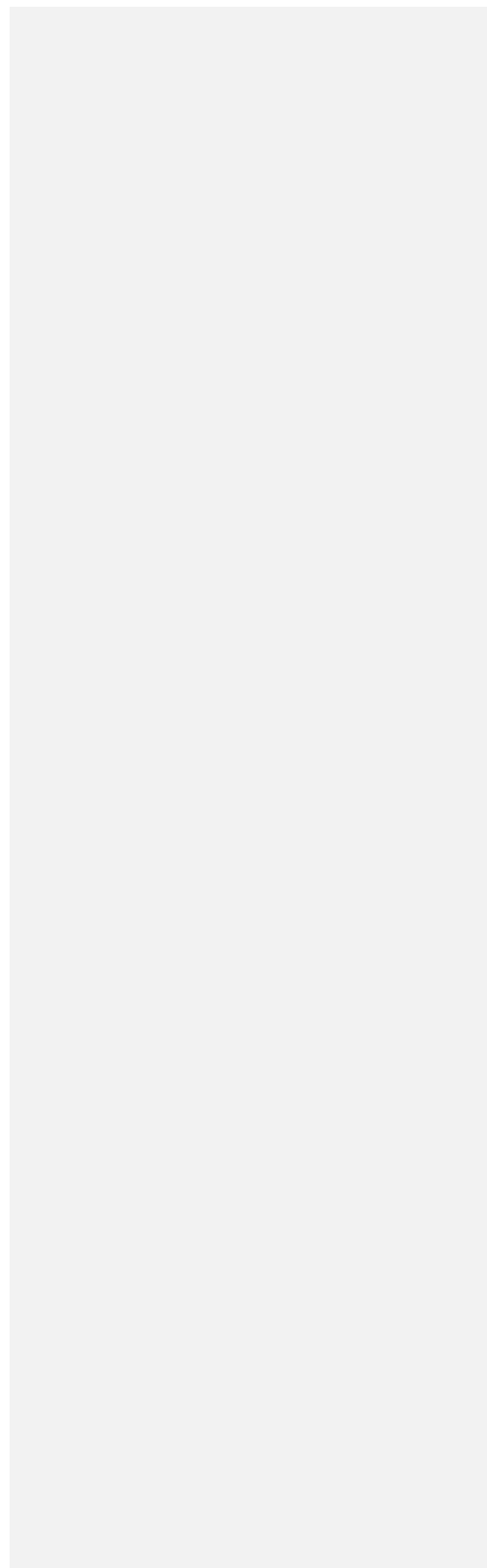


2. Empreendedorismo, Startups e Inovação

**BUSINESS MODEL CANVAS:
APLICAÇÃO DA FERRAMENTA EM UMA CLÍNICA MÉDICA DO DISTRITO
FEDERAL**



RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de aplicação da ferramenta de diagnóstico de modelo de negócios, Business Model Canvas, bem como os seus resultados em uma clínica médica do Distrito Federal. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa de natureza básica e aplicada de abordagem qualitativa. O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa-ação, cujo objetivo é diagnosticar, afeiçoar problemas e encontrar soluções. A ferramenta escolhida foi o Business Model Canvas e a pesquisa foi aplicada em uma clínica médica do Distrito Federal. Os principais resultados apontam que o uso da ferramenta Business Model Canvas é simples, mas requer a ajuda de um especialista. Dessa forma, é necessário que o administrador se prepare para realizar uma explicação prévia para uma aplicação mais fluida da ferramenta. Ou seja, a pesquisa constatou que a aplicação dessa ferramenta se mostra simples e efetiva sob a supervisão de um administrador pois propicia uma reflexão sobre o modelo de negócio que gera proposições de possíveis melhorias sob a perspectiva dos clientes. Por fim, foram feitas algumas sugestões de melhoria no modelo de negócio como aumento da rede de parceiros e mudanças nos processos financeiros e de marketing.

Palavras-Chaves: Business Model Canvas, Pesquisa-ação, Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work aims to analyze the application process of the business model diagnostic tool, Business Model Canvas, as well as its results in a medical clinic in the Federal District. As for the method, it is a basic and applied research with a qualitative approach. The technical procedure used was action research, whose objective is to diagnose, refine problems and find solutions. The chosen tool was the Business Model Canvas and the research was applied in a medical clinic in the Federal District. The main results point out that the use of the Business Model Canvas tool is simple, but requires the help of an expert. Thus, it is necessary for the administrator to be prepared to carry out a prior explanation for a more fluid application of the tool. That is, the research found that the application of this tool is simple and effective under the supervision of an administrator, as it provides a reflection on the business model that generates proposals for possible improvements from the perspective of customers. Finally, some suggestions were made for improving the business model, such as an increase in the network of partners and changes in financial and marketing processes.

Keywords: Business Model Canvas, Action Research, Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apontam que a falta de capital e a falta de capacitação empresarial são fatores críticos para a mortalidade dessas empresas, uma vez que 61% dos empresários não procuraram ajuda para abrir a organização e 55% não elaboram um plano de negócios (GUERRA, 2021). A burocracia também é um problema importante, pois pode aumentar os custos e dificultar o crescimento das empresas (MARCOS, 2014).

Nesse contexto, considera-se essencial a ajuda especializada e a utilização de conhecimentos administrativos para que as empresas possam diminuir suas taxas de mortalidade (MARCOS, 2014). Assim, no presente estudo será utilizada a ferramenta Business Model Canvas (BMC) que é um método visual que permite aos empreendedores e gestores de negócios desenhar, testar e desenvolver novos modelos de negócios de forma eficiente e intuitiva (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ela permite visualizar todos os elementos-chave do modelo de negócios em um único local, incluindo valor proposto, segmentos de clientes, fontes de receita, canais de distribuição, relacionamentos com clientes, atividades-chave, parcerias-chave, recursos-chave e fontes de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é analisar o processo de aplicação do Business Model Canvas e seus resultados em uma clínica médica do Distrito Federal.

