



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

**BUSINESS MODEL CANVAS:
Aplicação da Metodologia em uma Clínica Médica do
Distrito Federal**

Rafael Cabral Couto

Brasília – DF

2023

BUSINESS MODEL CANVAS:
Aplicação da Metodologia em uma Clínica Médica do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília– UnB, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Dra. Vanessa Cabral Gomes
Orientadora

Dr. Jorge Luis Triana Riveros
Examinador

Dra. Emilia de Oliveira Faria
Examinador

Brasília – DF
2023

Dedico com carinho, o presente trabalho a
minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos por me apoiarem durante as pesquisas e estudos para o presente trabalho; agradeço à professora Vanessa Cabral por me conduzir nesse processo determinante para a conclusão da minha experiência na graduação; agradeço pelo apoio à minha família que me deu todo o suporte durante a minha trajetória, cursando Administração; agradeço a AD&M Consultoria Empresarial que me proporcionou um período de muito aprendizado prático sobre gestão; agradeço especialmente minha amiga Livia Araújo que me ajudou a pensar sobre como escrever cada vez melhor e por fim; aos corpo docente foi meu alicerce acadêmico durante toda minha trajetória como aluno na Universidade de Brasília.

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.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BMC	Business Model Canvas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Business Model Canvas.....	15
Figura 2 – Mapa da Empatia.....	16
Figura 3 – Canvas da Proposta de Valor.....	17
Figura 4 – Cico da Pesquisa-ação.....	24
Figura 5 – Aplicação do Business Model Canvas.....	30
Figura 6 – Mapa da Empatia Consolidado.....	31
Figura 7 – Business Model Canvas Consolidado.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos específicos e Etapas do procedimento técnico.....	24
Quadro 2 – Etapas do Planejamento.....	25
Figura 3 – Descrição das Etapas.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos.....	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivo específico.....	12
1.2	Justificativa	12
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	Empreendedorismo no Brasil	13
2.2	Business Model Canvas	14
2.2.1	Segmento de Clientes.....	15
2.2.2	Proposta de Valor	16
2.2.3	Canal.....	18
2.2.4	Relacionamento Com Cliente	18
2.2.5	Fontes de Receita	18
2.2.6	Recursos Chave.....	19
2.2.7	Atividades Chave	19
2.2.8	Parcerias Chave.....	19
2.2.9	Estrutura de Custos	20
2.3	Vantagens e desvantagens do Business Model Canvas	20
2.4	Aplicações da ferramenta Business Model Canvas	21
3	METODOLOGIA.....	24
3.1	Procedimento Técnico: Pesquisa-Ação.....	24
3.1.1	Monitoring – Monitoramento	26
3.1.2	Action Planning - Planejamento da Ação.....	26
3.1.3	Implementation- Implementação.....	27
3.1.4	Evaluation – Avaliação.....	27
3.1.5	Data Gathering - Coleta de Dados.....	28
3.1.6	Data Feedback – Feedback.....	28
3.1.7	Data Analysis - Análise	29
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1	Aplicação do BMC	30
4.2	Melhorias a partir da aplicação BMC na clínica	31
4.2.1	Segmento de Clientes.....	32
4.2.2	Proposta de Valor	34

4.2.3	Canal.....	34
4.2.4	Relação com os Clientes	35
4.2.5	Fonte de receita	36
4.2.6	Recursos Chave.....	36
4.2.7	Atividades Chave	37
4.2.8	Parceiros chave	37
4.2.9	Estrutura de Custos	38
4.3	Barreiras e facilidades da aplicação do BMC.....	40
4.4	Percepção das envolvidas na aplicação do BMC.	41
5	CONCLUSÕES	44
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES.....	51
	Apêndice A:	51
	1. Segmento de Clientes	51
	2. Proposta de valor	52
	3. Canais	52
	4. Relacionamento com o cliente	52
	5. Fontes de receita	52
	6. Recursos chave.....	53
	7. Atividade chave	53
	8. Parceria chave	53
	9. Estrutura de custos	53
	Apêndice B:	53
	1. Entendimento do propósito	53
	2. Conhecimento de administrativo	54
	3. Interesse pela adoção do método	54

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de mortalidade de empresas no Brasil é elevada, especialmente nas primeiras fases de existência. Em média, cerca de 60% das empresas fecham antes de completar seus primeiros cinco anos de existência(FIORE; AGUIAR, 2020).

