

APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE HOTELARIA NA CIDADE DE LEOPOLDINA-MG

Lucas Waldomiro Lima*

Lucimar Bonin Almeida**

Martinho Luthero de Souza Junior***

RESUMO

O presente trabalho tem como fundamentação um estudo de caso em uma empresa do ramo de hotelaria na cidade de Leopoldina-MG. Tem como propósito mostrar de que forma o Modelo de Negócios Canvas se aplica na gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros, visando agregar valor e gerar um maior controle das operações do hotel. Com o empreendedorismo é possível identificar a necessidade de criação do plano de negócios, que é fundamental para o sucesso do empreendimento, o Canvas vem como uma proposta inovadora por ser uma ferramenta atual e de fácil entendimento. Realizou-se uma pesquisa descritiva e explicativa, com método qualitativo, uma abordagem hipotética e dedutiva buscando trazer informações verdadeiras e apresentando técnicas de dados de observação participativa e de entrevista com o gestor. Mediante o estudo foi possível identificar algumas falhas de processo, o que motivou a necessidade da aplicação de ferramentas estratégicas para melhor gerir o negócio. A partir de então o estudo viabiliza a aplicação do modelo de negócios Canvas.

Palavras-chave

Empreendedorismo hoteleiro. Modelo de Negócio. Canvas.

* Graduando em administração pelas Faculdades Unificadas de Leopoldina. E-mail: lucas_wlima@hotmail.com

** Graduando em administração pelas Faculdades Unificadas de Leopoldina. E-mail: almeida.lucimar@ymail.com.

*** Mestre em administração pela Universidade FUMEC-BH. Bacharel em administração. E-mail: martinho.luthero@doctum.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O estudo é modelado de acordo com os dados de um hotel familiar situado na cidade de Leopoldina-MG. Um hotel é um edifício equipado e projetado para albergar e alugar quartos para as pessoas, de forma temporária. Existem variados tipos de hotéis, assim como diversas classificações de acordo com as comodidades e os serviços oferecidos aos clientes, geralmente expressas por estrelas: um hotel de cinco estrelas é aquele que oferece o máximo de qualidade em termos de conforto, e os hotéis de uma estrela oferecem unicamente os serviços básicos, que incluem cama, um armário e um banheiro. Outros serviços podem estar incluídos na acomodação básica, como televisão, frigobar, ar condicionado, *wi-fi*, café da manhã, entre outros.

O Modelo de Negócios Canvas revela-se um tema de grande interesse diante da oportunidade de implementação do mesmo no hotel em estudo, buscando a melhoria contínua das condições gerais do hotel, auxiliando na tomada de decisões, de maneira a possibilitar um olhar mais estratégico sobre o negócio. 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 mesmo seja compreendida por todos. Sendo assim, a elaboração do Modelo Canvas de Negócio pode permitir maior visualização do valor agregado aos negócios através da análise de suas potencialidades.

O *Business Model Canvas* ou BMC (traduzido por Modelo de Negócios Canvas) 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: Seguidores de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades Chaves; Parcerias Principais e Estrutura de Custo. Com isso, o BMC pretende simplificar o entendimento da gestão de um negócio, contribuindo, assim, para seu sucesso.

Este Modelo de Negócios possui características bastante dinâmicas e passou a ser indicado por empresas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objetivo de desenvolver e moldar negócios de micro e pequenas empresas. Diante deste fato e da dinamicidade apresentada pelo mesmo, a pesquisa engloba o contexto organizacional de um dos setores mais dinâmicos existentes na economia pós-moderna, o setor do turismo, em particular a rede hoteleira.

Em suma, o gestor hoteleiro necessita do pensar estratégico em sua gestão diária. O Canvas pode se configurar como uma ferramenta capaz de ajudar no desenvolvimento e no desempenho organizacional, uma vez que o mesmo sintetiza a vida empresarial. Um setor que conta com tantas mudanças organizacionais devido a fatores externos, internos, nacionais e internacionais pode apoiar-se no Canvas como um modelo inovador de gestão estratégica que auxilia o ato da gestão. Com base no exposto surge a seguinte questão: De que forma o Modelo Canvas se aplica a gestão estratégia de empreendimentos hoteleiros?