A importância da presente pesquisa se faz em virtude da necessidade de otimização dos processos administrativos, com o objetivo de maximizar sua rentabilidade e garantir a sobrevivência das empresas no mercado. No Brasil, a alta taxa de mortalidade de empresas é um problema preocupante e, diante disso, é fundamental a adoção de estratégias eficientes de gestão empresarial. O Business Model Canvas permite uma visualização clara e objetiva dos modelos de negócios, contribuindo para a identificação de pontos de melhoria e a implementação de mudanças estratégicas necessárias. Além disso, é importante destacar que não foram encontrados estudos na literatura a respeito da utilização desta ferramenta em clínicas médicas, o que torna esta pesquisa ainda mais relevante.

REFERENCIAL TEÓRICO

Business Model Canvas

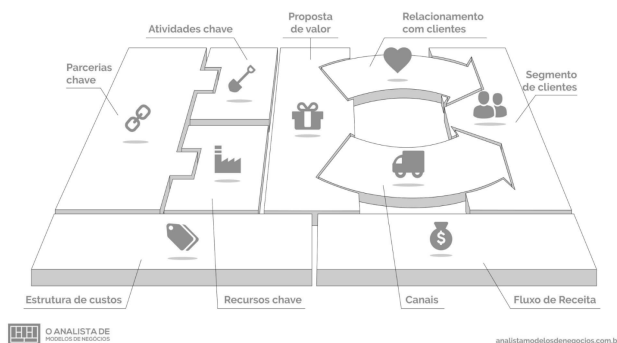
O Business Model Canvas (BMC) pode ser descrito como um artefato gerencial que esclarece todo o processo de aquisição, criação e geração de valor em uma empresa (MARTINS ISMAIL; CONSUELO CINTRA, 2022). O BMC é subdividida em 9 elementos, necessários para a aplicação estratégica de uma empresa na geração de valor para seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A Figura 1 apresenta esses elementos.

Comentado [EF1]: Descrever a sigla

Comentado [EF2]: Definir a sigla na primeira vez em aparece, após isso, usar somente a sigla ao longo do texto.

Comentado [EF3]: Conseguiu encontrar algum?

Figura 1: Business Model Canvas



Fonte: (PEREIRA, 2016).

Vale enaltecer que os responsáveis por utilizar o BMC devem preencher cada um dos elementos conforme a ordem a seguir. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

1) **Segmento de Clientes:** Descreve os segmentos de clientes para o qual uma empresa pretende oferecer valor, agrupando os clientes em grupos específicos, o que permite as empresas desenvolverem estratégias segmentadas para alcançar cada perfil de clientes. Com intuito de elaborar e definir o segmento de clientes e seus conflitos de forma mais profunda e detalhada, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem a utilização do Mapa da Empatia. Essa ferramenta define o público para além de dados demográficos e descreve o ecossistema e comportamentos dos mesmos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para a construção do mapa da empatia se faz necessário descrever, a partir de um *Brainstorm*, tudo que um potencial segmento de clientes vê, ouve, fala, faz, pensa, sente, suas dores e suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2) **Proposta de Valor:** é uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes. Em outras palavras, é a maneira pela qual a empresa se diferencia de seus concorrentes fazendo com que um cliente opte por adquirir um produto ou serviço de uma empresa e não de outra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Com o objetivo de racionalizar a elaboração da proposta de valor, foi elaborada a ferramenta observada na Figura 3:

3) **Canal:** representa a interface de ligação entre a empresa e os clientes, ou seja, a forma com que a empresa entrega as propostas de valor. É através dos canais que as organizações conseguem projetar o conhecimento sobre os produtos ou serviços para o segmento de clientes .

4) **Relacionamento com Cliente:** Descreve as estratégias que estabelecem a relação entre a empresa e seus diferentes segmentos de cliente. A definição de boas estratégias de relacionamento é um fator relevante para a fidelização dos clientes

5) **Fontes de Receita:** descrevem o modo como a empresa obtém lucro advindo das proposições de valor consumidas pelos segmentos de clientes Podem ser divididas em dois tipos: as receitas recorrentes, em que os clientes pagam de forma contínua pela entrega de um produto ou serviço e as transações de renda, que são realizadas em um único pagamento.

6) **Recursos Chave:** representam os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos são os

Comentado [EF4]: corrigir a palavra ao longo do texto

requisitos para que a organização consiga entregar seus produtos ou serviços, fazendo com que o modelo de negócio se firme.

7) Atividades Chave: descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar de forma constante para que o modelo de negócio funcione. Ademais, organizações dependem de algumas atividades para que possa fornecer seus produtos ou serviços para seus segmentos de clientes com excelência, podendo, dessa forma, enaltecer sua proposta de valor.

8) Parcerias Chave: representa os parceiros, ou a rede de fornecedores indispensáveis para o funcionamento do negócio. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do modelo de negócio deve ser listada neste bloco.

9) Estrutura de Custos: A estrutura de custos de uma organização descreve os custos principais envolvidos na operação de um modelo de negócios. Quando se fala da entrega de uma proposta de valor para um determinado segmento de clientes é necessário considerar a incorrência de custos e despesas.

Importante mencionar modelos de negócios distintos acarretam e estruturas de custos diferentes, com dimensões diferentes, mas que os gestores devem buscar minimizar esses custos buscando o melhor equilíbrio financeiro possível diante de sua realidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Vantagens e desvantagens do Business Model Canvas

A literatura de gestão mostra que existem diversas ferramentas reconhecidas, que o empreendedor pode aplicar para auxiliar a elaboração ou evolução seu modelo de negócios a fim de acompanhar as mudanças tecnológicas (MURRAY; SCUOTTO, 2016). Murray e Scuotto (2016) indicam o BMC como mais adequado para o empresário se orientar voltado ao mercado, tendo em vista que com essa ferramenta este assume uma postura com o foco no consumidor (MURRAY; SCUOTTO, 2016).

