

# A IMPLANTAÇÃO DE MÉTODOS GERENCIAIS NA CRIAÇÃO DE UMA STARTUP DESTINADA AO TURISMO RURAL: UM ESTUDO DE CASO THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT METHODS IN THE CREATION OF A STARTUP FOR RURAL TOURISM: A CASE STUDY

## BRUNO RUOCCO LIZARELLI

Bacharel em Economia Empresarial e Controladoria com habilitações em Ciências Econômicas com ênfase em Finanças, Ciências Contábeis, Políticas Públicas pela FEARP-USP. MBA em Gestão de Projetos e em Gestão de Negócios pela ESALQ-USP.

Atualmente, atua como consultor em modelagem de negócios, projetos de viabilidade econômica e financeira e planos estratégicos para empresas destinadas ao agronegócio.

*brlizarelli@usp.br*

## JULIANA TRISTÃO PASQUINI

Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais pela USP, em Pedagogia pela UNIFAL-MG. Especialista em Tecnologias da Aprendizagem pelo Senac-SP, Gestão de Pessoas e Projetos Sociais pela UNIFEI-MG, Gestão Educacional pelo MBA da ESALQ-USP.

Mestre em Educação pela UNICAMP. , Aluna de Letras da UNIVESP, professora nos cursos de Administração, Gastronomia, Letras e Pedagogia do UniPinhal. Tutora e coordenadora pedagógica da Uniasselvi - Campinas/SP.  
*julipasquini@gmail.com*

## RESUMO

Este artigo tem como tema a criação e a formatação de um modelo de negócios para uma empresa *startup* no setor de turismo rural. Visa elucidar a eficácia de técnicas comumente utilizadas em projetos de inovação tecnológica – *business model canvas*, *scrum* e *customer development* – em uma empresa de serviços do setor de turismo. Enfim, o estudo propôs um modelo de negócios *canvas* pautado em uma prática de gestão rápida e enxuta, aumentando as possibilidades de sucesso da *startup* nos diferentes cenários de mercado apresentados ao longo deste artigo. Para tanto, utilizou-se de uma revisão bibliográfica acerca do tema, abordando autores como Alexander Osterwalder, Steve Blank, entre outros, e de um estudo de caso para exemplificar a possibilidade de aplicação das técnicas.

**Palavras-chave:** Startup. Modelo de Negócios. Turismo Rural.

## ABSTRACT

The theme of this article is the creation and formatting of a business model for a startup company in the rural tourism sector. It aims to clarify the effectiveness of techniques commonly used in technological innovation projects - *business model canvas*, *scrum* and *customer development* - in a service company in the tourism sector. Finally, the study proposed a *canvas* business model based on a fast and lean management practice, increasing the startup's chances of success in the different market scenarios presented throughout this article. For that, a bibliographic review about the theme was used, addressing authors such as Alexander Osterwalder, Steve Blank, among others, and a case study to exemplify the possibility of applying these techniques.

**Keywords:** Startup. Business Model. Rural Tourism.

## INTRODUÇÃO

Uma *startup*, ao contrário do entendimento de muitas pessoas, não é uma versão em miniatura de uma grande empresa, mas sim um conceito que é empregado as organizações em estágio passageiro que buscam escalabilidade mercadológica e lucratividade a partir de um modelo de negócio (BLANK e DORF, 2014). Nesta mesma linha de raciocínio, Osterwalder e Pigneur (2011), dizem que uma organização pode criar, capturar ou mesmo entregar valor através de um modelo de negócio. Para os autores, o modelo de negócio deve ser realizado a partir de um conceito simples, mas que tenha relevância e de fácil entendimento, ao mesmo tempo que o funcionamento da organização mantenha suas características e certa complexidade.