Sendo assim, a pesquisa se propõe a fazer um questionamento com base em seu objetivo geral, que é elaborar e analisar o Modelo Canvas de Negócio do ramo hoteleiro na cidade de Leopoldina, tendo como propósito os objetivos específicos, que são: levantar metodologias existentes sobre o Canvas; aplicar o Modelo Canvas como ferramenta de gestão estratégica; identificar as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades no ramo hoteleiros com base no Modelo de Negócios Canvas.

O Modelo Canvas de Negócio é uma ferramenta que tem como objetivo ajudar a desenvolver e estruturar negócios (PIGNEUR & OSTERWALDER, 2011). É subdividido em nove partes, denominadas componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pode gerar e criar valor e, ao atuarem em conjunto, fornecem ao empreendedor/gestor uma visão geral da empresa. Seus fundadores, Yves Pigneur & Alexander Osterwalder, acreditam que “um Modelo de Negócio” pode ser melhor descrito a partir desta subdivisão do Método Canvas (PIGNEUR & OSTERWALDER, 2011). Segundo os autores a agregação do valor gerado pelo BMC se dá devido à possibilidade de alinhamento de ideias, garantindo melhor compreensão entre todos os integrantes e todos os canais, desenvolvendo meios aos quais a empresa pode vir a recorrer para que o produto alcance seu cliente.

É uma pesquisa descritiva e explicativa, de abordagem qualitativa, quanto aos fins do procedimento metodológico que, segundo Gil (2002, p.42) “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A metodologia é o emprego do conjunto de métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar seus objetivos. “É a lógica do procedimento científico” (PEREIRA, 2016, p.31).

A pesquisa explicativa, segundo Gil:

Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2002, p.42).

De acordo com Pereira (2016), no método qualitativo, a pesquisa é:

[...] descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificadas. Por sua vez os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (PEREIRA, 2016 p.84).

O estudo foi desenvolvido através de um estudo de caso, que oferece possibilidade de se obter melhor compreensão da estrutura organizacional. Conforme Oliveira (2007), “a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar situações almejadas pela empresa”.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem hipotética e dedutiva buscando trazer informações verdadeiras. De acordo com Pereira (2016, p.97) “esse método tem por fundamento a crença de que surge o problema quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação do fenômeno”.

Baseado no roteiro do Canvas a coleta e tratamento de dados deu-se através da observação participativa e entrevista com o gestor, com análise destes para a montagem do Modelo de Negócios Canvas. Segundo Pereira (2016), “[...] a entrevista pode ser: padronizada ou estruturada, a qual se caracteriza por possuir roteiro previamente estabelecido; despadronizada ou não estruturada, quando não existe rigidez no roteiro”.

O presente artigo está estruturado em quatro capítulos, sendo no capítulo 1 a introdução. O capítulo 2 o referencial teórico, com conceitos sobre empreendedorismo hoteleiro e modelo de negócios, e o 2.1 sobre Canvas. No capítulo 3 vem a elaboração do canvas no hotel Santo Antonio, mostrando os pontos fortes e fracas dentro da ferramenta canvas. E por fim o capítulo 4, são realizadas as considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse tópico se inicia definindo o que vem a ser um empreendedor, afinal, por trás de qualquer negócio existe ao menos uma pessoa responsável por seu

planejamento e execução. Para Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Ser empreendedor é uma tarefa complexa que exige um pouco de conhecimento e habilidades. Já para Ferreira; Santos e Serra (2010, p. 25) empreendedor que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. Nesse esforço, o empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente de outros.

Ainda assim que ninguém nasce sabendo empreender, a tendência para tornar-se um empreendedor vai depender de sua vontade de liderança, seus esforços e querer empreender. Para Dornelas (2003, p. 12) A liderança pode e deve estar presente em todos os níveis da organização, pois é uma forte característica empreendedora que leva as pessoas a buscarem novas formas de fazer as coisas.

O sucesso e a satisfação no emprego e na vida particular são fatores que inibem as pessoas a tomar a decisão de se tornar empreendedores. Para Degen (1989):

o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

O empreendedor tem a visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida. Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação. Para Dornelas (2008):

o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Entender a importância dos modelos de negócios é algo fundamental para todo o empreendedor. Num mundo em que a velocidade das mudanças é cada vez mais acelerada, assim como não controlamos os aspectos externos que afetam nossa empresa, torna-se imprescindível ter capacidade de entender, ajustar, adaptar, mudar

e inovar no modelo de negócios para sobreviver e crescer. Por meio do Plano de Negócio é possível entender e estabelecer diretrizes para o negócio, gerenciar de forma mais eficaz a empresa objetivando tomar decisões acertadas, monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário, é possível identificar oportunidades e transforma-las em diferencial competitivo do negócio.