Ademais, os nove blocos que compõem o modelo de negócio trazem uma dinâmica muito prática e visual, auxiliando os gestores desde a criação até a possível reformulação das metas (HONORIO; BONEMBERGER, 2019). Entre os pontos fortes do BMC tem-se que esta é uma ferramenta simples e visual; dessa forma empreendedores leigos não precisam se preocupar com jargões técnicos ou acadêmicos, e podem trabalhar de forma intuitiva com a ela (CHING, 2014). Ching (2014) também cita a ferramenta de Osterwalder ligada ao conceito de *Plug-and-Play*, ou seja, pode ser utilizada logo no primeiro momento em que se tem contato (CHING, 2014).

Toda essa simplicidade já citada traz consigo os pontos fracos também. O BMC traz a geração de receita como principal impulsionador de qualquer empresa. Com isso, organizações sem fins lucrativos e ongs acabam ficando com seu modelo de negócios incompleto (CHING, 2014). Para se tornar uma ferramenta mais completa e abarcar aspectos estratégicos, o BMC deveria considerar aspectos como a missão, visão e valores das empresas (CHING, 2014).

Outro ponto negativo a ser citado é que apesar de fornecer uma visão holística sobre a organização, o BMC não possui nenhuma etapa focada na geração de Key Performance Indicator (KPI's) (MURRAY; SCUOTTO, 2016).

Para Santos e dos Santos (2018, p.1)

Os indicadores de desempenho (KPI's) comportam-se como importantes meios para mensuração do nível de desempenho das organizações.

Comentado [EF5]: Não entendi o sentido da frase.

Comentado [EF6]: Trazer o significado da sigla

Sendo assim, um gestor que se baseia somente nessa ferramenta para estruturação de seu negócio não terá indicadores para a mensuração dos resultados da empresa. Além disso, segundo Coes (2014), o BMC é insuficiente quando se fala na competição mercadológica atrelada ao negócio. Tem-se isso pois em nenhum dos nove blocos que a compõe é abordado o levantamento e análise dos possíveis concorrentes (COES, 2014).

Com os aspectos positivos e negativos levantados acima, foram criados *frameworks* alternativos ao BMC, entre eles tem-se: Canvas do modelo de valor de Kraaijenbrink, Lean BMC, *Fluidminds* BMC e BMC avançado. Cada uma dessas ferramentas possui suas vantagens e desvantagens quanto ao BMC. Contudo, para um melhor entendimento da construção de um modelo de negócios, sugere-se a utilização do BMC inicialmente (CHING, 2014). Com a maturação da utilização dessa ferramenta, Ching (2014) traz os outros frameworks como opções na geração de um modelo de negócios mais completo.

Aplicações da ferramenta Business Model Canvas

Em uma pesquisa realizada em microempresas de confecção digital, foi identificado que o BMC é uma importante ferramenta na prevenção de contingências externas (ISMAIL; CINTRA, 2021).

De acordo com LEITE (2001, p. 4) contingência pode ser definida da seguinte forma:

Contingência deriva do latim da palavra *contingentia* e traduz um fato possível, mas incerto, ou seja, a possibilidade de que algo aconteça ou não.

Nesse mesmo projeto com microempresas empresas, foi identificada uma grande necessidade de profissionais qualificados nas posições de gestores, pois dessa forma eles poderiam contribuir com uma visão mais estratégica de suas áreas, fato o que não aconteceu em algumas das aplicações (ISMAIL; CINTRA, 2021).

Falando sobre o segmento da hotelaria foi constatado que essa ferramenta permitiu uma visão geral das oportunidades de evolução a partir da identificação dos elementos do BMC e seus respectivos pontos fortes e de melhoria (LIMA; ALMEIDA; SOUZA JUNIOR, 2019). Ademais, a ferramenta do BMC permite uma análise crítica do mercado e fatores de influências ao qual a empresa está inserida gerando a oportunidade de inovar e instaurar nova frente de negócio (LIMA; ALMEIDA; SOUZA JUNIOR, 2019)

Os elementos que formam o Canvas são uma novidade para grande parte dos gestores. Contudo, por se tratar de partes simples que compõe uma visão holística que pode ser analisada em uma única figura, o BMC tem se tornado uma importante ferramenta estratégica (FRITSCHER; PIGNEUR, 2009).

Em uma pesquisa que buscava entender uma proposta de framework para analisar o comportamento de clientes digitais, verificou-se que com o BMC era possível compreender a relação do cliente com a empresa e dessa forma o gestor poderia adequar sua proposta de valor da forma mais estratégica possível para o planejamento de produtos e serviços (FERNANDES; FERREIRA; CALVOSA, 2021).

Em outro projeto aplicado a uma pequena empresa do mercado de máquinas e ferramentas foi identificado que o BMC é modelo de análise de negócio interativo para que as organizações mantenham suas estratégias voltadas para o mercado de atuação. Porém uma barreira importante foi levantada na aplicação em empresas de pequeno porte, por se tratar de uma empresa com poucos funcionários os gestores

Comentado [EF7]: Juntar parágrafos

acabam sendo pessoas bastante atarefadas deixando esse tipo de estudo em segundo plano (GIACOMASSI, 2014).

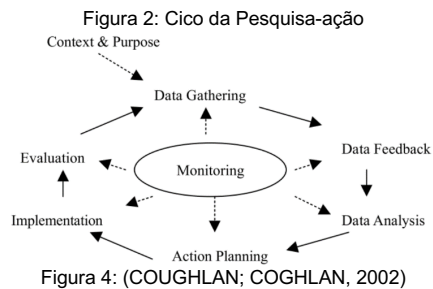
Sendo assim, observa-se que a ferramenta do BMC é bastante validada e, por ser simples e gerar resultados rápidos, tem sido vista em empresas de portes e segmentos variados (GAVA, 2014).

