custos (Ver Apêndice B - Entrevista Semiestruturada). Estes dados foram coletados pelo entrevistador a partir da gravação dos áudios da entrevista e anotações de campo, sendo, posteriormente, transcritos e analisados.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica a análise de conteúdo (AC) que consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bauer, 2008; Bardin, 1977). Desta forma, com a AC foi possível analisar a entrevista a partir de grandes temas (categorias) que se apresentam na mensagem (entrevista). As categorias foram definidas, *a priori*, a partir do modelo Canvas de Ostervalder (2010).

Além disso, atendendo as orientações da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde no tange aos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, utilizamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi entregue ao participante no ato da entrevista com o objetivo de assegurar ao entrevistado que as informações coletadas durante a pesquisa seriam tratadas com ética e respeito para fins de colaboração à pesquisa científica dentro do objetivo proposto.

RESULTADOS: A APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS NA EMPRESA CARIBESSA

A Empresa e o Perfil do Gestor

O Caribessa é uma empresa familiar que atua desde 2008 no segmento de ecoturismo na cidade de João Pessoa-PB, ofertando passeios de caiaque, remo em pé (*stand up paddle*) em experiências que envolvem prática esportiva e contato com a natureza como pode-se verificar com a Figura 2.



Figura 2

Vista aérea dos corais do Caribessa



Fonte: Montenegro (2019).

De acordo com Neiman & Costa (2008), o ecoturismo promove atividades de lazer associadas à conservação ambiental e contemplação do ambiente natural, práticas associadas à proposta de valor do empreendimento Caribessa, cujos passeios proporcionam experiência, lazer e qualidade de vida aos clientes, além de a empresa atuar diretamente na preservação ambiental, com palestras, rodas de conversa, apoio à pesquisa e orientação ao público.

A empresa foi formalizada em novembro de 2011 pelo seu gestor, cuja família reside na praia do Bessa há quatro gerações. Neste sentido, ele construiu ao longo do tempo uma relação de pertencimento e uso sustentável das riquezas naturais da localidade através do seu modelo de negócio. Essa proximidade com a realidade da praia do Bessa, suas necessidades e sua riqueza potencial, foi fundamental para o sucesso do negócio, além da estrutura montada na praia contar com a residência da família como ponto de apoio. O gestor tem 34 anos de idade, ensino superior incompleto, experiência em oficinas e palestras relacionadas ao empreendedorismo e controles básicos de gestão, além de conhecimentos de biologia marinha e preservação ambiental.

O gestor realizava passeios eventuais, ainda como prática pessoal, realizados em um velho caiaque achado no lixo e restaurado, quando começaram a surgir demandas de pessoas interessadas em realizar os passeios como clientes, este foi o momento de identificação da oportunidade de negócio: comprar alguns equipamentos para oferta do serviço de locação na praia.



Figura 3

Passeio de caiaque no Rio Sanhauá



Fonte: Montenegro (2019).

Para tanto, atualmente, como observado na figura 4, a empresa oferece passeios de caiaque no Rio Sanhauá. O referido rio tem uma função histórica muito importante, pois foi a partir de uma colina à margem direita dele que a cidade de João Pessoa, em 05 de agosto de 1585, nasce já como cidade, a princípio chamada de Nossa Senhora das Neves, depois Filipéia de Nossa Senhora das Neves, Frederica, Parahyba e, finalmente em 04 de setembro de 1930, recebeu o nome de João Pessoa, homenagem prestada ao Presidente do Estado assassinado em Recife por ter negado apoio ao Dr. Júlio Prestes, candidato oficial à Presidência da República, nas eleições de 1930.

Análise da Entrevista a partir das Categorias do CANVAS

A demanda pelos serviços apresenta acentuada variação nos períodos de baixa e alta estação, quando a equipe de colaboradores é duplicada para atender aos clientes, conforme relata o gestor:

Como a gente trabalha no segmento turístico existe a sazonalidade. Isso cria uma instabilidade financeira em que o movimento caia as vezes até 90%” “fazemos contratações temporárias, na alta temporada 6 funcionários e na baixa 3 (Gestor do Caribessa, 2019).