Além disso, 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(GUERRA, 2021). A burocracia também é um problema importante, pois pode aumentar os custos e dificultar o crescimento das empresas(MARCOS, 2014).

De acordo com o SEBRAE, o setor de comércio é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de empresas, seguido pelo setor de serviços e indústria. No entanto, é importante destacar que esses dados podem variar de acordo com a região e o setor da economia(GUERRA, 2021).

Levando em consideração as dificuldades com a mortalidade das empresas, 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).

O BMC busca mapear e redesenhar o modelo de negócio com o foco voltado para o consumidor final (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Isso permite uma análise rápida e clara dos modelos de negócios e facilita a identificação de pontos fortes e fracos, bem como a identificação de oportunidades de melhoria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, o presente trabalho deseja entender se a utilização do BMC como uma ferramenta de prevenção para clínicas a alta mortalidade empresarial no Brasil é eficiente.

Direcionado ao entendimento da importância do BMC na prevenção da mortalidade empresarial, a presente pesquisa vai responder a seguinte questão: como se dá o processo de aplicação do Business Model Canvas e quais os seus resultados em uma clínica médica do Distrito Federal?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

- Analisar o processo de aplicação do Business Model Canvas e seus resultados em uma clínica médica do Distrito Federal;

1.1.2 Objetivo específico

- Aplicar o BMC na clínica.
- Indicar melhorias a partir da aplicação BMC na clínica;
- Mapear as barreiras e facilidades da aplicação do BMC na clínica;
- Verificar a percepção de mudança e inovação dentro da empresa após a implementação do BMC.

1.2 Justificativa

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. Esta pesquisa busca compreender os benefícios e dificuldades da utilização do Business Model Canvas em clínicas médicas, bem como proporcionar uma análise acadêmica a respeito deste tema, que pode ser de grande valia para outras instituições.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este Capítulo será dividido em quatro (4) partes. A primeira trata de uma breve perspectiva do empreendedorismo no Brasil. A segunda, do modelo Business Model Canvas - BMC. A terceira, das vantagens e desvantagens do modelo. E, por fim, as aplicações do modelo.

2.1 Empreendedorismo no Brasil

Para Baggio e Baggio, 2015 o empreendedor é:

“O empreendedor por ser visto como o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo ris- cos calculados.”

O empreendedorismo é fundamental no desenvolvimento econômico e social de qualquer sociedade. Além da movimentação econômica gerada pelas empresas, é possível perceber a relação direta do empreendedorismo com o mercado de trabalho, desde a geração de novos empregos até as inovações tecnológicas trazidas pelas empresas(CARDOSO, 2022).

Sendo assim, no Brasil, é possível notar que uma das principais fontes da economia nacional são as micro e pequenas empresas (GUERRA, 2021). Conforme mencionado anteriormente, as atividades empreendedoras são fontes diretas de emprego formal no Brasil, de maneira que mais 39,4 milhões de pessoas ocupadas em empregos formais (FIORE; AGUIAR, 2020). Isso demonstra a grande importância econômica das empresas na organização econômica brasileira

Ademais, no ano de 2022, o Brasil completou cerca de 20,1 milhões de empresários (GOV.BR, 2022). Entretanto, nota-se que mesmo com o alto número de empreendedores no Brasil, a taxa de mortalidade das empresas é exorbitante sendo que das empresas criadas em 2015 apenas 40,7% sobreviveram (FIORE; AGUIAR, 2020). Com relação a microempresas, pode-se constatar que esse indicador de sobrevivência em 5 (cinco) anos é ainda menor, com uma taxa de 21,6% de sobrevivência (GUERRA, 2021).

