



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Coordenação do Curso de Graduação em Administração
Serviço de Estágio Supervisionado em Administração

FELIPE CAVALCANTI BARTHUS

**Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na Estruturação de um
E-commerce de Turismo Experiencial**

ÁREA: EMPREENDEDORISMO

João Pessoa - PB

2016

FELIPE CAVALCANTI BARTHUS

**Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na Estruturação do
E-commerce de Turismo Experiencial**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de bacharel, pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa - PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B286a Barthus, Felipe Cavalcanti.
Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na estruturação do E-commerce de turismo experiencial / Felipe Cavalcanti Barthus. – João Pessoa, 2016.

38 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Modelo de Negócios Canvas. 2. Plataformas multilaterais.
3. E-commerce. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Graciene, responsável por me manter firme nos momentos mais difíceis. Dedico meus agradecimentos também a minha família, em especial Gracilda e Glória, que sempre se fizeram um porto seguro.

Agradeço a Deus por permitir a conclusão de mais um objetivo em minha vida. Aos meus amigos, aos meus colegas, aos meus professores, e a Karina, agradeço por estarem presentes em momentos únicos em minha vida. Ao professor orientador Rosilvado, obrigado pela inspiração e pela dedicação aos alunos deste curso.

“Algumas pessoas querem que aconteça; outras desejam que aconteça; outras fazem acontecer”.

Michael Jordan

BARTHUS, Felipe Cavalcanti. Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na Estruturação do *E-commerce* de Turismo Experiencial. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, Campus I – João Pessoa – PB.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a aplicação do Modelo Canvas de Negócio, de Osterwalder e Pigneur (2011), em uma nascente agência de viagens *online* especializada em experiências de lazer e aventura. Para tal foi realizada uma pesquisa qualitativa que buscou encontrar fatores que pudessem contribuir para a criação do BMC – *Business Model Canvas*. Como resultado, percebe-se a viabilidade de um *e-commerce* de turismo experiencial.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Canvas de Negócio. Turismo de Aventura. Plataformas Multilaterais. *E-commerce*.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BMC	<i>Business Model Canvas</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
PIB	Produto Interno Bruto
B2B	<i>Business to Business</i>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Componentes Chaves do Modelo de Negócios Canvas	16
FIGURA 2: Componente Segmentos de Clientes.....	27
FIGURA 3: Componente Proposta de Valor.....	28
FIGURA 4: Componente Canais.....	29
FIGURA 5: Componente Relacionamento com Clientes.....	30
FIGURA 6: Componente Fontes de Receita.....	30
FIGURA 7: Componente Recursos Principais.....	31
FIGURA 8: Componente Atividades Chave.....	32
FIGURA 9: Componente Parcerias Principais.....	32
FIGURA 10: Componente Estrutura de Custos.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa.....	10
1.2 Objetivo	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Modelo de Negócios Canvas.....	15
2.2 E-commerce e as Plataformas Multilaterais.....	20
2.3 Turismo de Experiências e <i>Marketing</i> Experiencial.....	22
2.4 Influência da <i>Internet</i> nas Compras de Turismo	22
2.5 Projeto Aventura	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 Natureza da Pesquisa.....	25
3.2 Método de Abordagem.....	25
3.3 Técnicas de Pesquisa.....	25
3.4 Categorias Analíticas.....	26
4 ELABORAÇÃO DO CANVAS NO PROJETO AVENTURA	27
4.1 Segmento de clientes.....	27
4.2 Proposta de valor.....	28
4.3 Canais.....	29
4.4 Relacionamento com os clientes.....	30
4.5 Fontes de Receita.....	30
4.6 Recursos Principais.....	31
4.7 Atividade Chave	32
4.8 Parcerias Principais.....	32
4.9 Estrutura de custos.....	33

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

Devido ao crescimento pela busca do conhecimento e técnicas de gestão, o índice de mortalidade de empresas vem caindo no País. Segundo o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - (2013), as empresas com até dois anos tiveram uma taxa de mortalidade de 24,4%, taxa essa inferior a dos últimos anos. Ferramentas como o Modelo de Negócios Canvas podem auxiliar os empresários a entender as principais variáveis que abrangem seu negócio, aumentando suas chances de sucesso.

O *Business Model Canvas* (traduzido por Modelo de Negócios Canvas), ou BMC, permite que o empreendedor visualize, em um único quadro, quatro principais áreas da empresa: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas áreas são divididas em nove diferentes aspectos: clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Com isso, o BMC pretende simplificar o entendimento da gestão de um negócio, contribuindo, assim, para seu sucesso.

O comércio eletrônico trouxe às pequenas empresas a possibilidade de quebrar barreiras geográficas. Não é mais necessário que as empresas estejam presentes em todo território nacional para atender clientes no País inteiro. Basta terem uma loja virtual na *Internet* e uma boa estrutura de logística, que pode até ser terceirizada, e estarão prontas para atender qualquer pessoa no Brasil ou no mundo.

As pessoas estão, cada vez mais, propícias a novas experiências. O Turismo de Aventura pode ser definido como “movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010). Esse segmento vem crescendo em ritmo acelerado nos últimos anos. Segundo o SEBRAE (2015), mais de cinco milhões de clientes foram atendidos por esse mercado no Brasil no ano de 2014.

Ao pesquisar esse segmento em âmbito internacional, descobri um *gap* no mercado brasileiro: não há nenhum grande *player* atendendo esse segmento no

País. As agências de viagens, ainda focadas em hospedagem e transporte, não estão preparadas para atender esse público. A partir desta constatação, surgiu o projeto para montar um *e-commerce* com foco na venda de experiências, que aqui chamaremos de *Projeto Aventura*.