Os clientes podem ser classificados em dois segmentos principais: (i) moradores que querem vivenciar experiências de esporte em contato com a natureza sem ter que



comprar equipamentos e garantir a logística de transporte para a prática da atividade e (ii) turistas de passagem pela cidade, interessados em inserir as belezas naturais do local na sua programação. Ambos os perfis buscam lazer, qualidade de vida e experiências em contato com a natureza. Os moradores podem ser subdivididos em dois grupos cujos perfis foram detalhados para melhor identificação de seus interesses e necessidades.

Grupo 01: Mulheres, com idade média de 25 anos, profissionais autônomas que gostam de praticar esportes ao ar livre aos finais de semana. Trabalham de segunda a sexta e frequentam o Caribessa aos finais de semana em busca de passeios que conciliem a atividade física e o contato com a natureza. Gostam de contato com o mar, a fauna marinha, utilizam as redes sociais para comunicar suas práticas e se conectarem com uma rede de pessoas de hábitos semelhantes. Este perfil valoriza a pontualidade e segurança durante a experiência, além da produção de boas imagens para publicar nas redes sociais.

Grupo 02: Famílias com casais jovens (35 anos) que buscam interação com seus filhos pequenos, que passam boa parte do tempo em contato com equipamentos e tecnologias digitais. Desejam fortalecer suas relações familiares combinando com a prática de atividade física em contato com a natureza. Este perfil utiliza os serviços de passeios, como também locação de guarda-sol. Valoriza a segurança da experiência, evidenciada no repasse, feito pela equipe colaboradora, das instruções de uso dos equipamentos, bem como no monitoramento e resgate ofertado pela empresa.

Os turistas apresentam padrões de interesse e necessidade semelhantes, somados à prática do ecoturismo e interesse de conhecer as belezas naturais da cidade.

O gestor aponta a importância das capacitações para aperfeiçoamento profissional, ressaltando as dificuldades na gestão integrada do negócio, quando realizada de forma intuitiva, conforme trecho abaixo:

A procura pelo conhecimento, pelas qualificações ajuda bastante a não cometer alguns erros e os problemas que eu encontrei nessa caminhada como gestor foram gerir a parte econômica, estrutural, estoque, se você não consegue equilibrar todos esses pontos de maneira harmônica uma hora ou outra vai gerar algum problema (Gestor do Caribessa, 2019).

O uso das redes sociais, como *Instagram*, *Facebook* e *Youtube* tem um papel importante no negócio na medida em que potencializa a comunicação da oferta, agora já profissionalizada e dividida em modalidades de passeios na praia, no rio e passeios noturnos de caiaque ou remo em pé (*standup paddle*), além de locação de cadeiras e guarda-sóis, oferta de fotografias, aluguel de máscaras e serviço de guia especializado.



A empresa funciona em um ponto fixo na praia, com abertura aos finais de semana e feriados, na baixa estação, e funciona todos os dias na alta estação, sempre no horário da maré baixa. O ponto de vendas é montado na praia para atender aos clientes, receber pagamentos em dinheiro ou cartão, expor os equipamentos e estruturas ofertadas, além de armazenar o material de caiaques, coletes, remos, pranchas, cadeiras e guarda-sóis. A comunicação dos serviços e as vendas também são realizadas por meio do *site* institucional, telefone, *Whatsapp* e através do atendimento personalizado, realizado sob agendamento, para grupos específicos.

O relacionamento com o cliente é valorizado por meio do atendimento pessoal dedicado, que resulta numa clientela fiel e engajada com o propósito do negócio e sua relação com a preservação ambiental, conforme relata o gestor:

Cria-se um vínculo de tirar dúvidas, ligam tirando dúvidas sobre o tempo, sobre qual atividade fazer nesse período do ano, cria-se uma amizade virtual (Gestor do Caribessa, 2019).

Neste sentido, são ofertados ainda benefícios como brindes e descontos para clientes especiais, cortesias para líderes de grupos, entre outros benefícios como forma de reconhecimento pelo engajamento e contrapartida pelos benefícios gerados para a empresa, seja em volume de vendas ou em repercussão de comunicação. Estas ações apesar de surtirem bom efeito no relacionamento com o cliente, ainda são realizadas de forma intuitiva, sem estratégias de *marketing* previamente definidas.