Dentre os possíveis motivos para essa alta taxa de mortalidade, pode-se citar que de acordo com o SEBRAE, cerca de 46% dos empreendedores não têm

conhecimento dos hábitos dos clientes ao abrir uma empresa (MARCOS, 2014). Isso mostra a importância de um planejamento prévio do modelo de negócio e de pontos relevantes dentro de uma empresa, como o segmento de clientes.

Outro ponto a ser citado é o aparato tributário brasileiro, que é muito complexo e gera um alto custo para os empresários, com impostos e serviços de contabilidade. Em uma pesquisa realizada em 2009, o Brasil ficou em 119º lugar entre 155 países em um ranking de apoio aos empresários. Salienta-se que nesse artigo também foi pontuado que o brasileiro paga impostos antes mesmo de começar as operações da empresa (COELHO, 2009).

Além disso, verificou-se que 61% dos empresários não procuraram ajuda para abrir a organização e 55% não elaboram um plano de negócios, sendo esse um dos motivos pontuados no estudo de Causas Mortis elaborado pelo SEBRAE em 2014 (MARCOS, 2014).

Com isso identifica-se que com ajuda especializada e a utilização de conhecimentos administrativos as empresas podem diminuir suas taxas de mortalidade (MARCOS, 2014). A seguir será abordado sobre a ferramenta de modelagem de modelo de negócios Business Model Canvas que é um importante recurso que pode ser usado por empreendedores na busca por manter suas empresas saudáveis.

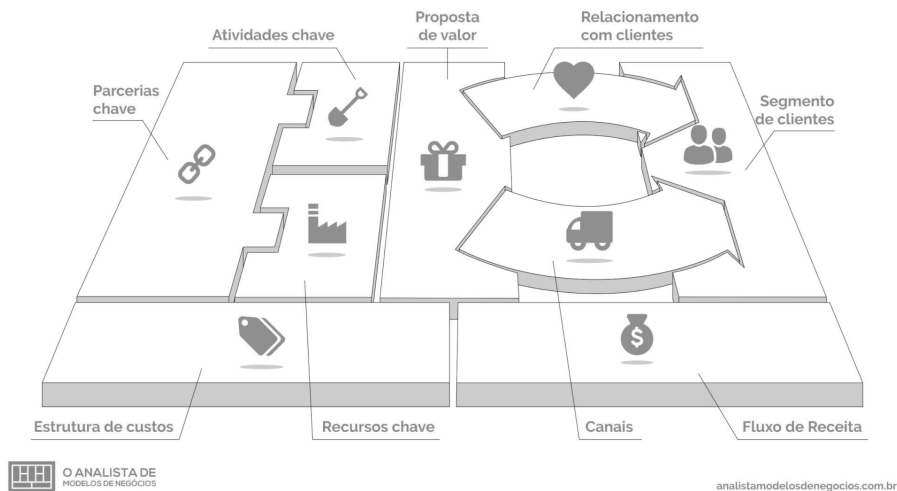
2.2 Business Model Canvas

A nível organizacional, num mercado cada vez mais complexo e competitivo, a informação de gestão visa fornecer dados relevantes para a tomada de decisão (COLARES; FERREIRA, 2016). Nesse sentido, valorização de fatores subjetivos aponta para a melhoria das condições apropriadas, assim, no ano de 2004 Alexander Osterwalder iniciou sua tese de doutorado buscando respostas para a seguinte questão: como construir e representar um modelo de negócio que crie ferramentas e descreva uma organização de maneira sucinta? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O Business Model Canvas (BMC) é o resultado dessas pesquisas realizadas por Osterwalder. Em outras palavras, pode-se descrever o modelo como um artefato gerencial que esclarece todo o processo de aquisição, criação e geração de valor em uma empresa (MARTINS ISMAIL; CONSUELO CINTRA, 2022).

Observa-se na Figura 1 a representação gráfica da ferramenta Business Model Canvas. Esta é subdividida em 9 elementos necessários para a aplicação estratégica de uma empresa na geração de valor para seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 1: Business Model Canvas



Fonte: (PEREIRA, 2016).