A ideia foi de montar um portal na *Internet* que teria a função de ser o maior agregador de passeios e experiências de aventura do Brasil, onde o consumidor pudesse encontrar a atividade desejada, em uma determinada cidade escolhida, contendo todas as informações necessárias e com possibilidade de efetuar sua reserva direto no *site*.

A partir daí vimos à necessidade de esmiuçar o Projeto Aventura a fim de entender suas principais variáveis e definir sua viabilidade a partir do Modelo de Negócio Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Neste contexto, o presente estudo parte da seguinte problemática: como o Modelo de Negócios Canvas pode ser utilizado para estruturar o Projeto Aventura?

1. 2 Objetivos

Aqui serão explicitados os objetivos gerais e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o Modelo de Negócios Canvas pode ser utilizado para estruturar o Projeto Aventura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o modelo de negócios do Projeto Aventura.
- Identificar os principais fatores-chaves para o sucesso do Projeto Aventura.
- Identificar as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades ao crescimento do Projeto Aventura, com base no Modelo de Negócios Canvas.

1.3 Justificativa

O Modelo de Negócio Canvas, também chamado de BMC, que foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), inova ao trazer a possibilidade do empreendedor visualizar todos os pontos críticos do seu negócio em um único quadro. Neste quadro são apresentados os principais pontos-chaves da empresa. São eles: clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os autores receberam a colaboração de mais de 470 pessoas em mais de 40 países diferentes para realização do livro BMC (KALLÁS, 2012).

A partir desse modelo de características diferenciadas, criou-se uma facilidade para que pequenos empresários pudessem entender as principais variáveis de seu negócio, sem a necessidade de um estudo aprofundado, como acontece com outras metodologias.

Nos dias em que vivemos, as empresas não estão mais limitadas ao seu território físico. Com a *internet*, surgiu o *e-commerce*, e com ele as barreiras geográficas tiveram sua importância diminuída. Hoje, qualquer empresa pode vender

seus produtos *online* para qualquer lugar do País ou do mundo precisando apenas de um *site* e uma estratégia de logística (RIBEIRO, 2007).

Segundo Silva (2014, p.58):

O turismo de aventura que anteriormente estava vinculado ao ecoturismo, na atualidade começa a ganhar notoriedade como um segmento particular devido a sua capacidade em atrair os mais diversificados grupos sociais e, não somente isto, como torná-los adeptos de suas modalidades.

Definido como “movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo” (Ministério do Turismo, 2010), o Turismo de Aventura tem se destacado nos últimos anos. Segundo o SEBRAE (2015), esse segmento movimentou mais de 500 milhões de reais e tende a crescer entre 15% e 25% ao ano. O segmento Natureza, Ecoturismo ou Aventura já é o segundo maior motivador de viagens a lazer no Brasil, e hoje o País já é o terceiro maior do mundo em número de adeptos ao turismo de aventura (SEBRAE, 2015).

O Brasil possui características únicas que favorecem essa prática no País. Entre elas destacam-se:

62% do território nacional possui vegetação nativa, que favorece a prática de atividades como arvorismo, trilhas, escalada entre outras; Possuir 7.408 km de extensão litorânea, o que facilita a prática de atividades como canoagem, *kitesurf*, mergulho, *surf* entre outras” (SEBRAE, 2015, p.1).

Impulsionados por esse mercado propício, já são mais de 3.000 empresas atendendo esse segmento do mercado de turismo no Brasil (SEBRAE, 2015).

Apesar do Turismo de Aventura possuir números expressivos, a procura por esses passeios ainda é feita de forma individual. O turista, ao chegar ao seu destino, procura individualmente uma ou outra atividade e faz a contratação, de forma diferente ao que ocorre quando nos referimos à passagem aérea, hotel e aluguel de carro. Essas compras são realizadas com antecedência, geralmente por meio de um atravessador, que são as agências de viagens tradicionais ou grandes portais especializados na *Internet*. Após consulta as três maiores operadoras de turismo do Brasil, pude constatar que nenhuma delas possuía uma boa base de atividades e experiências de aventura em seu portfólio. Em sua maioria, as atividades oferecidas por esses *players* são limitadas a apenas *City Tours*.

A partir dessas pesquisas pude perceber que esses líderes de mercado de turismo não atentaram para o potencial do Turismo de Aventura no Brasil. E para suprir essa necessidade do mercado, surge o Projeto Aventura.

O Projeto Aventura será um *site* centralizador de atividades e experiências de aventura no território brasileiro. Ao acessar o *site*, o cliente poderá encontrar todas as atividades de aventura com segmentação de local, atividade e valor, possibilitando que o mesmo faça a reserva de dia e hora para usufruir da atividade, da mesma forma como já se faz para aluguel de carros e quarto de hotéis.

A partir do modelo de negócios do Projeto Aventura espera-se ser possível catapultar o segmento de Turismo de Aventura no Brasil, fomentando as atividades dos pequenos prestadores de serviços das cidades atendidas. Através de uma configuração de Plataforma Multilateral, esses prestadores poderão cadastrar seus serviços em nossa plataforma e realizar suas vendas direto no Projeto Aventura.

As Plataformas Multilaterais podem ser definidas por: “[...] unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes.[...] A plataforma cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A configuração multilateral é relevante já que, desta forma, conseguiremos prestar um serviço gratuito para os consumidores, onde a remuneração é feita a partir do outro grupo beneficiado: os prestadores de serviço. A configuração de plataforma multilateral existe há tempos. A televisão aberta é um exemplo. O consumidor não paga nada para assistir aos programas, ao mesmo tempo em que a emissora de tevê tem seu faturamento a partir dos recebimentos realizados pelos anunciantes. Mais recentemente, essa configuração ganhou notoriedade em empresas digitais, como Mercado Livre, Easy Taxi, Google e Youtube.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Modelo de Negócio Canvas

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* - (2015), 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio.