Os principais recursos necessários para executar a proposta de valor são os equipamentos ofertados aos clientes na praia, como kits de guarda sol, caiaques e pranchas, veículos de resgate e transporte, equipe treinada, equipamentos de comunicação para registro e divulgação das atividades, tais como celular e computador com internet, além da estrutura construída (galpão) para armazenar os materiais. A Figura 4 representa de forma resumida os seis principais grupos de atividades descritos.



Figura 4

Atividades principais do Caribessa



Fonte: Elaboração própria (2019).

As atividades principais, grupos de ações mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar (Ostervalder, 2010), podem ser classificadas em seis principais grupos. O planejamento e inovação possibilitam a criação de novos produtos e pacotes de serviço, gerenciamento das demandas do negócio e das partes interessadas; comunicação e vendas direcionam a oferta e captam clientes para prestação dos serviços de forma individual ou em grupo; o atendimento ao cliente é um forte diferencial competitivo, complementando os passeios com treinamentos e informações sobre a preservação ambiental; controles financeiros permitem a análise de resultados e direcionamento de investimentos; a manutenção dos equipamentos é necessária para manter a segurança e qualidade do material como diferencial competitivo; gestão das pessoas é necessária pois o serviço de qualidade requer treinamento e orientação do cliente antes da realização dos passeios.

A empresa desenvolve diversas parcerias para incrementar as experiências com produtos e serviços, diferenciando-se da concorrência pela ação conjunta com outros profissionais e atividades que geram bem estar e qualidade de vida, como yoga, pilates, campanhas de educação ambiental e preservação, parcerias com organizações não governamentais em campanhas de defesa dos corais e fauna marinha, além de realizar palestras educativas em instituições de ensino da cidade, atestando a possibilidade do



desenvolvimento da atividade turística associada à preservação ambiental, além de apoiar pesquisas de instituições de ensino superior.

A estrutura de serviço é orientada ao menor custo, pois apesar de ofertar bastante valor agregado, enfrenta forte sazonalidade, com variação acentuada da demanda, logo parte da mão de obra é contratada de forma temporária. Custos com mão de obra e manutenção de equipamentos correspondem aos maiores gastos, juntamente com o prolabore. Desta forma, baseado nos elementos constitutivos do modelo BMC e análise da entrevista com o gestor da empresa, foi possível criar um modelo de avaliação da gestão estratégica da empresa Caribessa (Quadro 1).

Quadro 1

Modelo BMC da empresa Caribessa

Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas brasileiros e estrangeiros • Moradores da cidade • Homens e mulheres de 25 a 35 anos • Casais de 30 a 45 anos com filhos • Pessoas interessadas em vida saudável, esportes e contato com a natureza
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Lazer, esporte e qualidade de vida em uma experiência de contato e preservação da natureza • Promover bem-estar e contato com a natureza através de atividades de ecoturismo, com profissionais capacitados e responsabilidade ambiental.
Canais	<ul style="list-style-type: none"> • Site na internet, redes sociais (<i>Facebook, Instagram, Youtube</i>); • Telefone, aplicativos de conversa (<i>Whatsapp, Messenger</i>) • Venda direta (<i>in loco</i>). • Entrevistas em TV e palestras em universidades e eventos relacionados à temática ambiental
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência pessoal • Marketing digital e relacionamento multicanal (redes sociais, site próprio, telefone, e-mail, atendimento presencial) • Engaja clientes através de conteúdos e campanhas de preservação e sustentabilidade ambiental, relacionando-os às experiências disponíveis em serviços.