Antes da criação e formatação de um modelo de negócios, é necessário entender do mercado. Segundo Blank e Dorf (2014), quando não se conhece ao certo o produto e nem seus clientes, a aderência de um modelo de negócios pode ficar totalmente equivocada e se tornar ineficaz. Em complemento, os autores destacam que o modelo de negócio deve estar em constante adaptação, uma vez que ao primeiro contato com o cliente as hipóteses criadas têm grandes chances de serem invalidadas. Para Brown (2017), o importante, muitas vezes é observar o que não é feito e nem dito pelas pessoas, ou seja, entender as reais necessidades escondidas nas entrelinhas. Outro fator que pode influenciar significativamente o sucesso do negócio é o posicionamento perante a concorrência de mercado. O fato de se estabelecer em um ambiente altamente competitivo não significa o

insucesso do negócio, porém mercados inexplorados ofertam oportunidades mais lucrativas, uma vez que as regras do jogo ainda não estão totalmente definidas (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Diante das rápidas alterações dos cenários tecnológicos e das frequentes inovações no mundo dos negócios, as organizações precisam se reinventar constantemente para que possam conquistar seu espaço. Desta mesma maneira, a velocidade das tomadas de decisão se faz fundamental na criação dos negócios e aderir a um plano de negócios estático ao invés de um modelo de negócio dinâmico, pode ser o motivo da extinção da organização (BLANK e DORF, 2014). De acordo com os autores, o modelo de negócios *canvas* permite essa rápida interação com o mercado, a fim de tabular e entender os parâmetros, necessidades e reais problemas dos clientes, tudo de maneira bastante visual e de fácil entendimento. Osterwalder e Pigneur (2011), propuseram um quadro dinâmico, apresentado em uma única página, que é dividido em nove campos, sendo: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e por fim, estrutura de custo.

Sendo assim, a dinâmica modelagem do negócio associada às técnicas de entendimento e posicionamento de mercado, devem manter-se de maneira enxuta e rápida. Segundo Sutherland e Sutherland (2016), é necessário seguir quatro passos essenciais para a que se possa obter um bom resultado e uma boa gestão do tempo: observar, orientar, decidir e agir. Ou seja, o primeiro passo é captar as

informações disponíveis; o segundo momento destina-se à análise das informações coletadas adaptadas à sua realidade; na sequência a decisão é tomada, visando um plano a ser percorrido; por fim, o último passo é a prática da decisão tomada. Dessa forma é possível obter o resultado o quanto antes, independentemente se será positivo ou negativo, mas isso permitirá prosseguir para a próxima etapa ou retomar ao ponto de erro, para que a estratégia seja refeita.

Desta maneira, o objetivo deste trabalho foi acompanhar e analisar, através de um estudo de caso, a prática dessas técnicas de gestão rápidas e enxutas (de baixo custo), aplicadas ao cotidiano de uma startup destinada ao turismo rural, no que tange a criação de um modelo de negócios *canvas*, o estudo de mercado frente aos clientes e aos serviços e por fim, a agilidade nas tomadas de decisão baseadas no método Scrum.

## 1 - MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo descritivo exploratório, mediante a utilização da metodologia de estudo de caso, com o objetivo de apresentar a aplicabilidade de ferramentas e técnicas de gestão na criação de uma *startup* voltada ao setor de serviços.

Para tal, a partir da prestação de serviço de consultoria financeira e de gestão, foi possível acompanhar a rotina nas tomadas de decisão da organização, tanto quanto o rotineiro processo de indagações aos gestores e o acesso aos documentos de validação do negócio.

O estudo foi realizado em uma startup destinada ao agenciamento do turismo rural local, situada em uma cidade do interior do

estado de São Paulo, desde sua fase inicial no início de 2017. A atividade principal da empresa é a recepção de turistas que tem como destino as fazendas de cafés, as vinícolas, o turismo de lazer e de aventura, situados na cidade em que está estabelecida.

Baseado em pesquisas bibliográficas de artigos e livros, foi verificada a evolução e a aplicabilidade da teoria de modelagem de negócios *canvas* criado por Alexander Osterwalder, o conceito de *customer development*, base do movimento *lean startup* de Eric Ries, criado por Steve Blank e o método Scrum de Jeff Sutherland, todos associados entre si e aplicados nas tomadas de decisão da startup. Com isso, a pesquisa foi segregada em duas etapas: modelagem de negócios e validação do mercado.