Segundo o SEBRAE (2013), o Brasil vem conseguindo reduzir seu índice de mortalidade de empresas nos últimos anos. Muito se deve pela atuação de iniciativas do setor público e privado, através de órgãos como o SEBRAE, por exemplo, na proliferação do conhecimento sobre gestão aos empresários iniciantes. No Brasil, vemos uma clara tentativa de desfazer a ideia de “empresa familiar”, onde apenas a família trabalha no próprio negócio, sem nenhum direcionamento, e sem o mínimo de gestão empresarial.

Um Modelo de Negócio é uma forma de padronizar o funcionamento de um negócio. Segundo o SEBRAE (2013, p.12),

“o Modelo de Negócios nesse caso, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo”.

O Modelo de Negócio Canvas tem como principal ponto forte a simplicidade. Por meio de um quadro, o empreendedor pode enxergar as nove principais variáveis de seu negócio: Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento, Receita, Recursos Principais, Atividades-chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custo.

O livro que apresenta a metodologia do BMC foi originado a partir de uma tese de doutorado, de Osterwalder (2004), e teve a contribuição de mais de 400 pessoas de diferentes países (KALLÁS, 2012). Atualmente o Canvas é amplamente explorado em instituições de ensino de gestão.

Ao colocar os nove principais fatores-chaves em um único quadro, você consegue ter uma visão completa do seu negócio, e a partir dele enxergar possíveis *gaps*, oportunidades de melhoria, ou pontos fortes, que mereçam ser ampliados.

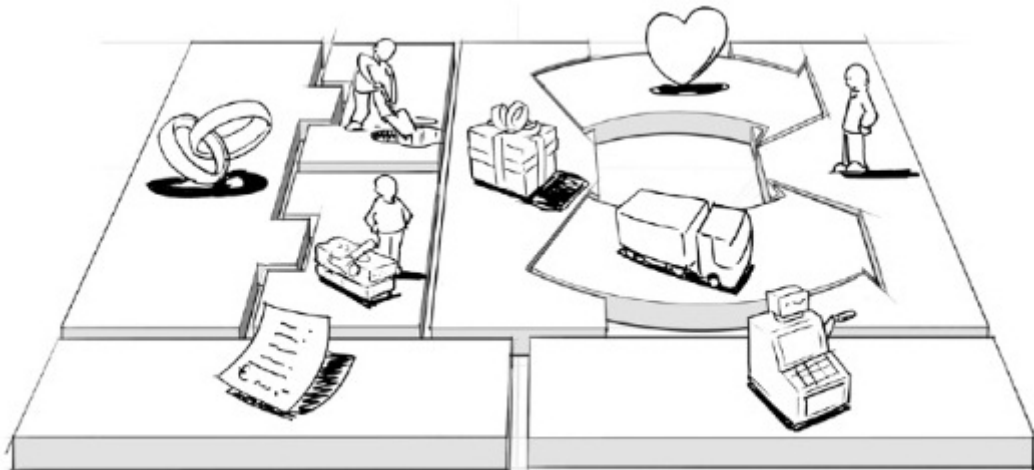


Figura 1 Componentes Chaves do Modelo de Negócios Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os nove módulos do Canvas serão explicitados a seguir.

2.1.1 Segmento de clientes:

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.20) “o componente Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir”.

São exemplos de perguntas que devem ser respondidas nesse campo, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.21): “para quem estamos criando valor? Quem são os consumidores mais importantes?” Como exemplos, os autores sugerem: Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificada, Plataforma Multilateral.

2.1.2 Proposta de Valor:

De acordo com os autores Osterwalder e Pigneur (2011, p.22) “o componente proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor pra um Segmento de Clientes específicos.” As perguntas a serem feitas para responder esse quadrante são: “Que valor entregamos ao cliente? Qual o problema que vamos resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços e clientes estamos oferecendo a cada segmento de clientes?” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.23)

Como exemplos, podemos citar Novidade, Desempenho, Personalização, Preço, Design, Conveniência, etc.

2.1.3 Canais:

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais são os meios de contato com o cliente. Canais de comunicação, vendas e distribuição são a face da empresa para o cliente. Para preencher esse quadrante podem-se responder perguntas, como: “Através de Quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor?” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.27)

Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2011), Os Canais possuem fases distintas conforme o quadro abaixo. “Cada canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria.” Osterwalder e Pigneur (2011, p.27).

2.1.4 Relacionamento com Clientes:

Esse é o quadrante onde se deve apresentar “[...] os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.28)

Para chegar às respostas para esse componente o autor indica as seguintes perguntas: “Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes

espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.29)

2.1.5 Fontes de Receitas:

Esse componente apresenta os lucros que cada segmento de cliente traz a empresa. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), alguns exemplos de receitas são Venda de recursos, Taxa de uso, Taxa de Assinatura, Aluguéis, Licenciamento, Anúncios e Taxa de corretagem.

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p.31):

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico.

As seguintes perguntas podem ser feitas para facilitar o entendimento destas Fontes de Receitas:

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.31) “Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?”.

2.1.6 Recursos Principais:

Aqui se devem apresentar os principais recursos que a organização necessita para que seu Modelo de Negócios funcione (Osterwalder e Pigneur, 2011). Os autores ainda apontam as seguintes características de recursos: Físico, Intelectual, Humano e Financeiro.