A elaboração de um Plano de Negócios é uma etapa importante para o sucesso do empreendimento, por isso a necessidade de montar um modelo de negócios Canvas para organizar todas as atividades do hotel, assim para Osterwalder e Pigneur (2011):

Qualquer negócio é um sistema. Um sistema é a combinação de vários elementos, interconectados, de forma a constituir um todo organizado. Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido. Um modelo é uma descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de forma linear, com textos e números, por exemplo, ou de forma visual, como um desenho, um boneco, um gráfico. O modelo de negócio, das partes que compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo.

É por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema.

O Modelo de Negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas ele descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011):

Esta ferramenta lembra uma tela de pintura – mas pré-formatada com nove blocos - que permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes. O Canvas funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos (post-it) ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise.

Um negócio só existe quando atende a alguma necessidade de um grupo de pessoas (consumidores). Na pesquisa, a qual está sendo estudada, essa necessidade é de hospedagem. Conforme o portal do SEBRAE, o empreendedor deve começar descrevendo as características do público escolhido dentro de um determinado segmento – por exemplo, famílias em férias, casais em lua de mel, congressistas e

etc., além de seus hábitos de consumo ao viajar e se hospedar. Elas viajam sozinhas ou acompanhadas? Como escolhem os meios de hospedagem? Quais são os meios de transporte usados para se deslocarem? Ou seja, após a definição do público-alvo, é interessante pensar nas suas necessidades ao viajar e se hospedar.

Hotel no conceito simplificado tem como função básica oferecer abrigo, para quem está distante de casa e atender as suas necessidades básicas, mediante a pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada, consiste numa pessoa jurídica que explora ou administra o meio de hospedagem.

Os nove os componentes que dão origem ao Canvas foram desenvolvidos para ajudar a compreender o sistema ontológico dos objetos e das coisas ao qual fazem parte o modelo de negócio implantado. Entender o processo funcional e sistêmico de cada variável para com a empresa, e segundo Pigneur e Osterwalder (2011) as nove partes que compõem o modelo são consideradas como principais partes da modelagem de negócios, são elas;

Seguimentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades Chaves; Parcerias Principais e Estrutura de Custo

A escolha pelo Canvas se deu por ser uma ferramenta inovadora. O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc. Já o modelo de negócios Canvas, é uma ferramenta inovadora que o possibilita visualizar um quadro dividido em quatro etapas e subdividido em nove blocos que podem ser alterados conforme adaptações e mudanças que venha advir no negócio. O mesmo auxilia a desempenhar um olhar mais sistêmico, com um pensamento visual onde lhe dará com muito mais clareza a viabilidade ou não de uma ideia. Viabilizando a participação de pessoas com diferentes pensamentos e conhecimento possam trocar ideias e experiências que irão influenciar e contribuir para que o negócio se torne mais inovador.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

O modelo de Negócios Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um quadro que se divide quadro quadrantes, e em nove blocos separados por post-it ou

marcadores de cores diferentes. É um mapa visual pré-formado, possibilitando analisar todos os fatores do ambiente organizacional. Permite adaptações conforme necessidades advindas de mudanças internas e externas à organização. Um mecanismo da gestão empresarial que se caracteriza pela praticidade e de fácil compreensão dos interessados.

Para formalizar o mesmo, é necessário utilizar das seguintes orientações:

O que fazer?

1- Proposta de valor - Um motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra, é um conjunto de benefícios que uma empresa oferece a seus clientes.

Pra quem fazer?

2- Seguimento de Clientes - Sem clientes nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo, para isso é necessário selecionar os grupos de clientes com perfis e demandas similares alinhados com sua proposta de valor e que sejam atrativos para seu negócio. A empresa deve tomar uma decisão consciente sobre quais seguimentos seguir e quais ignorar.

3 - Canais - A interface que relaciona a empresa com os clientes, um meio no qual ambos podem se contactar, divulgar, contratar ou reservar um serviço e o feedback do mesmo.

4- Relacionamento com o Cliente - A empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada seguimento de clientes, sendo elas pessoais ou automatizadas.

Como Fazer?