Nos subtópicos a seguir estão sendo explicados cada um dos elementos observado na Figura 1. Vale enaltecer que os responsáveis por utilizar o BMC devem preencher cada um dos elementos conforme a ordem dos subtópicos abaixo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

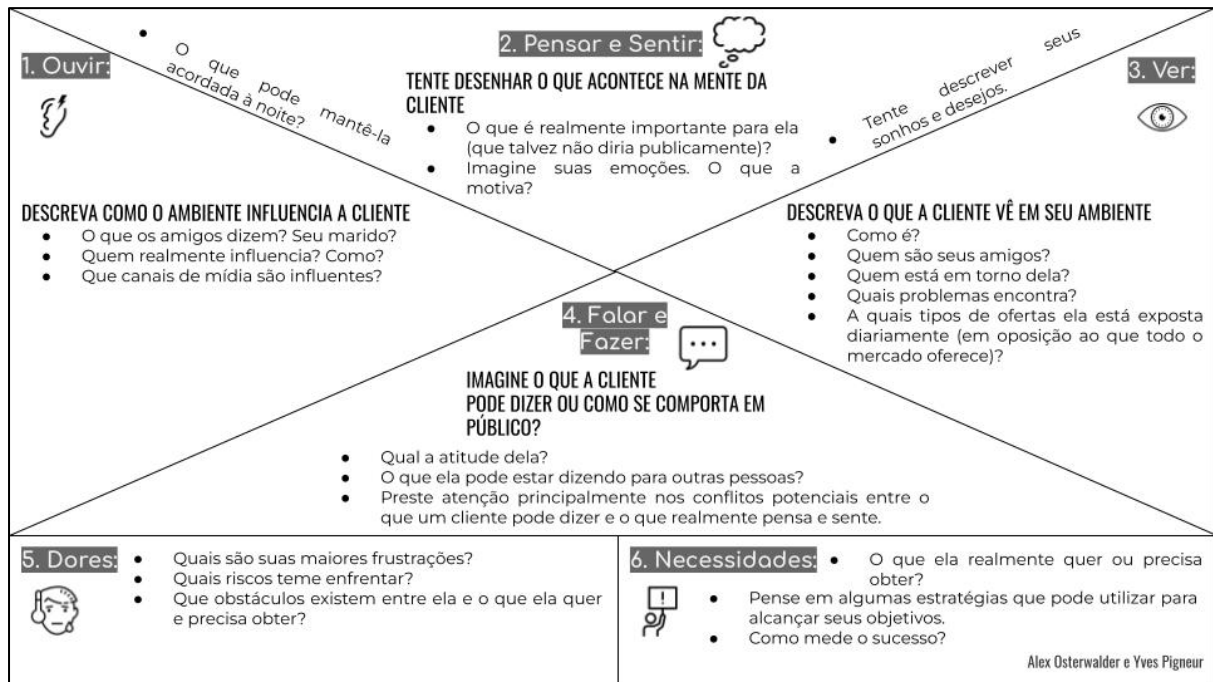
2.2.1 Segmento de Clientes

Descrever os segmentos de clientes para o qual uma empresa pretende oferecer valor. Agrupar os clientes em grupos específicos permite as empresas desenvolverem estratégias segmentadas para alcançar cada perfil de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A leitura cuidadosa das pessoas também ajudará o gestor a entender os principais conflitos, muitas vezes ocultos, do grupo (MCKEE, 2015).

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 (Figura 2). Essa ferramenta define o público para além de dados

demográficos e descreve o ecossistema e comportamentos dos mesmos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Figura 2: Mapa da Empatia



Fonte: (Elaborado pelo autor)

Como pode ser observado em cada um dos quadros da Figura 2, 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). Na Figura 2 foram referenciadas perguntas para auxiliar o preenchimento de cada elemento.