METODOLOGIA

Para o presente trabalho, o procedimento técnico foi a pesquisa-ação. A produção e coleta de dados foi realizada por meio da abordagem de uma pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semi-estruturadas. Já a natureza da pesquisa denomina-se como básica, e tem caráter prático, já que pode ser de interesse para outras organizações (KARLSSON, 2010).

Neste trabalho foi aplicado o plano de negócios Business Model Canvas em uma clínica médica situada em uma área nobre de Brasília (Distrito Federal). A pesquisa foi realizada entre outubro de 2022 e janeiro de 2023 e as entrevistas foram feitas com as duas sócias da clínica e sua secretária.

O framework da Pesquisa-ação escolhido para aplicação da ferramenta BMC foi o desenvolvido por COUGHLAN; COGHLAN (2002), que é um ciclo contínuo formado de seis etapas, além do monitoramento constante, conforme mostrado na Figura 2. As etapas são: Planejamento da Ação, Implementação, Avaliação, Coleta de Dados, Feedback e Análise de Dados. Vale ressaltar que no presente trabalho foi realizado apenas um ciclo desse framework.



Tendo em vista a estruturação da Figura 2, tem-se o Quadro 1, que apresenta as etapas da pesquisa-ação e as atividades realizadas na pesquisa.

Comentado [EF8]: Frase confusa.

Quadro 1: Descrição das Etapas e respectivas ações

Etapa	Atividades realizadas	Observação
Planejamento da Ação	Planejamento das etapas da pesquisa	Busca bibliográfica e contato com a empresa
Implementação	Aplicação do BMC junto às gestoras.	Aplicação de entrevista semiestruturada (Apêndice A)
Avaliação	Confecção do diagnóstico da aplicação do BMC	Relatório da aplicação do BMC na organização
Coleta de dados	Reflexão sob a implementação no contexto da organização	-
Feedback	Entrevista com as gestoras quanto aos resultados da etapa de implementação	Aplicação de uma entrevista semiestruturada (Apêndice B)
Análise	Análise final quanto aos dados coletados em cada uma das etapas anteriores	Confecção do relatório final

Fonte: Elaboração própria

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico será dividido em quatro partes, a saber: Aplicação do BMC; Diagnóstico de melhorias; Barreiras de implementação e; Percepção de mudança dentro da empresa.

Aplicação do BMC

A aplicação do BMC aconteceu por meio de uma reunião presencial na organização estudada, que está situada em uma área nobre do Distrito Federal. A implementação teve uma duração de uma hora e meia (1:30h), sendo a primeira meia hora utilizada para as apresentações dos envolvidos, explicações gerais sobre a ferramenta e organização da sala, com a disposição dos cartazes com o diagrama visual do BMC e do Mapa da Empatia. Ademais, a última uma hora foi usada para o preenchimento das etapas do digrama visual com a entrevista semiestruturada.

Por fim, vale mencionar que a perguntas foram realizadas para as duas acionistas da organização, que são médicas, e uma secretária, que é responsável pela organização do local e das agendas. Durante a realização das perguntas, as três participantes discutiam juntas as respostas e escreviam em *post-it* que eram grudados no cartaz pelo pesquisador.

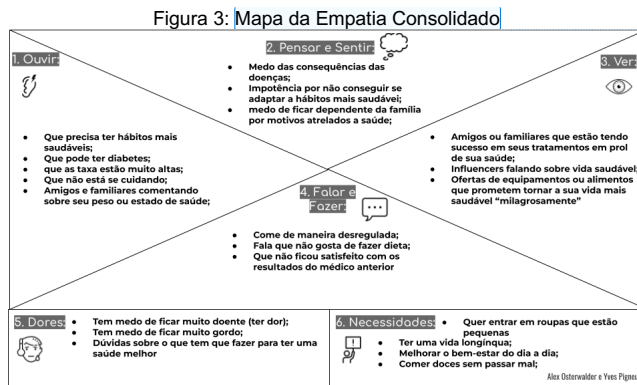
Diagnóstico de melhorias

Para a montagem do diagnóstico de melhorias a partir da aplicação BMC foi realizada uma compilação das percepções das entrevistadas na etapa de Implementação. Esta análise será apresentada em nove (9) subtópicos, que são os elementos que compõem o BMC:

1) Segmento de Clientes

Para dar início ao segmento dos clientes, foi construído o Mapa da Empatia (Figura 3).

Comentado [EF9]: Bem interessante!



No que tange o tópico 1 da Figura 3, Ouvir, o público-alvo sofre com os prognósticos das doenças, de forma que ao ouvirem sobre a necessidade de terem hábitos mais saudáveis, da possibilidade de desenvolvimento de diabetes, hipertensão, obesidade, dentre outros, e os prejuízos das altas taxas atreladas aos exames laboratoriais, se sentem estimulados a mudar de estilo de vida.

Assim, o tópico 2, Pensar e Sentir, está diretamente relacionado com a situação delineada acima, uma vez que ao ouvirem que não estão se cuidando e com os comentários negativos de amigos e familiares, os primeiros pensamentos e sentimentos são exatamente o medo das possíveis consequências que as doenças podem desencadear em suas vidas, de maneira que sentem receio de acabarem se tornando dependentes de suas famílias, ou seja, acreditam que as doenças podem causar grandes prejuízos à qualidade de suas vidas. Conforme a reunião de implementação, um dos sentimentos mais comuns entre os pacientes é a impotência por não conseguir se adaptar à hábitos de uma vida mais saudável. Em seguida, no terceiro tópico, a visualização de que outros pacientes ou até mesmo familiares estão obtendo sucesso em seus tratamentos pode gerar vontade de buscar ajuda médica.