Na primeira etapa, foi acompanhada a criação das hipóteses para composição dos nove campos do modelo de negócios *canvas*, pelos empreendedores. Para tal, foi destinado cerca de uma semana para a tarefa, com a utilização de materiais como cartolina, *post-its* coloridos e canetas. Esta foi a fase mais rápida de ser colocada em prática, o que de fato normalmente é evidenciado nos grupos de empreendedores. Dependendo da complexidade e da dedicação dos integrantes da organização, torna-se possível criar um modelo *canvas* para ser testado em apenas um dia. No entanto, apesar de ser um processo rápido de ser apresentado, também possui contratempos que se resumem nas constantes adaptações e alterações ao longo de todo o período de validação do modelo de negócios. Para propiciar condições mais claras de estudos e análises, dadas as inúmeras alterações

realizadas posteriormente ao modelo de negócios inicial, neste trabalho foi apresentado apenas o primeiro e o último *canvas* criados.

Em sequência, a segunda etapa refere-se às validações das hipóteses sugeridas na etapa anterior, frente ao suposto segmento de clientes a ser atendido, conforme a metodologia de *customer development*, de Steve Blank, a qual define a prática da validação cíclica das hipóteses a partir do planejamento, seguido da ação, da verificação e da adaptação necessária para então retomar o planejamento. Sendo assim, esta análise de mercado foi efetuada por meio de conversas com os seus potenciais clientes e parceiros de negócios, porém sem a definição precisa de um questionário para fins de tabulação ou estatísticos, uma vez que a opção foi obter resultados qualitativos e sugestões a serem agregadas ao modelo de negócios inicial.

Para manter a agilidade no processo das etapas supracitadas, foram aplicadas semanalmente as técnicas do Scrum, que tem como método a prática em grupo de observar o ponto de indecisão, se orientar mediante as possibilidades pertinentes, decidir qual é a

melhor opção e por último agir. Dessa maneira, se torna possível acelerar as validações de mercado mantendo a clareza de seus objetivos e qualidade do serviço a ser ofertado, otimizando as tomadas de decisões frente às oportunidades e desafios identificados no decorrer do amadurecimento do modelo de negócios da empresa.

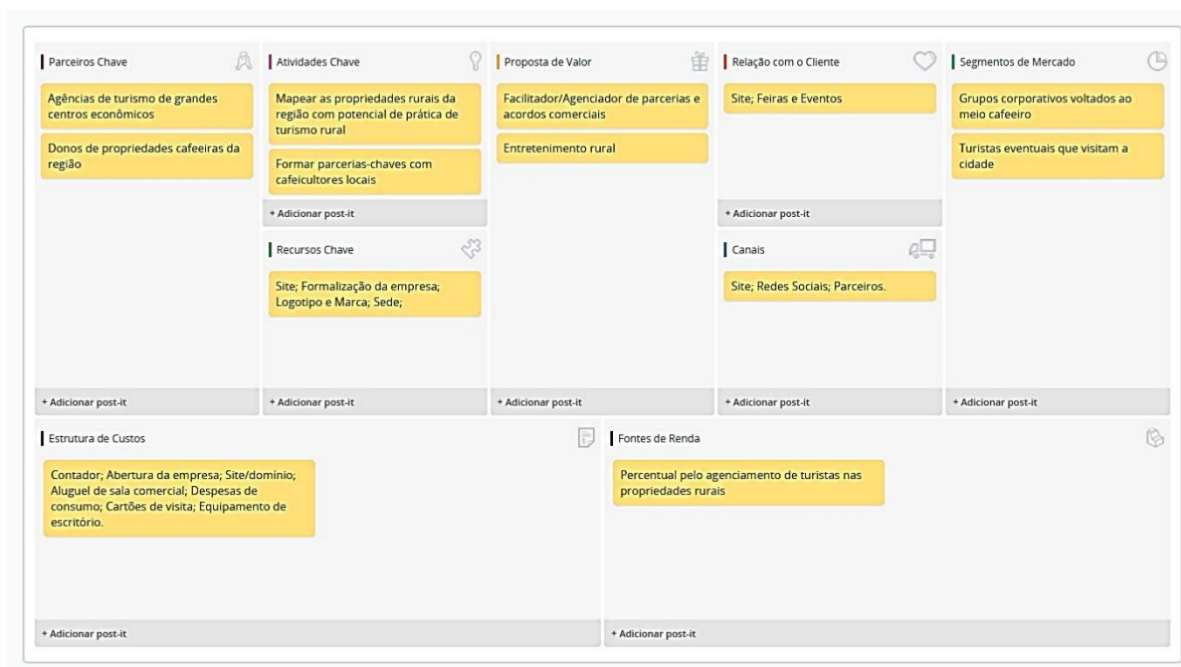
Durante o processo de validação das hipóteses criadas, os empreendedores fizeram uso de ferramentas de gestão, como o “Trello” e o “Slac”, que possibilitaram o gerenciamento das tarefas, os resultados obtidos e a interação contínua da equipe.