5- Recursos Principais - Quais recursos a empresa utilizará para subsidiar suas atividades podendo eles serem físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

6- Atividades Chave - São as atividades que relacionam as ações principais para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda, na categoria de produção, solução de problemas, plataforma/rede.

7- Parcerias Principais - As empresas tem a necessidade de fazer parcerias/aliança para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Tendo como

motivação a otimização da economia, redução de riscos e incertezas e acesso a determinados recursos e atividades.

Quanto?

8- Fontes de Receita - São os modelos de entrada de dinheiro na empresa, para isso é importante identificar qual é o valor máximo e mínimo que o cliente está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço, criando uma ou mais fontes de receita que condizem com o cliente ou diferentes segmentos de clientes.

9- Estrutura de Custos - Onde é definido todos os custos envolvidos na criação da proposta de valor, é feito um levantamento do que será gasto pela empresa.

3 ELABORAÇÃO DO CANVAS NO HOTEL SANTO ANTÔNIO

O Hotel Santo Antônio, foi construído em 1962, por Aduino Resende Lima, pai do atual gestor, situado na rodovia BR 116, KM 774, em Leopoldina – MG, é uma empresa de pequeno porte, familiar, contando com apenas 5 funcionários. Em uma entrevista com o gestor do hotel, o senhor Carlos Henrique Gonçalves Lima, pode-se perceber que o valor dos serviços oferecidos aos clientes refere-se à boa localização, ambiente familiar, quartos higienizados, conforto e atendimento de qualidade. De acordo com o gestor, devido ao fácil acesso e localização privilegiada, por estar situado às margens da rodovia, muitos clientes preferem se hospedar no hotel ao ter que procurar outra opção de hospedagem dentro da cidade, assim como famílias em viagens optam em fazer uma pausa para descanso e seguir a viagem no próximo dia. Por ter o valor tabelado, mediante aos componentes da acomodação, a empresa não diferencia pacotes para cada segmento de clientes, podendo sim, gerar descontos de acordo com a necessidade do cliente, assim como empresas nas quais o hotel tem parcerias para indicar seus funcionários, moradores de outras cidades, a se hospedarem com maior frequência. Dessa forma, o descanso durante e após a viagem é a necessidade primordial dos clientes que a empresa satisfaz.

Os canais de distribuição entre a empresa e seus clientes efetuam-se através de informações de clientes que já se hospedaram anteriormente no hotel, além de disponibilizar informações adicionais no Google e outros sites de pesquisas.

O hotel possui parceria com algumas empresas fidelizadas, que realizam pagamentos mensais e outras que pagam por diárias, para que seus funcionários

possam se hospedar frequentemente. A exploração de atividades chaves assim como de recursos chaves são pouco valorizados na empresa. Sendo assim, as acomodações mais utilizadas são os quartos simples, gerando um valor de receitas abaixo do que poderia ser arrecadado se a empresa aderisse a alguma estratégia de marketing ou uma melhor política de preços. Portanto, o que diferencia o quarto simples de um apartamento são alguns componentes que proporcionam um maior conforto ao cliente, como ar-condicionado, frigobar, café da manhã e televisão smart.

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, de estrutura familiar, a mesma não faz parte de uma cadeia de hotéis, não possui missão, visão e valores definidos e também não tem investimento em propaganda ou marketing.

A empresa está em funcionamento desde sua fundação até o momento presente, exibindo um crescimento significativo diante da atuação do atual gestor, porém sem utilizar nenhuma ferramenta estratégica, ou seja, tudo é estruturado de modo antigo, passado de geração em geração, não há um controle de caixa adequado. Diante desta realidade, não se pode afirmar com precisão os custos e valores arrecadados pelo proprietário, com pouco investimento tecnológico para agrega valor ao empreendimento, o que impossibilita a empresa de se destacar cada vez mais na concorrência de mercado. A ideia da implementação do Modelo de Negócios Canvas, portanto, surge como um ponto forte, através dessa necessidade de identificar fatores a serem ajustados e auxiliar na aplicação de melhorias na administração do negócio.