No tópico 3, Ver, foi possível perceber que, atualmente, o grande número de *influencers* promovendo um estilo de vida saudável e a quantidade de diferentes produtos e equipamentos que propagam uma visão irreal sobre o emagrecimento possivelmente desestimulam as pessoas ao percebem que, em verdade, o processo de perda de peso não é tão simples assim. Portanto, muitas vezes essas pessoas acabam procurando ajuda profissional para buscar auxílio nessa mudança de hábitos alimentares e da prática de exercício físico.

De acordo com a entrevista, percebe-se que nem sempre o paciente consegue uma melhora rápida no primeiro contato com uma ajuda profissional. Assim, fazendo uma ligação com o tópico 4 (Falar e fazer), o seguimento de clientes da clínica acaba por vezes se queixando da falta de resultado em tratamentos anteriores, em conjunto com o desgosto por dietas e a terem uma alimentação desregulada.

Nesse sentido, observa-se no tópico 5 (Dores), que os pacientes possuem inúmeros questionamentos relacionados as diferentes frustrações desenvolvidas a partir das limitações existentes no estilo de vida que seguem. Dentre as referidas dúvidas, foi possível observar que, geralmente, eles possuem receio quanto as

negatividades que podem ser atreladas a essas doenças como dores, diabetes, hipertensão, obesidade e redução de expectativa de vida.

Ainda em referência aos questionamentos, o público-alvo, em sua grande maioria, não compreende exatamente quais hábitos devem seguir para uma melhora no quadro clínico apresentado. Dessa forma, é necessário que os profissionais responsáveis pelos casos estejam disponíveis para sanar todas as eventuais dúvidas que surgem antes e durante o processo de mudança desses hábitos.

Em conjunto com as dúvidas e questionamentos, muitos pacientes estão repletos de expectativas e metas atreladas ao processo de perda de peso e de melhora na saúde. Logo, no tópico 6 (Necessidades), encontram-se muitos dos objetivos almejados como a vontade de poderem usar roupas que não servem mais, a melhora da sensação de bem-estar em seu dia a dia, o aumento de suas expectativas de vida e a vontade de se sentirem bem ao olhar no espelho.

Concluindo, observa-se que o segmento de clientes da clínica são pessoas com inúmeras preocupações relacionadas a sua saúde, que buscam bem-estar e qualidade de vida, apesar de não manterem hábitos alimentares de qualidade e prática regular de exercício físico. Ainda, delimita-se o segmento de clientes por pessoas preocupadas com um atendimento profissional acolhedor e profissionais com conhecimentos técnicos aprofundados.

1) Proposta de Valor

A fim de satisfazer o segmento de clientes determinado na etapa anterior, foi realizada uma discussão junto às sócias com intuito de estabelecer qual era a proposta de valor atrelada ao serviço delas.

Foi levantado que, durante as consultas, a clínica busca atender cada indivíduo de maneira personalizada e traz em seus prontuários diagnósticos e tratamentos com o máximo de embasamento acadêmico para gerar uma relação de confiança. Sendo assim, a proposta de valor da clínica se baseia no cuidado personalizado, com atenção e excelência acadêmica.

2) Canal

Com relação aos canais de comunicação utilizados pela clínica foi constatado que as duas médicas possuem perfis de *Instagram* profissionais. Esses perfis são utilizados como forma de divulgação de seus trabalhos, através de marketing de conteúdo com textos sobre assuntos que interessam o seu público-alvo e que estão diretamente ligados à especialidade médica. Alguns exemplos de assuntos que são abordados pelas, são: receitas alternativas para diabéticos, curiosidades sobre tireoides, fatos sobre o uso da insulina, remédios para emagrecimento e curiosidades e fatos sobre a obesidade.

Apesar de as médicas possuírem *Instagram* pessoais, foi observado que a clínica em si não possui um próprio. Tendo isso em vista, indica-se que seja criado um pois essa é uma importante ferramenta para consolidação da marca e criação de vínculo com os consumidores que no caso estudado são os pacientes (SOBRINHO; BARBOSA, 2014).

Durante a reunião de implementação do BMC as empresárias enfatizaram, também, a importância do marketing boca a boca para o seu negócio. Segundo elas, esse tem sido a principal canal de reconhecimento inicial da clínica pelos pacientes.

Outros canais também utilizados pela empresa são o *WhatsApp* para a marcação confirmação de consultas e o site institucional com um blog repleto de

Comentado [EF10]: Evitar frases curtas.

conteúdo como receitas para diabéticos e obesos e curiosidades sobre as doenças tratadas por endocrinologistas.

3) Relação com os Clientes

Primeiramente, cumpre mencionar nesse ponto, que o Marketing de Conteúdo de uma empresa é a estratégia usada com a finalidade de atrair, cativar e envolver o público-alvo por meio de Ebooks, Artigos, Posts e Textos (REZ, 2017). A referida estratégia objetiva a captação indireta de clientes a partir de engajamentos gerados pelos conteúdos publicados.

Assim, conforme a reunião de implementação do Business Model Canvas, foi possível observar que o relacionamento com o público-alvo pode ser iniciado por meio de diversos canais de comunicação como Instagram, Site Institucional e Blog. Nesse sentido, o referido Marketing de Conteúdo apresenta-se nos posts, *ebooks* e textos compartilhados nessas redes sociais. Pode-se verificar que essa forma de comunicação inicia uma relação de confiança aproximando o segmento de clientes da empresa.

A partir do momento em que os pacientes estão no consultório, o atendimento é personalizado e humanizado, de forma que todos sejam acompanhados diretamente pelas médicas. Assim, são usadas diferentes práticas que permitem que as pessoas se sintam acolhidas no consultório.

Dessa forma, as consultas são personalizadas para cada paciente, onde eles são questionados sobre histórico completo desde o primeiro diagnóstico até o presente momento. Ainda, o público-alvo possui acesso direto ao telefone particular das médicas para sanarem qualquer eventual dúvida que possa surgir durante o tratamento.