<p>Receitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de uso (venda de passeios, locação de equipamentos) • Serviços de fotografia • Venda de produtos com a marca Caribessa • Preços predefinidos em lista, podendo variar conforme a quantidade comprada
<p>Recursos principais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caiaques, pranchas e <i>kits</i> de guarda sol • Equipe capacitada • Equipamentos de resgate e transporte • Equipamentos de registro e divulgação (câmeras, celulares, computadores e internet) • Maquineta para recebimento de cartões de débito e crédito
<p>Atividades principais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e inovação • Comunicação e vendas • Atendimento ao cliente • Controles financeiros • Manutenção de equipamentos • Gestão de pessoas
<p>Parcerias principais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições de ensino e pesquisa • Fornecedores de malha UV • Academia de ginástica • Órgãos ambientais (municipal, estadual e federal) • Professores e instrutores de yoga e pilates • ONGs de preservação ambiental e cidadania
<p>Custos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de colaboradores • Impostos e contador • Aluguel • Telefone e internet • Manutenção de máquinas e equipamentos • Registro de marca • Combustível • Custos com marketing digital • Prolabore

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Na empresa Caribessa, o levantamento das informações utilizando a ferramenta BMC evidenciou a grande quantidade de atividades necessárias para gerenciar o modelo de negócio de forma equilibrada, desde as mais básicas, como manutenção dos equipamentos até as mais estratégicas.



De forma intuitiva, o gestor já executava satisfatoriamente a maior parte das atividades descritas no quadro, sobretudo as atividades operacionais ligadas à comunicação com o cliente, vendas, uso dos equipamentos e formação de parcerias. Por outro lado, não estava consolidada a segmentação dos perfis de clientes para compreender melhor seu comportamento e aperfeiçoar a oferta de valor, bem como as atividades de planejamento e controles internos.

A visualização de todas as tarefas em um único quadro, agrupadas e classificadas pela sua posição no modelo de negócio, oferece um caminho para atenuar pontos fracos importantes, como a dificuldade na gestão do tempo, a visão sistêmica do negócio, melhorando a produtividade e reduzindo o efeito negativo causado pelo acúmulo de funções.

Assim, os dados coletados e organizados segundo a metodologia proposta por Ostervalder & Pigneur (2010) confirmam o que estabelecem os autores pesquisados neste estudo, como Costa (2007) que aponta a importância da gestão estratégica para o crescimento do negócio e redução dos riscos a ele inerentes. A ferramenta do BMC possibilita uma visão ampliada sobre as principais partes do negócio e seu baixo custo operacional confirma que pode ser utilizada pelas empresas, possibilitando sua gestão estratégica independentemente do tamanho e estrutura, conforme esclarece Pontes (2012).

Tem-se assim que o uso da ferramenta BMC na gestão de microempresas favorece a elaboração e orienta a execução de estratégias e operações principais, como foi visto nas falas e argumentos apresentados. A dificuldade na gestão do negócio pode ser atenuada pelo uso da ferramenta BMC na gestão estratégica, facilitando a visão sistêmica e orientando o gestor no planejamento, alcance dos objetivos e operacionalização das principais atividades necessárias para gerenciar o modelo do negócio de forma equilibrada, gerando os resultados almejados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o modelo de gestão do Caribessa, uma empresa de ecoturismo localizada na cidade de João Pessoa-PB, que trabalha o ecoturismo como prática econômica sustentável, agregando atividades esportivas e de lazer ao contato com a natureza, proporcionando aos clientes bem-estar e qualidade de vida.

A análise confirmou que a metodologia do BMC, utilizada como ferramenta de gestão, possibilita ao pequeno empreendedor a elaboração, execução e monitoramento das estratégias e os resultados por elas gerados, sem necessidade de grandes investimentos financeiros e em recursos tecnológicos.

As dificuldades mais comuns na gestão de pequenas empresas podem ser atenuadas com o uso desta ferramenta, pois ela amplia a visão sistêmica do gestor e organiza as demandas mais importantes do negócio, facilitando desde a elaboração da proposta de valor, relacionamento com clientes, canais, atividades principais, recursos principais, parcerias, receitas e custos.



Foi possível com este trabalho contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de uma microempresa do segmento de turismo, mapeando e classificando as principais informações que serão usadas na sua gestão estratégica. Por outro lado, contribui com a produção acadêmica que trata da gestão, estratégia em micro e pequenas empresas, permitindo acesso e replicação em outras organizações que pretendam implementar a gestão estratégica a partir do modelo do negócio.

Este estudo reflete a análise das práticas e nível de maturidade gerencial, do empreendimento trabalhado, no ano de 2019. Entendendo que este nível cresce à medida que o gestor realiza as tarefas, vivencia problemas e cria soluções relacionadas ao seu modelo de negócio, sugere-se a realização de novas análises para avaliar o uso da ferramenta e os resultados obtidos após 3 anos de aplicação.