O quadro Canvas é elaborado conforme a figura 1 abaixo:

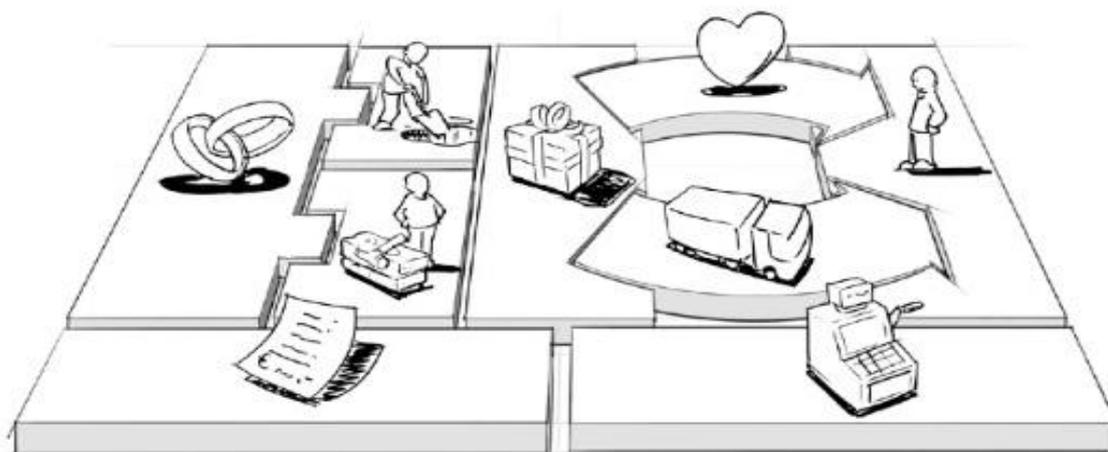


Figura 1 Componentes Chaves do Modelo de Negócios Canvas
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Sendo assim, o quadro é subdividido por nove blocos composto da seguinte forma:

3.1 Seguimento de Clientes

É necessário selecionar os grupos de clientes com perfis e demandas similares alinhados com sua proposta de valor e que sejam atrativos para seu negócio. A empresa deve tomar uma decisão consciente sobre quais seguimentos seguir e quais ignorar.

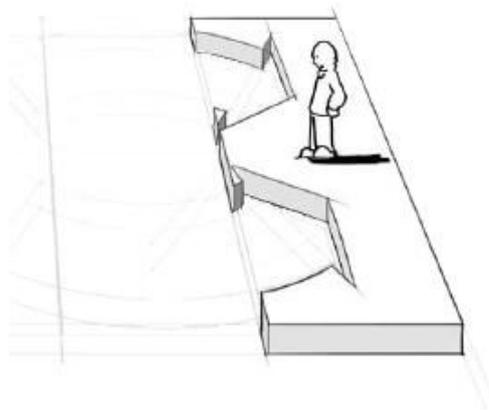


Figura 2 Componente Segmentos de Clientes
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

É possível identificar dois tipos de seguimento de clientes

- 1- Famílias em viagem
- 2- Vendedores e caminhoneiros a trabalho.

3.2 Proposta de Valor

É um conjunto de benefícios que uma empresa oferece a seus clientes.

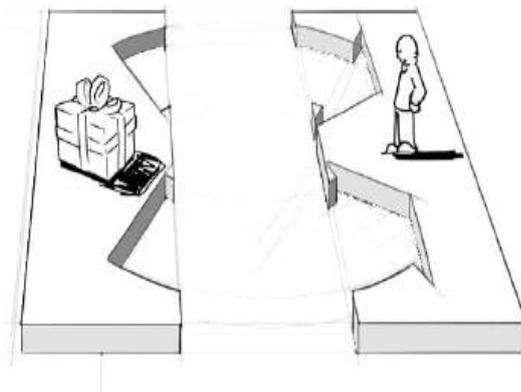


Figura 3 Componente Proposta de Valor
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Como vimos, este quadrante se descreve como o conjunto de produtos e serviços que farão com que o cliente se interesse em contratar.

O Hotel Santo Antônio proporciona ao cliente uma localização estratégica devido à praticidade de estar às margens da rodovia. O viajante, assim, não precisa se preocupar com o trânsito da cidade ao retomar sua viagem.

O atendimento e os serviços prestados são oferecidos com bastante carisma e atenciosidade desde a recepção pelo proprietário e seus funcionários até o fim da hospedagem, fortalecendo a relação de harmonia entre empresa e o cliente.

3.3 Canais

A interface que relaciona a empresa com os clientes, um meio no qual ambos podem se contactar, divulgar, contratar ou reservar um serviço e até mesmo o feedback do mesmo.