## **2 - RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **2.1 - Primeira Etapa: Criação do Modelo de Negócios Canvas**

Para a criação do modelo de negócios inicial, o grupo composto por quatro empreendedores resolveu focar na forte produção cafeeira da região e utilizar essa condição histórica e econômica local como base da criação de seu modelo de negócios, conforme exposto abaixo na Figura 1:

**FIGURA 1:** *Canvas* Inicial



**Fonte:** Resultados originais da pesquisa<sup>1</sup>

O quadro *canvas* proposto por Alexander Osterwalder é composto por nove campos, os quais devem seguir uma sequência lógica para sua criação e posteriormente para seu entendimento. Estes nove espaços estão divididos em uma única folha de papel, sendo um deles disposto no centro, outros quatro dispostos no lado direito e mais quatro do lado esquerdo, assim compondo o quadro em sua totalidade. A essência do *canvas* se dá pela divisão em dois hemisférios: lado direito – composto pelos campos vinculados à criatividade e a emoção; e lado esquerdo – composto pelos campos mais racionais e tangíveis. Para o preenchimento do *canvas*, o primeiro campo a ser completado é a *proposta de valor*, que se situa justamente na região central do quadro, evidenciando-se a importância e a ligação deste descritivo com os

demais componentes do modelo de negócios. Este campo deve conter o valor qualitativo e perceptível pelo diferencial que será ofertado aos seus potenciais clientes. De outra maneira, a proposta de valor consiste na apreciação, por parte do cliente, da solução performada pela empresa a um determinado problema ou necessidade evidenciada. Em sequência, o preenchimento dos campos do hemisfério direito devem ser os próximos, pois estes serão a base da criação das hipóteses do modelo de negócios, para a sua posterior validação. Com isso, o segundo campo a ser completado é o de *segmento de mercado*, que se resume na simples definição de público-alvo. Neste momento é relevante afunilar ao máximo o segmento de clientes a ser atingido, deixando-o mais específico possível ao mesmo tempo que seja completar à proposta de valor preenchida.

<sup>1</sup> O Canvas foi reproduzido pelo autor, com uso da plataforma digital [www.sebraecanvas.com](http://www.sebraecanvas.com), uma vez que o modelo original foi realizado em cartolina de papel

O terceiro campo é o de *canais*, ou seja, serão os meios utilizados para entregar a proposta de valor ao cliente. O quarto campo é o *relacionamento com o cliente*, que é destinado aos meios para captar, manter e ampliar os clientes a partir da proposta de valor entregue. Por fim, o último campo do lado direito é destinado às *fontes de receitas*. Basicamente como serão efetivadas as entradas dos recursos financeiros que manterão a lucratividade, ou simplesmente a operação do negócio, em movimento. O lado esquerdo do *canvas* vai se destinar primeiramente aos *recursos-chave*, aqueles recursos essenciais para que o negócio possa ser iniciado e mantido ao longo de sua operacionalização. Em seguida, o sétimo campo são as *atividades-chave*, ou seja, as atividades estratégicas para se colocar em prática todo o modelo proposto. O penúltimo campo a ser preenchido é o das *parcerias-chave*, destinado as alianças comerciais, ou mesmo parceiros de negócios que possibilitarão o crescimento do negócio ou mesmo parte de sua sustentação. Por último, o quadro dos *custos*, que vai conter os gastos fixos e variáveis vinculados às hipóteses anteriormente criadas.