2.2.2 Proposta de Valor

De acordo com STONE e WOODCOCK (1998, p.68):

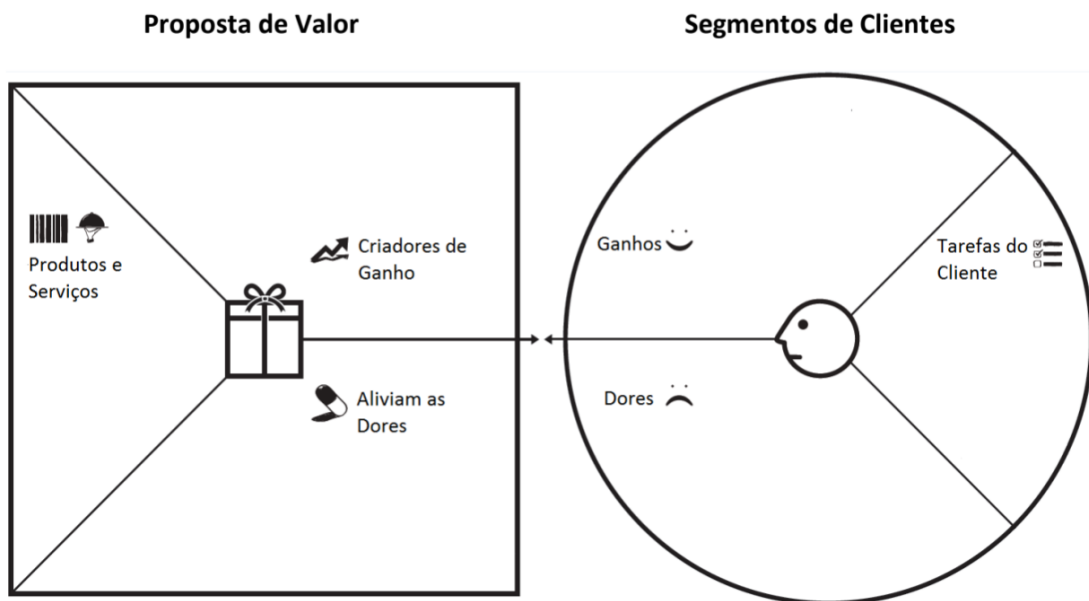
O valor é a base do relacionamento do cliente com a empresa. Os produtos e serviços desta precisam satisfazer as necessidades e expectativas do cliente. Se o cliente não

perceber valor da empresa, a melhor estratégia de marca e as mais fortes estratégias de retenção terão pouco efeito.

A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que de alguma maneira criam valor para um determinado segmento de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A 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:

Figura 3: Canvas da Proposta de Valor



Fonte: (OSTERWALDER *et al.*, 2015)

Conforme a Figura 3, pode-se observar que a ferramenta facilita o entendimento de como os serviços ou produtos oferecidos auxiliam os clientes no suprimento de suas expectativas (OSTERWALDER *et al.*, 2015). Como se observa na Figura 3, nesta ferramenta os autores buscaram identificar quais são as dores, tarefas do cliente e ganhos. Com isso definido, deve-se voltar a perspectiva do produto e descrever o que ele alivia de dores dos clientes, criação de ganhos que esse produto proporciona e a descrição do mesmo (OSTERWALDER *et al.*, 2015).

2.2.3 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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ademais, as empresas que conseguem utilizar os canais de maneira adequada, ampliam diante de seus consumidores sua proposta de valor antes, durante e depois da venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.4 Relacionamento Com Cliente

O relacionamento com o 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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Um dos aspectos mais importantes para as organizações é a retenção de seus clientes, um cliente que volta a fazer aquisições em determinada empresa consegue enxergar o quanto esta investe na geração valor para ele (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004).

É importante considerar que a estratégia de relacionamento com o cliente definido sempre irá ditar o grau de satisfação do mesmo com a experiência de compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Para Troncoso (1993, p.35):

“A estrutura organizacional da empresa com foco no cliente, tem de estar permanentemente preparada para ouvir e para atender a requerimentos de clientes de forma contínua e dinâmica”.