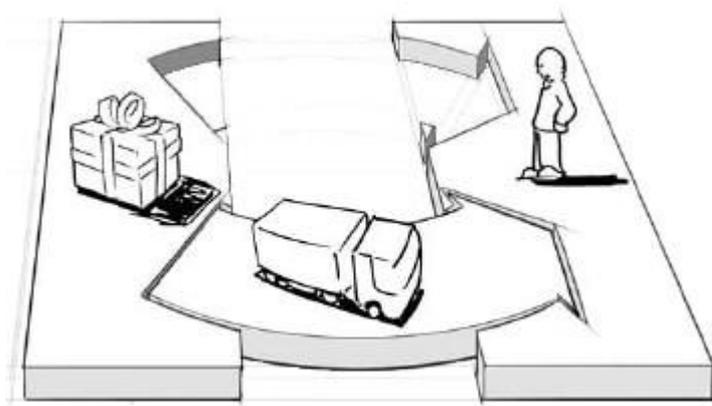


Figura 4 Componente Canais
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os Canais de comunicação são meios nos quais a empresa interage com o cliente fortalecendo assim sua proposta de valor.

O Hotel necessita, entretanto, explorar mais significativamente os canais de comunicação para alcançar e fidelizar uma gama mais extensa de clientes, assim como criar sua própria página na internet, agregar aplicativos de hospedagem e melhor explorar suas estratégias de marketing visual e sua marca.

3.4 Relacionamento com os clientes

A empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada seguimento de clientes, sendo elas pessoais ou automatizadas.

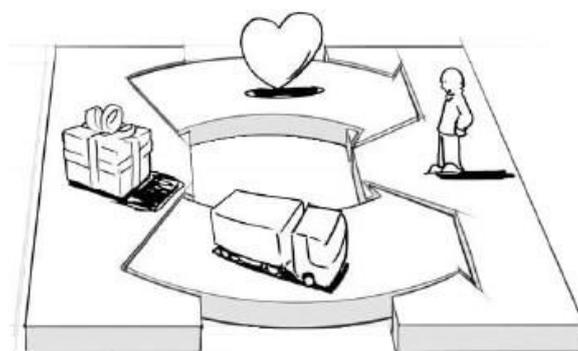


Figura 5 Componente Relacionamento com Clientes
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O Hotel poderá utilizar de alguns meios para fidelizar seus clientes, como

oferecer descontos através de uma determinada quantidade de hospedagem e cartilhas promocionais de acordo com a sazonalidade do ano.

3.5 Fonte de Receitas

A componente fonte de receitas representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes.

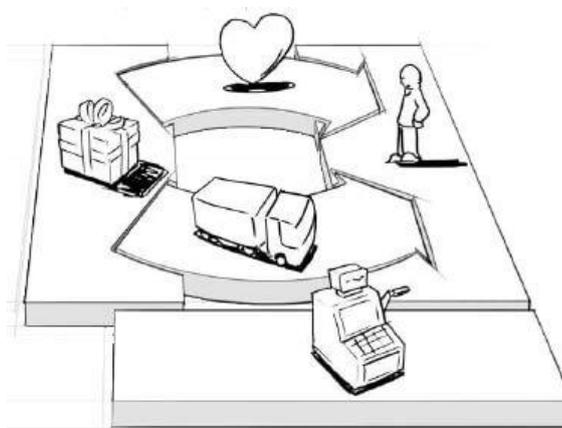


Figura 6 Componente Fontes de Receitas
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A única fonte de receita da empresa é o aluguel de suas acomodações sendo que ela pode variar de acordo com os componentes que o cliente está disposto a pagar.

3.6 Recursos principais

São os recursos a empresa utilizará para subsidiar suas atividades podendo eles serem físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