O atendimento personalizado permite que a empresa forneça a melhor forma de prestação de serviço, gerando a maior satisfação do segmento de clientes da empresa, o possível aumento no grau de fidelidade e o aumento da atração de novos consumidores.

Segundo KOTLER e KELLER (2006), um atendimento personalizado e humanizado é uma importante ferramenta de geração de recorrência nas empresas no século XXI. Levando isso em consideração, sugere-se que seja utilizado a ferramenta de e-mail marketing, já existente no *software* de prontuário usado na empresa (que será delineado no tópico de recursos chave), para o envio de mensagens personalizadas como lembretes sobre a importância da rotina saudável, mensagens em datas comemorativas de aniversário e feriados nacionais.

4) Fonte de receita

Com relação às fontes de receitas, foi constatado que a clínica possui duas formas de capitalização. A primeira fonte é a venda das consultas para os pacientes, sendo essa a principal receita da organização. Vale pontuar que empresas possui cerca de 85% de recorrência, ou seja, a cada 100 pacientes 85 voltam a se consultar. Ademais, tem-se uma fonte de receita secundária que é o aluguel das salas das empresárias para outros médicos em horários que estas estão disponíveis. Essa fonte de receita foi criada com intuito de melhorar o aproveitamento das salas e gerar uma renda secundária.

5) Recursos Chave

Nesse ponto, dentre os recursos chave observados na entrevista, deve-se mencionar a propriedade intelectual das médicas, isto é, a vasta capacitação técnica

delas, possibilitando o aumento da produtividade e aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido com o público-alvo.

Além disso, nota-se que o bom funcionamento da clínica está diretamente relacionado com o pré-atendimento da secretária que realiza todo o contato inicial com os pacientes desde a marcação, confirmação e ajuste no agendamento das consultas.

Vale mencionar, que como forma de conter uma possível contingência de saída repentina da secretária, as empresárias podem investir em um estagiário que poderá cuidar de algumas rotinas da área financeira, de atendimento ao cliente e principalmente, de substituição da secretária nas férias ou em uma possível saída. Ressalta-se que um estagiário é um investimento de baixo custo em comparação a uma contratação CLT.

Conforme pontuado no tópico de relacionamento com os clientes, o *software* de gestão de prontuário realiza cadastro de pacientes, gestão da agenda e a gestão de prontuários e prescrições médicas, garantindo uma eficiência maior no serviço prestado.

Por fim, a utilização da planilha de gestão financeira auxilia no controle financeiro da empresa, permitindo a melhoria da fiscalização interna do consultório. Nesse ponto, indica-se o uso de ferramentas mais automatizadas que uma planilha para execução e análise de resultados relacionados às finanças da empresa o que reduziria as tarefas manuais, permitindo a redução na ocorrência de erros e perdas nesse aspecto.

6) Atividades Chave

Com relação a atividade chave, a consulta é a que por si só gera mais valor dentro da clínica. É a partir dela que a empresa funciona. Entende-se esta como atividade fim geradora de receitas do negócio.

7) Parceiros chave

Nesse sentido, os únicos parceiros chave da empresa são os médicos que ocasionalmente alugam as salas do consultório. Contudo, pode-se observar que o aumento de parcerias com diferentes associações e sindicatos de pessoas relacionadas com seu público-alvo poderiam melhorar a promoção da empresa e o número de pacientes do consultório.

Além disso, parcerias com instituições voltadas a área de endocrinologia poderiam auxiliar a impulsionar o firmamento da marca cada vez mais no ramo das atividades prestadas. A participação em congressos e palestras têm potencial de aproximar as médicas à rede de pessoas e empresas que desenvolvem atividades parecidas, permitindo a maior conexão com o ramo desempenhado.

Dessa forma, recomenda-se melhorias referentes ao networking com associações, sindicatos e instituições voltadas a área das endocrinologias.

8) Estrutura de Custos

Com relação a estrutura de custos, verificou-se que a organização estudada possui suas principais despesas com aluguel, condomínio, salário da faxineira, salário da secretária, contas de energia, água e internet.

Outro ponto a ser mencionado é que é pago um valor mensal para que uma *freelancer* faça atualizações no site e blog da empresa. Ademais, uma despesa que se destaca pela importância no funcionamento operacional da organização é a mensalidade do software de gestão das médicas. Esse software é responsável pela

criação e armazenamento dos prontuários. Por fim, resumindo os recursos recolhidos na entrevista, montou-se o BMC, que pode ser observado na Figura 4.



Fonte: (Elaborado pelo autor)

Barreiras de implementação

De início, notou-se que estava confuso para as gestoras a aplicação da ferramenta, pois elas ainda não tinham entendido o objetivo em montar o BMC, uma vez que, o modelo de negócios delas já estava estabelecido. Essa confusão inicial refuta CHING (2014), que afirma que a fermenta pode ser aplicada de forma totalmente intuitiva. Por outro lado, com a conscientização realizada junto gestoras, percebeu-se uma nova postura delas quanto a aplicação do BMC. Assim, como citado por CHING, (2014), o BMC é uma ferramenta bem simples, mas, por outro lado, necessita de uma explicação breve no início de sua aplicação para que o conceito de *Plug-and-Play* seja atingido.

Outro ponto importante identificado foi a dificuldade em manter o foco das acionistas voltado somente para a atividade de elaboração do BMC. Essa complicação atrelada ao foco das gestoras pode estar relacionada ao fato de não serem pessoas com qualificação profissional voltada a gestão, dessa forma a identificação da importância da aplicação desse tipo de ferramenta se torna dificultosa, conforme citam ISMAIL e CINTRA, (2021). No decorrer da aplicação, as gestoras foram ficando cada vez mais envolvidas com a aplicação. Isso pode ter acontecido pois, assim como no trabalho aplicado por FERNANDES, FERREIRA e CALVOSA, (2021), foi ficando perceptível que a ferramenta estava fazendo um

diagnóstico voltado à visão do consumidor das melhorias que podiam ser realizadas pela organização.