Acompanhando este raciocínio de preenchimento do quadro *canvas*, conforme exposto na Figura 1, os empreendedores criaram suas hipóteses com a intenção de atrair turistas que se identificassem com o meio rural e quisessem conhecer sobre a história local das produções cafeeiras da cidade, porém restritos basicamente aos turistas eventuais que estivessem de passagem pela região e nos corporativos vinculados a atividade cafeeira. Para isso, seria necessário o mapeamento das

propriedades rurais da região com potencial turístico, tanto quanto a formalização de parcerias-chaves para a elaboração dos passeios a serem ofertados. Assim, através do site da empresa, de perfis em redes sociais e pela participação em feiras do ramo de turismo, seria possível atingir o público desejável. Neste primeiro momento, o cálculo dos custos foi projetado com suposição na estrutura mínima necessário para iniciar as operações. Já a fonte de receitas seria proveniente do comissionamento pelo agenciamento de turistas às propriedades rurais.

Este cenário inicial costuma ser totalmente imprevisível que segundo Ries (2012), as dificuldades enfrentadas pelas *startups* estão relacionadas às incertezas de não conhecerem seus clientes e nem saberem ao certo, como será seu serviço ou produto ofertado. Além disso, salienta que a precisão do planejamento e da previsão está associada a um longo e estável histórico operacional, mensurado em um ambiente estático, o que nas *startups* não é possível ser contemplado nesse estágio.

De acordo com Pimentel Filho (2014), os empreendedores que estão iniciando suas *startups*, ainda que não formalizadas, devem fazer o uso do conceito do modelo *canvas* para validarem as ideias de negócios e assim obter a percepção das necessidades do mercado.

## **2.2 - Segunda Etapa: Validação das Hipóteses Frente ao Mercado**

Na fase de validação das hipóteses criadas no modelo de negócios inicial, fez-se o uso de ferramentas digitais para facilitar o gerenciamento e acompanhamento da evolução

da divisão de tarefas entre o grupo. Nesse mesmo sentido, as técnicas de Scrum foram utilizadas baseadas na seguinte estratégia:

- i) toda semana teriam novas tarefas;
- ii) os resultados obtidos deveriam ser reportados tempestivamente na ferramenta digital Trello;
- iii) às sextas-feiras, no final do expediente, o grupo se reuniria para discutir as ações da semana, mas para isso seguiria a seguinte metodologia:
  - a. máximo de 15 minutos por empreendedor para expor as informações;
  - b. relatar as principais ações realizadas na semana, quais foram as maiores dificuldades encontradas e as soluções aplicadas;
  - c. sugerir novas ações para a próxima semana.

Essa metodologia foi aplicada semanalmente por cerca de três meses e então foi definida uma nova periodicidade, que seria quinzenal até a empresa atingir um novo estágio ou retornar ao anterior.

A metodologia do Scrum se utiliza de curtas reuniões através de ciclos de trabalho de no máximo 30 dias, denominados de *sprints*, aplicado a pequenos grupos de pessoas, a fim de agilizar o processo de mudanças e a identificação de oportunidades a partir de críticas periódicas e ações de melhorias constantes, independente se o produto ou serviço está finalizado ou não (ZENARO, 2012).

A primeira tentativa de validação ocorreu praticamente com dois potenciais parceiros, sendo um deles proprietário de uma fazenda produtora de café arábico tipo exportação e o outro um funcionário do Departamento de Turismo da cidade. O primeiro deles demonstrou interesse em disponibilizar visitas de turistas à sua fazenda, pois pretendia lançar uma marca própria de cafés especiais para o mercado brasileiro e por meio dessa ação poderia ampliar sua visibilidade de mercado. Contudo, a parceria não se firmou, uma vez que os demais sócios não se posicionaram favoráveis à prática do turismo em seus cafezais. Já o funcionário público, ligado ao turismo da cidade, foi peça chave no desenvolvimento das validações de mercado da empresa.