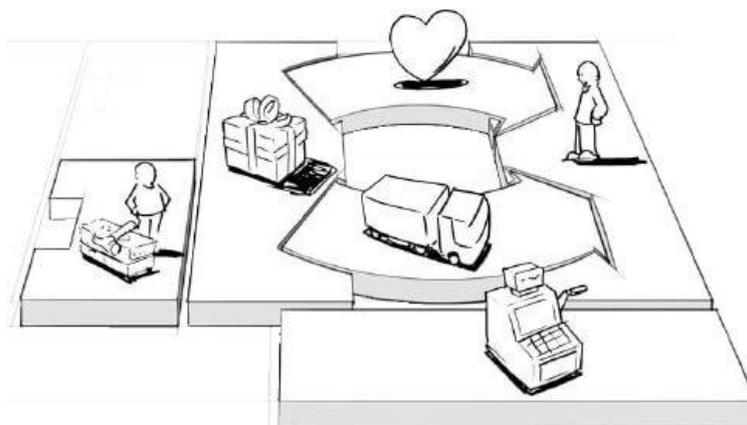


Figura 7 Componente Recursos Principais
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O hotel utiliza predominantemente quase todos os recursos citados, porém de modo ineficiente. Para o recurso físico, pode ser direcionado à mão de obra dos funcionários e do proprietário, mesmo que, em geral, ocorra uma sobrecarga sobre o proprietário, que acaba exercendo mais funções do que os demais funcionários, uma vez que o mesmo não possui escala de horário para trabalho e intervalo para descanso.

O recurso Intelectual também é de cunho do proprietário, o gestor da empresa, sendo que sua administração não conta com nenhuma tecnologia ou estratégia para facilitar o controle e agilizar o tempo.

Levando em conta os recursos humanos e financeiro, o retorno da empresa é gradativamente considerável pois conta com o grande esforço e desgaste do proprietário.

3.7 Atividade chave

São as atividades que relacionam as ações principais para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda, na categoria de produção, solução de problemas, plataforma/rede.

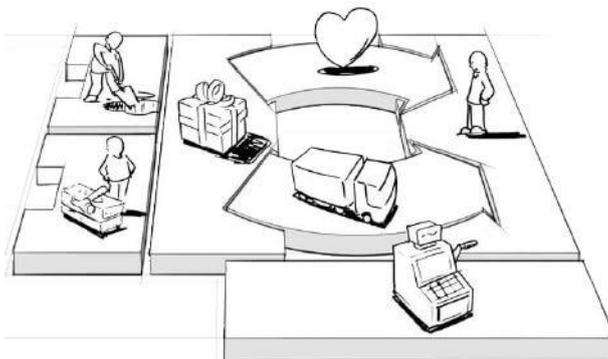


Figura 8 Componente Atividades Chave
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A empresa não conta com fornecedores externos, sua rotina e tarefas exercidas são de responsabilidade exclusivamente interna, portanto, seu funcionamento e manutenção é interdependente.

3.8 Parcerias principais

As empresas tem a necessidade de fazer parcerias/aliança para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Tendo como motivação a otimização da economia, redução de riscos e incertezas e acesso a determinados recursos e atividades.

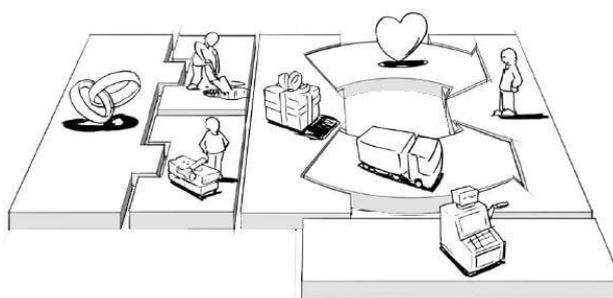


Figura 9 Componente Parcerias Principais
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Alocado como parcerias principais, podemos citar as alianças estratégicas entre empresas fidelizadas com o hotel que indicam seus colaboradores para hospedagem.

3.9 Estrutura de custos

Onde é definido todos os custos envolvidos na criação da proposta de valor, é feito um levantamento do que será gasto pela empresa.

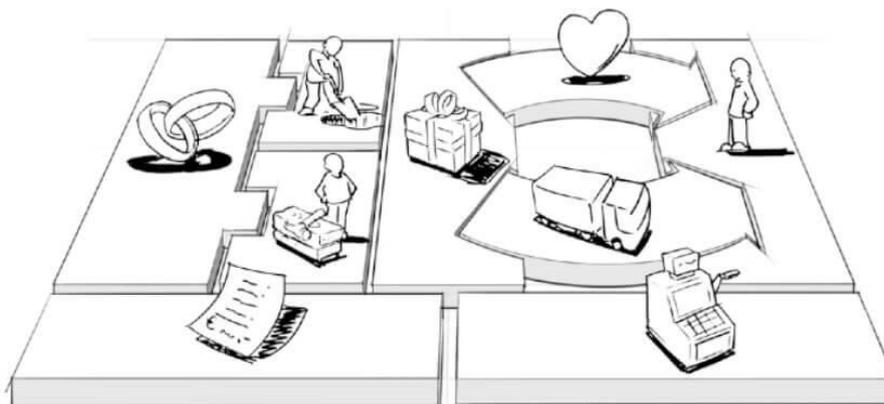


Figura 10 Componente Estrutura de Custos
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Entre os custos mais relevantes do negócio estão a compra de produtos de limpeza e materiais que compoem as acomodações. A empresa não possui fornecedores diretos, que possam vender seus produtos a preços mais acessíveis que os de mercado, o que ocasiona um gasto maior na compra dos mesmos.