2.1.7 Atividades-Chave

Que atividades são essenciais para a Proposta de Valor? Quais são as atividades que estão diretamente ligadas ao funcionamento do negócio? Essas são algumas perguntas que podem levar a encontrar as Atividades-Chaves de seu negócio.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.37) essas atividades podem estar relacionadas com:

a. Produção

“Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura.” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, p.37).

b. Resolução de problemas

“As operações de consultoria, hospitais, e outras organizações de prestação de serviço estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas”. (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, p.37)

c. Plataforma/rede

Neste caso os autores citam o modelo do *eBay*: “O modelo do *eBay* exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma: o *site* *eBay.com*.” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, p.37). O modelo do *site* americano *eBay.com* tem seu *core competence* em juntar vendedores a compradores, o que se assemelha bastante ao modelo utilizado pelo Projeto Aventura.

2.1.8 Parcerias Principais

Para responder esse componente, podemos resolver “Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-Chave os parceiros executam?” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, P.39).

Ainda segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias podem ser distinguidas em quatro tipos. São eles:

- a. Aliança estratégica entre não competidores.
- b. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- c. Joint Ventures para desenvolver novos negócios;
- d. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

2.1.9 Estrutura de Custo

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse quadrante deve descrever todos os custos envolvidos no Modelo de Negócios. Para responder tópico o autor sugere as seguintes perguntas: “Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chaves são mais caras?” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, P.41).

2.2 E-commerce e as Plataformas Multilaterais

Em um momento de crise, como a que vivemos no ano de 2016 no Brasil, um segmento no comércio vem se destacando. Com o aumento do faturamento das empresas nas vendas *online*, o comércio eletrônico está indo de encontro à crise. Em 2015, o *e-commerce* brasileiro fechou o ano com 106,2 milhões de pedidos *online*, e com um faturamento de 41,3 bilhões de reais no igual período (EBIT, 2016).

Realizar vendas pela *internet* se mostra altamente rentável, uma vez que seu crescimento de 2015, comparado ao ano de 2014, foi de 15,3%, e que em 2016 as previsões são para que o ano feche com um aumento nominal em relação a 2015 de 8% (EBIT, 2016). É importante ressaltar que um aumento de 8% é bastante considerável, uma vez que o Brasil deve ter seu PIB negativo em 2016.

As Plataformas Multilaterais apresentadas por Osterwalder e Pigneur são bastante interessantes por levantar questões como: Quem paga por serviços grátis? Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as Plataformas multilaterais são negócios onde existem dois ou mais clientes, onde há pelo menos um cliente não pagante. Esse modelo já é antigo, como exemplo, podemos citar os canais de televisão abertos. Os consumidores de conteúdo não pagam para poder assistir suas programações, mesmo assim essas emissoras são empresas com faturamento bilionário. Isso só é possível, pois a principal fonte de receita dos canais de televisão, são os anunciantes. Sendo assim, o Modelo de Negócio dos canais abertos consiste em gerar uma boa programação para atrair o maior número de telespectadores possíveis para receberem propaganda de seus anunciantes. Quanto mais gente assistindo (mesmo que de graça), mais caro se pode cobrar pela propaganda. Desta forma, os canais de televisão abertos são plataformas multilaterais, onde os anunciantes e os telespectadores são clientes, porém apenas os anunciantes são geradores de receita a empresa.

Esse modelo tem ganhado força com negócios digitais, principalmente por fazer com que as empresas possam ganhar muito dinheiro, sem necessariamente imobilizar grandes valores. Empresas mundiais, como Google, Easy Taxi, Facebook, *Alibaba*, entre outros, são exemplos de empresas que alcançaram o sucesso com essa visão. Pegando como exemplo o Easy Taxi – que é um aplicativo de celular onde os clientes podem chamar um táxi mais próximo com apenas um clique. A empresa não possui se quer um táxi próprio. Sua atividade principal é unir taxistas a clientes e recebe um valor cada vez que isso acontece. Sua plataforma permite taxistas e clientes se cadastrem, e une um ao outro à medida que é necessário. Desta forma a Easy Taxi expande sua atuação de forma exponencial com investimentos minimizados.

2.3 Turismo de Experiência e *Marketing* Experiencial

Marketing de experiências, segundo Smilansky (2009 apud AGOSTINHO, 2013, p.25), é definido como “o processo de identificação e satisfação das necessidades e aspirações dos consumidores, de forma: rentável, cativando-os através de uma comunicação bidirecional que dão vida às personalidades da marca e criam valor para o público-alvo”.

No Turismo de Aventura há um esforço para tornar o turista protagonista de sua viagem, fazendo-o vivenciar experiências únicas em seu trajeto. O Turismo de Aventura ainda não é totalmente difundido no Brasil, porém seu papel se destaca no Turismo em geral.

Segundo o SEBRAE (2015), atualmente o Brasil é o terceiro maior País do mundo em número de adeptos ao Turismo de Aventura e Natureza, Ecoturismo e Aventura é o segundo motivador do brasileiro para viagens de lazer, o que evidencia o potencial do segmento no Brasil.

O Turismo de Aventura engloba diversas atividades, entre elas: arvorismo, cavalgada, *bungee jump*, cicloturismo, escalada, tirolesa, mergulho, surfe, windsurfe, kitesurfe, canoagem, paraquedismo, caminhadas, *boia-cross*, quadriciclo, etc. (SEBRAE, 2015).