Por fim, foi constatado que o tempo de conscientização e aplicação de uma hora e meia (1:30h) foi curto, pois no decorrer da aplicação foi notado que as participantes estavam com pressa.

Percepção de mudança dentro da empresa

Primeiramente, em relação ao possível favorecimento da comunicação por meio do BMC, as sócias da empresa afirmaram que muitas vezes existiram conflitos na resolução dos problemas internos da clínica, uma vez que nem sempre é possível gerar uma solução consensual para os problemas existentes. Entretanto, após a implementação do BMC, foi possível observar uma melhora na comunicação devido ao melhor entendimento do modelo de negócio que elas estão inseridas.

Além disso, a melhora na comunicação observada no presente projeto foi igualmente encontrada no trabalho de Giacomassi (2014). O referido trabalho identificou que em uma empresa do setor de máquinas e ferramentas foi observada que a aplicação do modelo BMC está diretamente relacionada com a melhora na comunicação entre os sócios (GIACOMASSI, 2014).

Em referência a questão de o BMC oferecer um modelo dinâmico para a adaptação da estratégia a feedbacks do mercado, a percepção das sócias foi de que a devida compreensão das pessoas com relação a ferramenta só ocorre de fato após a aplicação das soluções apresentadas na fase de diagnóstico. Dessa forma, como no presente trabalho foi analisado apenas até o levantamento do diagnóstico, a percepção das sócias referente a adaptação da estratégia a feedbacks do mercado não foi identificada. Nesse ponto, pode-se observar que a afirmação de Murray e Scuotto em relação ao BMC oferecer um modelo dinâmico para que as empresas adaptem suas estratégias aos feedbacks de mercado, não foi identificado no presente projeto. (MURRAY; SCUOTTO, 2016).

Ainda, a respeito da implementação do BMC auxiliar na identificação dos riscos do modelo atual de negócio e a trazer ideias de possíveis melhorias e inovações, as sócias do consultório informaram que a sugestão de contratação de um estagiário para auxiliar e aprender os trabalhos da secretária é atraente, uma vez que em caso de férias ou demissão da referida secretária ter uma pessoa que já conhece todas as atividades a serem desempenhadas, bem como o cenário em que a clínica trabalha diminuiria os prejuízos que uma saída de urgência poderiam trazer.

Ademais, foi mencionado por elas que a sugestão de busca de parceiros é muito interessante tanto na captação de clientes como no desenvolvimento da clínica como um todo. Um exemplo trazido por elas, foi de que inúmeros pacientes são diplomatas e uma parceria com a associação da referida carreira poderia trazer ainda mais pacientes do mesmo nicho. Nessa linha, as afirmações de Murray e Scuotto acerca da relação do BMC e a identificação dos riscos e as possíveis ideias inovadoras trazidas, foram igualmente identificadas no presente trabalho (MURRAY; SCUOTTO, 2016).

Cumprе salientar, ainda, que a afirmação de Ching sobre a ferramenta ser simples e visual de forma que a compreensão das pessoas deveria ocorrer de forma linear, possibilitando a aplicação no primeiro contato, é refutada pelas sócias do consultório (CHING, 2014). De acordo com a entrevista de feedbacks, foi possível verificar que elas não compreenderam exatamente o que seria a ferramenta e, ainda, não conseguiriam realizar a sua aplicação de forma intuitiva, dado a dificuldade de identificar qual resposta deveria ser estabelecida em cada parte do BMC e em qual

grau de profundidade as respostas deveriam ser respondidas. Dessa forma, não foi possível uma aplicação no primeiro contato com a ferramenta.

Ching afirma que o BMC carece da consideração dos aspectos de missão, visão e valores da empresa, de forma que a não importância aos referidos pontos gera defasagens no modelo (CHING, 2014). Da mesma maneira, as sócias identificaram que a não valorização desses elementos faz falta no modelo BMC. Nesse ponto, foi ressaltado por elas que existe uma falta de entendimento referente a importância da missão, visão e valores da empresa. Contudo, por ser algo mencionado na cultura do empreendedorismo, elas consideram importante e acreditam que em virtude disso a não referência a tais aspectos faz falta no BMC.

Murray e Scuotto reiteram que o BMC deveria ter uma etapa focada na geração de indicadores, mas a partir da entrevista de feedbacks realizada, as médicas não possuem opinião sobre o assunto por não possuírem um conhecimento mais aprofundado no tópico (MURRAY; SCUOTTO, 2016). Ainda, da mesma forma que Coes (2014), uma das médicas acredita que o levantamento de possíveis concorrentes deveria ser mencionado no BMC, vez que é um elemento muito importante para o desenvolvimento do consultório, como por exemplo na precificação das consultas (COES, 2014). Por outro lado, a outra proprietária do consultório reconhece que o levantamento da concorrência não é tão importante para o referido modelo, posto que o foco no momento é a empresa delas.

Sobre a relação direta do BMC com a prevenção de contingências externas, afirmado por Ismail e Cintra (2021), foi igualmente verificado pelas sócias. Assim, na percepção delas, o BMC faz um trabalho profilático, identificando os possíveis pontos fracos futuros e gerando uma provável contenção de riscos caso os diagnósticos sejam implementados.

Além dos pontos mencionados acima, observa-se que as empresárias acreditaram que o tempo de aplicação do BMC foi suficiente. Por outro lado, foi constatado que o tempo de conscientização e aplicação de uma hora e meia (1:30h) foi curto. Nota-se que a aplicação foi realizada em pouco tempo, uma vez que as participantes estavam com pressa. Por fim, em referência ao último questionamento realizado acerca da adoção do BMC como parte do procedimento de planejamento estratégico da empresa, as sócias não haviam compreendido que o método poderia ser realizado mais de uma vez. Ainda, salienta-se que não conseguiriam realizar o procedimento sozinhas, de forma que um administrador teria que auxiliá-las novamente no processo.