2.2.5 Fontes de Receita

As fontes de receita descrevem o modo como a empresa obtém lucro advindo das proposições de valor consumidas pelos segmentos de clientes (OSTERWALDER, 2004). Quando se fala de fontes de receita pode-se dividi-las em dois tipos: as receitas recorrentes e as transações de renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A receita recorrente descreve o modelo em que os clientes pagam de forma contínua pela

entrega de um produto ou serviço. Já as transações de renda são realizadas em um único pagamento como a realização de compra em uma loja de departamento.

2.2.6 Recursos Chave

Os recursos chave representam os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos são os requisitos para que a organização consiga entregar seus produtos ou serviços, fazendo com que o modelo de negócio se firme (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 34)

“Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.”

2.2.7 Atividades Chave

Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar de forma constante para que o modelo de negócio funcione (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.8 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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur citam e explicam quatro tipos de parcerias distintas, entre elas: as parcerias estratégicas entre agentes que não competem entre si, a coopetição que são alianças entre concorrentes, as *Joint Ventures* para desenvolver

novos negócios e a relação comprador-fornecedor para abonar recursos chave confiáveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.9 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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

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).

2.3 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.

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.

2.4 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 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).

3 METODOLOGIA

Para o presente trabalho, o procedimento técnico foi a pesquisa-ação que consiste em um método de realização de pesquisa aplicada objetivando diagnosticar, afeiçoar problemas e encontrar soluções (LINDGREN; HENFRIDSSON; SCHULTZE, 2004). Este método se baseia em um modelo empírico direcionado a tomada de ações voltadas a resolução de um desafio coletivo em que pesquisadores e participantes devem participar do projeto de forma cooperativa (THIOLLENT, 1997)

Para Silva e Menezes (2005, p.22) a pesquisa-ação é:

“Concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

A produção e coleta de dados foi realizada através da abordagem de uma pesquisa qualitativa. Essa abordagem se define como a compilação de dados de determinado público através do sujeito subjetivo. Dessa forma, parte-se do pressuposto que características dos indivíduos estão diretamente ligadas características do mundo objetivo (DA SILVA; MENEZES, 2005).

Já a natureza da presente pesquisa denomina-se como básica, ela tem caráter prático e pode ser de interesse para outras organizações (KARLSSON, 2010). Ademais, os objetivos delimitados no estudo são descritivos, pois buscam estruturar os conhecimentos adquiridos na fase explanatória e sugerir padrões atitudes de um determinado grupo (GIL, 2008).

A presente pesquisa foi realizada em uma clínica de endocrinologia situada em uma área nobre de Brasília (Distrito Federal). Cabe enaltecer que a clínica estudada possui duas sócias que são as médicas e uma secretária.

A seguir, tem-se a explicação do procedimento técnico utilizado:

3.1 Procedimento Técnico: Pesquisa-Ação

Neste trabalho foi aplicado o plano de negócios Business Model Canvas em uma clínica médica de endocrinologia, onde a pesquisa-ação buscou, após a aplicação do modelo, levantar possíveis aprendizados, mapear os resultados da aplicação dessa ferramenta e gerou possíveis questionamentos para pesquisas futuras.

O framework da Pesquisa-ação escolhido para aplicação da ferramenta BMC neste trabalho foi o desenvolvido por COUGHLAN; COGHLAN (2002), que é um ciclo contínuo formado de seis etapas, além do monitoramento constante, conforme mostrado na Figura 4. 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.

Figura 4: Cico da Pesquisa-ação

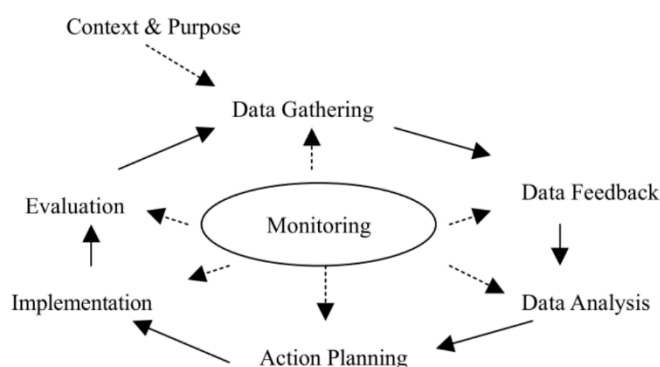


Figura 4: (COUGHLAN; COGHLAN, 2002)

Tendo em vista a estruturação citada acima, tem-se o Quadro 1 que associa as etapas da pesquisa ação, que foi o procedimento técnico de coleta de dados responsável por trazer respostas, a cada objetivo específicos.