2.4 Influência da *Internet* na Compra de Turismo

No ano de 2015, ano de crise econômica no Brasil, o faturamento do comércio eletrônico foi de 41,3 bilhões de reais. O número representou um crescimento de 15,3%, em relação a ano de 2014, quando as vendas somaram um total de R\$ 35,8 bilhões (EBIT, 2016). Em 2016, “a estimativa é de que o faturamento do comércio eletrônico tenha um crescimento nominal de 8%, atingindo um total de R\$ 44,6 bilhões, em 2016” (EBIT, 2016). Esses números apontam o quanto o canal *e-commerce*, nos tempos atuais, é viável no País.

Sabendo que as transações pela *internet* vêm se tornando cada vez mais comum, o setor tem à sua disposição um canal onde é possível conversar e vender diretamente para o cliente.

A *internet* está cada vez mais relevante para o comércio de turismo. Por meio deste canal, o setor vem descobrindo uma forma de comunicar-se com seus clientes de forma direta, para vender serviços e produtos ou por mais um canal de Serviço de Atendimento ao Cliente.

Segundo Oneto *et al.* (2015), outro aspecto importante encontrado é a importância da opinião de outros consumidores sobre o serviço. A maioria dos grandes portais de vendas do setor de turismo apresenta a opinião de pessoas comuns que já consumiram aquele produto. Essa atitude reforça a qualidade do que se é vendido, tendendo a resultar em uma maior conversão em vendas. A opinião de outros usuários tende a ter mais peso em uma decisão de compra em relação ao texto comercial das empresas.

Como fatores que influenciam na compra *online*, segundo os mesmos autores, é possível citar o *design*, privacidade, segurança. Oneto *et al.* (2015), continuam:

o design do site deve apresentar alta qualidade, tanto visualmente quanto estruturalmente. Sites considerados bons podem fortalecer a confiança do consumidor e aumentar sua satisfação.

2.5 Projeto Aventura

O Projeto Aventura surgiu pelo meu entendimento de que o mercado de Turismo de Aventura necessitava de algo que pudesse difundi-lo e o levasse para mais brasileiros. Uma plataforma *online* foi o modelo ideal para alcançar esse objetivo.

Atualmente o Projeto Aventura possui apenas um concorrente direto chamado *Pra Que Rumo* que, limitado à região norte do Brasil, parece ainda estar começando suas atividades. Outras duas empresas que também estão lidando com o mercado

de Turismo Experiencial são a *Razoom* e *Viva! Experiências*, porém com foco em vendas para empresas (B2B – *Business to Business*).

Segundo o SEBRAE (2015), o Brasil é referência no mercado de Turismo de Aventura. Ele já é considerado o terceiro maior do mundo em número de adeptos dessa categoria no mundo, e possui condições extremamente favoráveis ao setor. Entre elas:

- a. “62% do território nacional possui vegetação nativa, que favorece a prática de atividades como arborismo, trilhas, escalada, entre outras;” (SEBRAE 2015, p.1).
- b. “7.408 km de extensão litorânea, o que facilita a prática de atividades como canoagem, kitesurt, mergulho, surf, entre outras.” (SEBRAE 2015, p.1).
- c. “Existe mais de 230 pontos de referência indicados para a prática do turismo de aventura.” (SEBRAE 2015, p.1).

Apesar desse mercado promissor, ainda não há um *player* relevante nesse mercado.

O Projeto Aventura será um agregador de experiências de aventura e lazer que vai atuar em todo território nacional por meio de uma plataforma *e-commerce* agregadora. O Projeto Aventura não realizará atividades ofertadas diretamente. O seu Modelo de Negócio é baseado nas Plataformas Multilaterais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), onde o seu *core* é limitado a unir clientes a fornecedores.

O Projeto Aventura procura responder dois questionamentos básicos de seus clientes. São eles:

1. O que posso fazer em minha cidade?
2. Que passeios eu farei na minha viagem de férias?

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desse estudo é mostrar como o Modelo de Negócios Canvas pode ser aplicado a um negócio de vendas *online*, apresentando suas características, desafios e oportunidades.

3.1 Natureza da Pesquisa

Entendeu-se que a abordagem descritiva é a mais adequada ao presente estudo. A pesquisa Descritiva pode ser definida, segundo Zannella (2009, p. 76), por:

[...] se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações.

3.2 Métodos de Abordagem

Essa pesquisa utilizou o método estudo de caso para alcançar seus objetivos. Segundo Zanella (2009), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade objetos de pesquisas com a finalidade de conhecer a fundo a realidade de uma pessoa.

3.3 Técnicas de Pesquisa

O presente estudo pretende utilizar a pesquisa bibliográfica como técnica de pesquisa a fim de levantar dados que norteiem ao encontro de seus objetivos. Com essa técnica será feita uma busca na literatura sobre os principais pontos do negócio

com o objetivo de entender o que os autores pensam sobre empresas com características semelhantes ao Projeto Aventura e sobre o mercado o qual está inserido.