As partes realizaram um evento exclusivo para trinta donos de agências de turismo das cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, para divulgação do ambiente turístico da cidade e região. Com o apoio do Departamento de Turismo local, os empreendedores conseguiram firmar parcerias com empresários da rede hoteleira, comerciária, gastronômica e com os proprietários rurais adeptos à prática do turismo em suas instalações. Neste contexto, posteriormente à visita dos agenciadores de turistas, a proposição de valores descrita no modelo de negócios foi parcialmente alterada e interligada não apenas aos atrativos cafeeiros, mas também às demais atrações rurais regionais, como as vinícolas, alambiques, produtores orgânicos, dentre outros.

A partir dessa primeira evidenciação de potencial mercado, a empresa obteve nova

formatação de seus negócios e focou seus esforços na captação dos turistas da cidade e região, que de maneira geral, compunham um nicho de peso, porém bastante pulverizado. Para que a empresa se consolidasse e ocupasse seu devido espaço no ambiente corporativo, a próxima etapa foi a formalização da empresa junto aos parceiros locais, bem como a abertura de um CNPJ e de um estabelecimento físico.

De acordo com Nigri (2014), a visão primária de uma *startup* é apenas um conjunto de hipóteses que precisam ser validadas, e ao contrário das grandes corporações, não possuem estabilidade de mercado, carecem de recursos financeiros e convivem constantemente com as incertezas. Em complemento, citam que para obterem resultados a baixo custo e de maneira confiável, os empreendedores devem efetuar as validações interagindo com os clientes, pois afirmam que o modelo de negócios inicial não resiste ao primeiro contato com o mercado, de forma a ter que ajustá-lo.

Baseando-se no método de *customer development*, no qual cria hipóteses e tenta validá-las perante o mercado rapidamente, para posterior ajustes e então uma nova fase de aprovações, a empresa iniciou seus investimentos nos recursos e atividades chaves

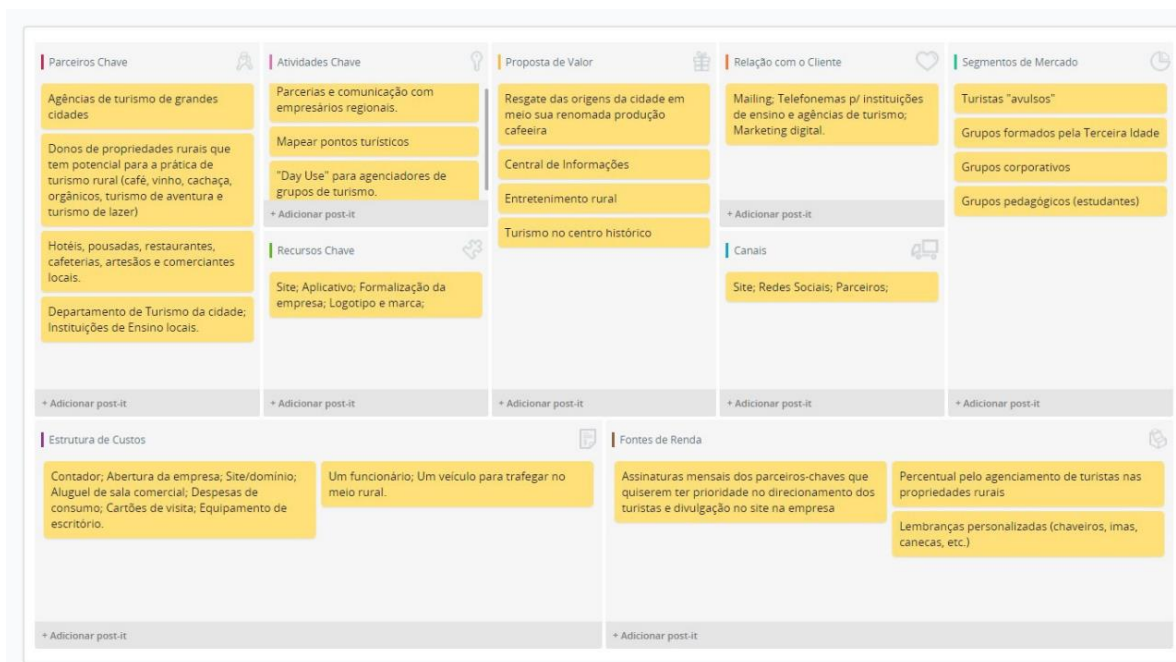
de seu modelo de negócios a fim de garantir a fase anteriormente reconhecida e geradora de recursos financeiros.