Tendo em vista as especificidades dos negócios turísticos e a diversidade de suas atividades, sugere-se sua aplicação e análise em outros empreendimentos do setor, para comparar os resultados e produzir novas percepções e contribuições acadêmicas direcionadas às MPE do segmento de turismo.

O uso de ferramentas como o BMC pode contribuir diretamente na gestão estratégica de negócios, contribuindo para a visão sistêmica e prática do gestor. Outras metodologias podem tornar essa experiência ainda mais ágil e adequada ao ambiente de negócios moderno, como o das Startups. Para responder a esta demanda, o quadro do BMC ganhou uma versão “*Lean*”, inspirada nas práticas de gestão enxuta do sistema Toyota. Apesar de ainda pouco estudada, sugere-se o uso da ferramenta *Lean Canvas*, criada por Ash Maurya, com base no *Business Model Canvas* (Rosa, 2016), assim como a realização de estudos para analisar sua aplicação na gestão estratégica de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições, v. 70, p. 225.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Editora vozes limitada
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Micro e Pequenas Empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, v. 9, p. 10-12.
- Costa, E. A. (2007). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, CPT. Comissão pastoral da terra. Conflitos no Campo –Brasil.
- Crotty, Y., Kinney, T., & Farren, M. (2017). Using The Business Model Canvas (BMC) Strategy Tool to Support the Play4guidance Online Entrepreneurial Game. *International Journal for Transformative Research*, v. 4(, n. 1), p. 34-41.
- Evans, V. (2013). *Ferramentas Estratégicas: Guia essencial para construir estratégias relevantes*. Elsevier Brasil
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 e. Ed. Editora Atlas AS.



- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, v. 135, p. 1474-1486..
- Lima, E. O., Filion, L. J., Dalfovo, O., & Urbanavicius-Junior, V. (2013). Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(2), 12-41.
- Maříková, M., Rolínek, L., & Rehoř, P. (2018). *Selected aspects of strategic management in small enterprises in services*.
- Motta, K. S., Luna, M. M. M., Santos, J. P., & Romero, F. (2016). Excelência em Gestão como Agente Promotor da Competitividade nas MPE's. *Holos*, 4, 269-283.
- Neiman, Z.; Costa, N. M. C. (2008). *Pelas trilhas do ecoturismo*. Rima
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pontes, A. S. M. (2012). Análise do Tema Gestão Estratégica nas Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços: Uma revisão bibliográfica. *Navus-revista de gestão e tecnologia*, 2(2), 26-32.
- Rosa, C. A. (2016). *Guia do Bootcamp: Prototipagem e Mínimo Produto Variável*. Belo Horizonte: Sebrae Minas, 50p.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Schmal, R. F., & Olave, T. Y. (2014). Optimización del Proceso de Atención al Cliente en Un Restaurante durante Periodos de Alta Demanda. *Información Tecnológica*, 25(4), 27-34.
- Micro, S. B. D. A. À. (2018). Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte. *Brasília: Sebrae*.
- Souza, W., & Qualharini, E. (2007). O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: *III Workshop Gestão Integrada: riscos e desafios*. Senac
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica, 3ª Edição*. São Paulo: Atlas SA.
- Tokarski, A., Tokarski, W., & Wójcik, J. (2017). The Possibility of Using the Business Model Canvas in The Establishment of An Operator's Business Plan. *Torun Business Review*, 16(4), 17-31.
-



INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Consultor em Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Territorial. MBA em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Bacharel em Turismo pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: danyloqueiroz@gmail.com.
- *2 Especialista (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Bacharel em Administração pela UFPB. E-mail: niedja.feitosa@gmail.com
- *3 Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharel em Turismo pela UFPB e Relações Internacionais pela UEPB. E-mail: rafaella.s.espinola@gmail.com
- *4 Professor e Pesquisador no Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) no Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) Doutor em Administração - CEPEAD/UFMG. Mestre em Administração – PPGA/UFPB. Bacharel em Hotelaria e Licenciado em Letras (Habilitação em Língua Vernácula) pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: jeffersoncantalice3@gmail.com

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**