3.4 Categorias Analíticas

A pesquisa será dividida em tópicos de acordo com a separação proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), sendo dividida em nove componentes. São eles:

3.4.1 Segmento de Clientes: quem vamos atender?

3.4.2 Proposta de Valor: qual o valor do produto oferecido?

3.4.3 Canais: por onde as empresas se comunicam e alcançam seus clientes?

3.4.4 Relacionamento com Clientes: como vamos nos relacionar com cada tipo de cliente?

3.4.5 Fontes de Receita: de onde vem o faturamento?

3.4.6 Recursos Principais: os recursos mais importantes para o negócio funcionar.

3.4.7 Atividades-Chave: as atividades mais importantes para o negócio funcionar.

3.4.8 Parcerias Principais: quem são os parceiros estratégicos?

3.4.9 Estrutura de Custos: quais os custos envolvidos no negócio?

4 ELABORAÇÃO DO CANVAS NO PROJETO AVENTURA

4.1 Segmento de clientes

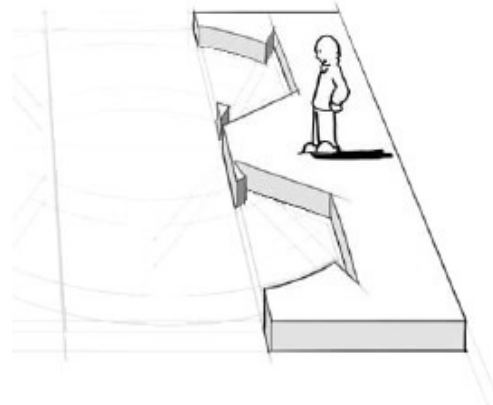


Figura 2 Componente Segmentos de Clientes

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

No Projeto Aventura podem-se identificar dois diferentes tipos de clientes: Fornecedores e os Consumidores.

- A. Consumidores, que poder ser divididos em:
- a. Turista que está de passagem por uma cidade.
 - b. Nativos que queiram sair da rotina.

Segundo o SEBRAE (2015), ambos possuem as seguintes características:

- Idade entre 18 a 29, e 40 a 59 anos.
- Classes Sociais A e B

- B. Prestadores de serviço, classificados como:
- a. Pessoas Físicas que oferecem determinadas atividades em pequena escala, como por exemplo aluguel de caiaque.
 - b. Empresas que possuem uma série de atividades em seu portfólio e o disponibilizará em nosso portal.

O modelo de negócios do Projeto tem o formato de plataforma multilateral, onde os Consumidores não pagarão para usar o sistema. O faturamento da empresa será de comissões vindas das vendas das atividades para os Prestadores de Serviço.

4.2 Proposta de valor

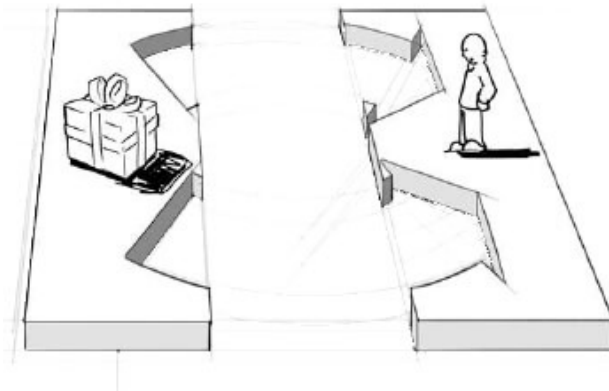


Figura 3 Componente Proposta de Valor

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Como vimos, neste quadrante se descreve qual o conjunto de produtos e serviços que farão com que o cliente se interesse por comprá-los.

O Projeto Aventura tem como proposta de valor levar a seus clientes o mais variado portfólio de experiências de aventura e lazer disponíveis na cidade, proporcionando momentos inesquecíveis. Também são incluídos na Proposta de Valor da empresa: Segurança e Praticidade e Menor Preço.

Para competir com agências tradicionais consolidadas no mercado brasileiro, o Projeto Aventura deve apresentar uma boa variedade de experiências, sempre mantendo a segurança, credibilidade e qualidade dos serviços ofertados.

4.3 Canais

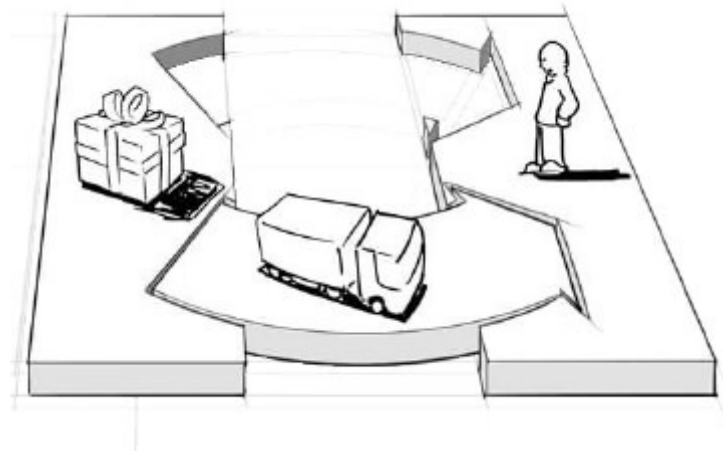


Figura 4 Componente Canais

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Por ser um *e-commerce*, o Projeto Aventura não possuirá uma sede para atendimento de clientes. Todo o contato será realizado via *internet* ou através dos prestadores de serviço.

Os clientes são impactados por meio de um *site* e de um aplicativo para celular, pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), pelas Redes Sociais e podendo evoluir para pontos de vendas em lojas âncoras futuramente. Sendo assim, é preciso bastante atenção a todos os detalhes para garantir um atendimento qualificado em qualquer ponta.