Assim, conclui-se com a entrevista que apesar de serem identificadas melhorias e inovações com a aplicação do BMC, as empreendedoras não acreditam que a ferramenta possa ser utilizada de forma simples e sem o auxílio de um profissional da área, bem como não entendem que a aplicação da ferramenta deveria ser empregada de forma recorrente, visando gerar a melhoria constante no desenvolvimento da empresa.

CONCLUSÕES

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar o processo de aplicação e os resultados do Business Model Canvas em uma clínica médica do Distrito Federal. Os resultados apontam que a aplicação da metodologia Business Model Canvas é uma excelente opção para a clínica médica que busca compreender e aperfeiçoar seu modelo de negócios. Contudo é importante ressaltar que, na percepção das sócias, o

uso da ferramenta Business Model Canvas é simples, mas requer a ajuda de um especialista. Dessa forma, é necessário que o administrador se prepare para realizar uma explicação prévia com a presença de exemplo de outras empresas, para uma visão melhor do empreendedor e uma aplicação mais fluida da ferramenta. Em suma, a aplicação da metodologia Business Model Canvas pode ser uma ferramenta valiosa para a clínica médica ao ajudá-la a compreender e aprimorar seu modelo de negócios.

A limitação deste trabalho está relacionada à sua abrangência restrita a um segmento de mercado específico. Embora tenha sido possível realizar um diagnóstico da empresa, é importante destacar que as proposições de melhorias deste diagnóstico não foram colocadas em prática, o que pode afetar a precisão dos resultados e a validade das conclusões. Portanto, é necessário considerar este fato ao avaliar as conclusões e recomendações deste estudo, e considerar a possibilidade de realizar pesquisas complementares em outros segmentos de mercado e com amostras mais amplas para uma avaliação mais precisa.

Ademais, sugere-se para futuras pesquisas a aplicação do mesmo método em outros seguimentos para compreender se as barreiras e os resultados da implementação, são iguais ou similares as identificadas no presente trabalho. No entanto, o esforço vale a pena, uma vez que a metodologia Business Model Canvas gera importantes reflexões para a melhoria do modelo de negócio.

Por fim, sugere-se uma maior utilização da metodologia pesquisa-ação pois é importante a aplicação de trabalhos acadêmicos na prática, uma vez que são gerados resultados reais. Além disso, os referidos resultados podem ser elementos de auxílios importantes para as empresas, o que geraria o possível desenvolvimento dos empreendimentos brasileiros.

REFERÊNCIAS

CHING, Hong. CRITICISMS, VARIATIONS AND EXPERIENCES WITH BUSINESS MODEL CANVAS. [s. l.], 2014.

COES, D H. **Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas**. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <http://essay.utwente.nl/64749/>.

COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. Action Research for Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 22, p. 220–240, 2002.

FERNANDES, Amanda L M; FERREIRA, Marcos; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. e26972–e26972, 2021.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Em*: , 2009. **International Workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design**. [S. l.]: Springer, 2009. p. 28–43.

GAVA, Éverton Marangoni. Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas. [s. l.], 2014.

GIACOMASSI, Rafael. Inovação em modelos de negócio: análise de aplicação do Modelo de Negócio Canvas em uma pequena empresa no setor de máquinas ferramentas. [s. l.], 2014.

GUERRA, Antonio. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=Mais%20de%2040%25%20dos%20entrevistados,e%20da%20falta%20de%20clientes.htm%20ps://economica.org.br/porque-tantas-empresas-fecham-no-brasil/>. Acesso em: 21 jan. 2023.

HONORIO, Filippi Mickael Martini; BONEMBERGER, Simone Zuconelli. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 201–218, 2019.

ISMAIL, André Martins; CINTRA, Yara Consuelo. Utilização do Business Model Canvas como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 6, n. 01, p. 40–59, 2021.

KARLSSON, Christer. Researching operations management. *Em*: RESEARCHING OPERATIONS MANAGEMENT. [S. l.]: Routledge, 2010. p. 20–55.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing para o século XXI. *Em*: [S. l.]: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, Joaquim. Análise explícita às contingências: A pertinência de uma abordagem integrada na contabilidade de gestão estratégica. *Em*: , 2001. **VII Congresso do Instituto Internacional de Custos**. [S. l.]: Instituto Internacional de Custos, 2001.

LIMA, Lucas Waldomiro; ALMEIDA, Lucimar Bonin; SOUZA JUNIOR, Martinho Luthero de. APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE HOTELARIA NA CIDADE DE LEOPOLDINA-MG. [s. l.], 2019.

MARCOS, Eduardo. **CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: [s. n.], 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 21 jan. 2023.

MARTINS ISMAIL, André; CONSUELO CINTRA, Yara. Utilização do Business Model Canvas como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 6, n. 01, p. 40–59, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/269>.

MCKEE, Ane. **Empathy Is Key to a Great Meeting**. [S. l.], 2015.

MURRAY, Alan; SCUOTTO, Veronica. The Business Model Canvas. **Symphonya. Emerging Issues in Management**, [s. l.], n. 3, p. 94–109, 2016. Disponível em: <https://symphonya.unicusano.it/article/view/2015.3.13murray.scuotto>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. [S. l.]: Altas Books., 2011.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; DOS SANTOS, Lucas Di Paula Gama. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, [s. l.], p. 115–133, 2018.

SOBRINHO, Asdrúbal Borges Formiga; BARBOSA, Alexandre Mota. Criatividade no Instagram como ferramenta de inovação para as organizações. **Signos do Consumo**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 125–137, 2014.