Segundo Blank e Dorf (2014), essa fase de validações de clientes é o melhor momento para identificar se as hipóteses criadas podem ser efetivadas e tornarem passíveis de repetição e permitirem a escalabilidade do modelo.

Durante cerca de doze meses a empresa manteve essa abordagem de modelagem de negócios e validações rotineiras, com foco no público pulverizado, divulgando sua atuação em feiras e eventos destinados ao turismo rural. Neste período, aprimorou inúmeras vezes seu modelo de negócios que por fim, decidiu alterar seu público alvo, definindo como prioritários os grupos da terceira idade e de estudantes com idade entre 8 e 15 anos, localizados em um raio de até 200 Km, conforme exposto na Figura 2.



**FIGURA 2: Canvas Final**



**Fonte:** Resultados originais da pesquisa<sup>2</sup>

Os empreendedores observaram que os esforços compreendidos na captação do público pulverizado eram elevados e resultava em margens de rentabilidade financeira baixas frente à concorrência. Assim, identificou novos nichos a serem explorados, formatado por grupos de jovens ou de idosos, que estão em momento de aprendizado ou mesmo de apreciação e vivência de novas experiências.

O último modelo de negócios, com cerca de 18 meses após a confecção do primeiro, detalha novas propostas de valores, dedicando à exploração do turismo urbano histórico agregado as vivências no meio rural, destinado a diferentes grupos de turistas. As propostas de parcerias também aumentaram, atingindo os mais distintos produtores rurais e comerciantes urbanos. As fontes de receitas possibilitaram a

fidelização de parceiros gerando renda mensal à agência de turismo, associada à venda de *souvenirs* e à continuidade dos ganhos percentuais de agenciamento de turistas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho permitiu a análise e o acompanhamento das etapas de criação de hipóteses para um modelo de negócios e para suas validações mercadológicas. Foi evidenciado que a ideia original sofreu diversas mutações ao longo do período e que a empresa encontrou novos nichos de mercado a serem explorados. Da mesma maneira, foi possível verificar que grande parte do modelo negócios proposto está suportado por serviços de parceiros, criando assim variáveis que supostamente fogem ao controle da

<sup>2</sup> O *Canvas* foi reproduzido pelo autor, com uso da plataforma digital [www.sebraecanvas.com](http://www.sebraecanvas.com), uma vez que o modelo original foi realizado em cartolina de papel

organização e podem enfraquecer o quesito da qualidade do serviço ofertado, caso a empresa não consiga alinhar seus objetivos aos dos parceiros comerciais.

Por fim, a associação das técnicas do *customer development* e do *scrum* para a composição do modelo de negócios canvas da empresa de serviços, foi satisfatória e empregou agilidade e eficácia ao processo de validação das hipóteses propostas ajustando o modelo de negócios às condições de mercado, reduzindo as chances da inviabilidade econômica das atividades e possibilitando o início das atividades de agenciamento dos turistas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brown, T. 2017. **Design Thinking – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. 1ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Blank, S.; Dorf, B. 2014. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. 1ed. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. 2005. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 33ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Nigri, M.R. 2014. **Estudo de caso da aplicação do customer development a uma startup digital de educação**. Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. 2011. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. 1ed. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Pimentel Filho, F.B.C. 2014. **Um estudo da adoção das práticas de lean startup, business model canvas e desenvolvimento de clientes para startups**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Ries, E. 2012. **A Startup Enxuta**. 1ed. Leya, São Paulo, SP, Brasil.
- Sutherland, J.; Sutherland, J.J. 2016. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2ed. Casa da Palavra, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Zenaro, F.S. 2012. **A utilização do Scrum em um sistema web: um estudo de caso**. *Tecnologias, Infraestrutura e Software* 1: 76-81.