4.4 Relacionamento com os clientes

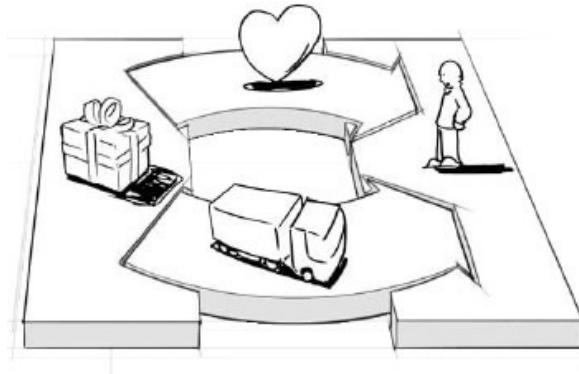


Figura 5 Componente Relacionamento com Clientes

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Além do *site* e do aplicativo, as redes sociais serão os principais meios de interação com os clientes, sendo auxiliados por campanhas de pós-venda via *e-mail* e *SMS*. As principais formas de relacionamento com os prestadores de serviço serão o contato telefônico, por e-mail e pela própria plataforma.

4.5 Fontes de Receita

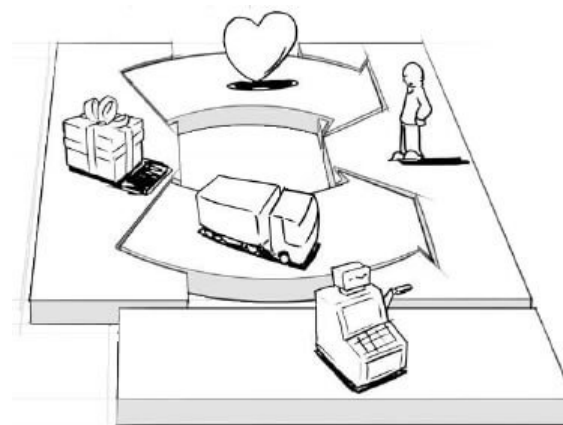


Figura 6 Componente Fontes de Receitas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A fonte principal de faturamento deste negócio é a comissão por cada venda realizada através do *site* e do aplicativo. Essa comissão já é aplicada a agências tradicionais de turismo e já estão embutidas no preço final da atividade. Sendo assim, o cliente não pagará para usar o Projeto Aventura.

Outras fontes de receita serão utilizadas de forma secundária, tais como licenciamento de produtos e publicidade, gerando receita adicional e difundindo a marca associando-a produtos semelhantes.

4.6 Recursos Principais

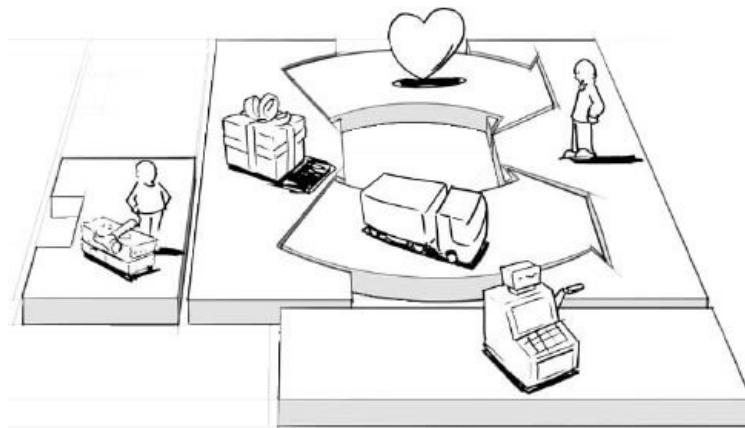


Figura 7 Componente Recursos Principais

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Classificado por Osterwalder e Pigneur (2011) como físico, Intelectual, Humano e Financeiro, os principais recursos do Projeto Aventura estão na categoria Intelectual. O *site* e o aplicativo do Projeto Aventura são responsáveis por mostrar as atividades disponíveis e realizar a venda. Relacionamento com fornecedores e com clientes também podem ser citados. Eles são os principais recursos da empresa, onde não tê-los, tornaria o modelo de negócio inviável.

4.7 Atividade Chave

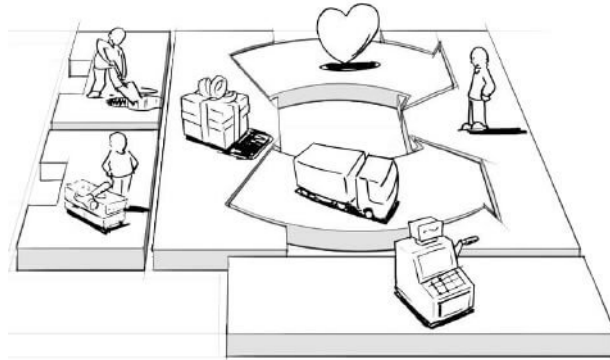


Figura 8 Componente Atividades Chave

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Como a empresa fará apenas a intermediação entre prestadores de serviço e consumidores, sua principal atividade chave é gerenciar essa cadeia de fornecedores.

Permanecer com o *site* e o aplicativo sempre funcional, o atendimento ao cliente, e manter uma boa frequência de cadastro de novas experiências, bem como garantir a segurança no tráfego de dados são outras atividades que também são alocadas neste quadrante.

4.8 Parcerias Principais

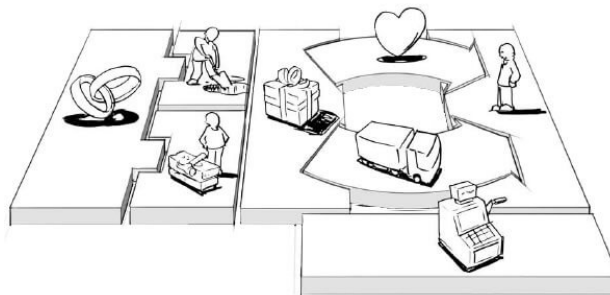


Figura 9 Componente Parcerias Principais

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Alocados como Parcerias Principais, podemos citar alianças estratégicas entre cadeias de hotéis, agências de viagens (com enfoques diferentes), secretarias de turismo, associações de classe de turismo, ministério do turismo, fornecedores de atividades, influenciadores digitais, mídias tradicional e Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas (SEBRAE).