As despesas com salários dos funcionários e encargos trabalhistas também impacta significativamente nos custos da empresa e a compra de energia elétrica, devido ao alto consumo, é relativamente alta. O proprietário não possui investimentos em tecnologia solar para produzir sua propria energia, o que reduziria seus custos a longo prazo.

4 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como principais objetivos apresentar o empreendedorismo no ramo da hotelaria e demonstrar a aplicação prática do Modelo de Negócios Canvas, em um hotel na cidade de Leopoldina.

O *Business Model Canvas* possibilitou melhor entendimento e compreensão dos principais fatores que podem vir a influenciar no negócio. Ao

colocar em um único quadro os pontos críticos deste negócio (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 permitiu enxergar claramente oportunidades de melhoria a partir da identificação dos pontos fortes e fracos do negócio.

Este Modelo de Negócios mostra-se bastante útil na visualização e detecção dos pontos críticos de negócios, podendo assim auxiliar na melhoria e crescimento da empresa em estudo.

A prática do Canvas de Negócios permite estudar melhor o mercado ao qual a empresa está inserida e rumar a uma nova frente de negócio. Com sua praticidade e estrutura visual, que permite adicionar, remodelar e estruturar, o Canvas apresenta uma dinâmica necessária à hotelaria por também se tratar de um setor altamente dinâmico e em constante mudança. Esta ferramenta possibilita acompanhar e demonstrar à empresa estudada a inovação e modelação que oferece.

Espera-se que esse trabalho, portanto, contribua, para adequação e inovação do hotel Santo Antônio, e que possibilite o crescimento e melhorias do mesmo.

TÍTULO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA (ABSTRACT, RESUMÉN, RÉSUMÉ, ETC)

The present work is based on a case study in a company of the hospitality industry in the city of Leopoldina-MG. The same aims to show how the Business Model Canvas applies in the strategic management of hotel developments, aiming to add value and generate greater control of the hotel's operations. With entrepreneurship it is possible to identify the need to create the business plan, which is fundamental to the success of the enterprise, Canvas comes as an innovative proposal because it is a new current tool and easy to understand. Done then, a descriptive and explanatory research with qualitative method with a hypothetical and deductive approach seeking to obtain true information and statistics of participatory observation data in an interview with the manager, using the study it was possible to use some process or motivation situations. The need to implement strategic tools for better business management, from then on, or study, enables the application of the Canvas business model.

Keywords

Hotel Entrepreneurship. Business Model. Canvas.

REFERÊNCIAS

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor Fundamentos da iniciativa Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIA, Manoel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser Empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para os visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Jose Matias. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2016

SEBRAE. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios Um caminho para Criar, recriar e Inovar em Modelos de Negócio**. Disponível em https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf

SEBRAE. **Perfil de Negócios de Hotelaria**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria_.pdf

A – MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Rede de Parceiros	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas fidelizadas; - Fornecedores de alimentos e outros insumos - Instituição de agência de turismo/hotelaria; - Empresas/sites de busca (internet). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hospedagem; - Alimentação; - Locomoção; - Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização estratégica; - Bom atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontos através de determinadas quantidades de hospedagem - Cartilhas promocionais - Site/Website; redes sociais; - Serviços personalizados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Famílias em viagens; - Vendedores e caminhoneiros a trabalho.
	Recursos Chave		Canais de Distribuição	
	<ul style="list-style-type: none"> - Local privilegiado; - Atendimento especializado; - Acomodação de acordo com o gosto do cliente e de qualidade. 		<ul style="list-style-type: none"> - Página na internet; - Aplicativos de hospedagem; - Estratégia de marketing visual; - Marca diferenciada. 	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de insumos; - Salários de colaboradores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Aluguel das acomodações (diárias). 		