Os órgãos públicos podem influenciar positivamente no ambiente Macro. Já as empresas privadas e as associações citadas anteriormente, por terem públicos semelhantes ao do Projeto Aventura, pode-se aumentar a diversificação dos serviços oferecidos a seus atuais clientes.

4.9 Estrutura de custos

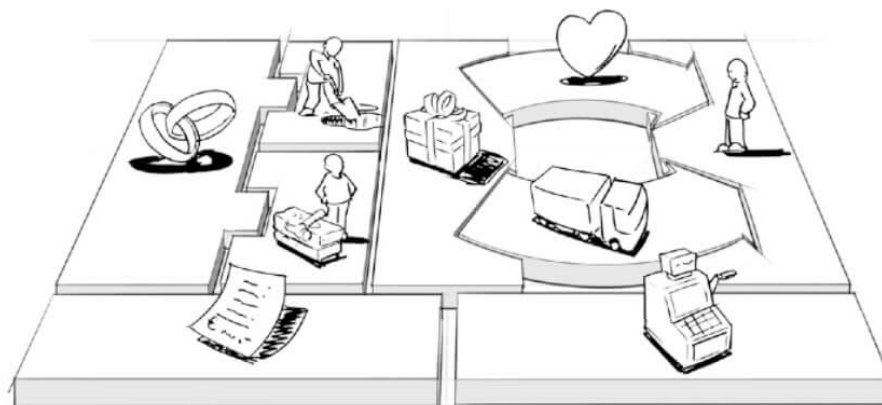


Figura 10 Componente Estrutura de Custos

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Entre os custos mais relevantes deste negócio estão a contratação de pessoal (atendimento e suporte), criação do sistema e aplicativo Projeto Aventura, custo de *marketing* e divulgação, além do custo de manutenção do *site* e do aplicativo móvel.

Os nove quadrantes do Canvas contribuem para se obter um conhecimento amplo sobre os mais diversos aspectos da empresa, destrinchando-os em um entendimento sobre os principais fatores influenciadores.

A partir dos nove módulos do Modelo de Negócios Canvas foi possível enxergar os principais pontos do negócio, forçando uma reflexão sobre os mais importantes aspectos do Projeto Aventura. Com isso, pode-se alcançar a identificação das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades ao sucesso desta empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principais objetivos apresentar e demonstrar a aplicação prática do Modelo de Negócios Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), em um *e-commerce* de passeios e atividades de lazer e aventura.

Por meio do *Business Model Canvas* foi possível entender todos os nove principais fatores que influenciarão no negócio. Ao colocar em um único quadro os pontos críticos deste negócio, sendo eles: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos, o Canvas me permitiu enxergar claramente oportunidades de melhoria e pontos fortes do negócio.

Este Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) se mostrou bastante útil para visualizar os pontos críticos de negócios, porém devido ao ineditismo da operação de empresas semelhantes no país, se faz necessário uma análise mais aprofundada sobre o mercado e sua relação com o serviço proposto pelo Projeto Aventura.

A metodologia proposta pelos autores é bastante prática e funcional para empresas de quaisquer tamanhos. Ao utilizar a metodologia do Modelo Canvas de Negócios, pude perceber a viabilidade desta empresa, podendo, assim, partir para o lançamento do negócio no mercado Brasileiro.

Espera-se que esse trabalho contribua, ainda que um pouco, com o desenvolvimento de novos empreendedores e novas empresas brasileiras, gerando empregos e contribuindo com o desenvolvimento do País.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Pedro Filipe Lopes. **Marketing de Experiências**: Comunicar Emoções e Sensações Através de Experiências de Consumo – Caso Biosotis. 2013. 92 f. Tese (Mestrado) – Curso de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/22668>. Acesso em 05 jul. 2016.

EBIT (2016). **Webshoppers**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 20 abr. 2016.

GEM (2015). Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 15 out. 2016.

KALLÁS, David. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 704-705, 2012.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Turismo de Aventura**: Orientações Básicas. Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Aventura_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf>. Acesso em 18 mar. 2016

ONETO, Ana Alice Domench. FERREIRA, Jorge Brantes, GIOVANNINI, Cristiane Junqueira. SILVA, Jorge Ferreira da Confiança e Satisfação na Compra de Turismo *Online*. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, v. 9, n. 2, mai./ago. 2015.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sciences Politiques, Informatique de Gestion, Université de Lausanne, Lausanne, 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em 02 nov. 2016.

RIBEIRO, Karina Takazono Borgato. **E-commerce** – Atraindo e Conquistando Clientes para o Varejo Virtual. 2007. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade do Estado do Mato Grosso – UNEMAT, Sinop, 2007.

SEBRAE (2015). Boletim de Inteligência: **Turismo de Aventura**. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/11/BI_Turismo_2015_10_TurismoDeAventura.pdf>. Acesso em 05 mar. 2016

SEBRAE (2013). **Sobrevivência das empresas no Brasil**: Coleção Estudos e Pesquisa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15>. Acesso em 16 Mar. 2016

SILVA, Monique Telles da. **Turismo de Aventura**: Motivações e Expectativas do Praticante. 2014. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Turismo). Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis, SC: UFSC, 2009. 164 p. Disponível em: <http://200.129.241.123/arquivos/Fasciculo_Metodologia_TC.pdf>. Acesso em 02 nov. 2016.

APÊNDICE A - Protótipo do Modelo de Negócios Canvas desenvolvido para o Projeto Aventura.