Quadro 1: Objetivos específicos e Etapas do procedimento técnico

Objetivo específico	Etapas do procedimento técnico
Aplicar o BMC	Planejamento da Ação
	Implementação
Indicar melhorias a partir da aplicação BMC na clínica;	Avaliação
Mapear as barreiras e facilidades de implementação do BMC	Coleta de dados
Verificar a percepção das envolvidas na aplicação do BMC.	Feedback
Discussões e conclusões	Análise

Fonte: (Elaborado pelo autor)

A seguir, serão explicadas cada uma das etapas da pesquisa-ação e apresentadas as respectivas atividades realizadas pela pesquisa.

3.1.1 Monitoring – Monitoramento

Para a etapa de monitoramento o objetivo é manter uma atenção analítica em todas as etapas da pesquisa-ação, documentando os aprendizados obtidos e barreiras identificadas no processo implementado (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). De acordo com os autores já citados, os responsáveis devem ter seu foco voltado tanto para a implementação da ação quanto para os aprendizados e melhorias de execução dela.

Cabe pontuar que essas observações foram formalizadas por meio de anotações e análise de gravações realizadas durante o estudo. Por fim, os aprendizados e dificuldades foram compilados e explicados no desenvolvimento do estudo.

3.1.2 Action Planning - Planejamento da Ação

No planejamento deve-se manter a atenção em estabelecer o formato de aplicação da pesquisa, ferramentas utilizadas, embasamentos e possíveis dificuldades (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). Para este projeto, o Planejamento da Ação dividiu-se em duas etapas, a primeira foi a revisão teórica, que forneceu embasamento científico, determinou a ferramenta usada na aplicação e explicou como a mesma deveria ser aplicada. A segunda foi a definição do que deveria ser executado em cada uma das etapas da pesquisa-ação.

O planejamento foi finalizado em uma reunião de alinhamento entre os envolvidos na pesquisa para determinar os prazos e meios logísticos pelo quais a pesquisa foi realizada.

O Quadro 2 apresenta as etapas do planejamento:

Quadro 2: Etapas do Planejamento

Etapas do Planejamento da ação	Objetivo
---------------------------------------	-----------------

Revisão Teórica	Definição da ferramenta
Reunião com os envolvidos	Definição de um cronograma, formato de reunião (presencial ou online), definição do formato do diagrama (online ou em papel)

Fonte: (Elaborado pelo autor)

3.1.3 Implementation- Implementação

A etapa de implementação refere-se, como o próprio nome diz, na implementação da ferramenta em si. Para esta pesquisa, trata-se da aplicação do modelo Business Model Canvas.

Para a aplicação da ferramenta estudada, o pesquisador, inicialmente, explicou de forma geral o que é um Business Model Canvas e quais são suas aplicações. Em sequência, a pesquisa aplicou uma série de questionamentos sobre a organização para as duas sócias e a secretária da empresa.

Assim, foi utilizado o BMC segmentado em 9 blocos: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relação com os Clientes, Fluxo de Rendimento, Recursos Chave, Atividades Chave, Parceria Chave e Estrutura de Custos. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada de 39 questões adaptadas do trabalho de OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y (2011). O roteiro pode ser visto no Apêndice A.

Ressalta-se que durante a aplicação das perguntas um diagrama visual do Business Model Canvas foi montado para que as sócias da organização pudessem acompanhar e avaliar o grau de verossimilhança com a realidade da clínica.

Além disso, para a definição da etapa de segmentos de clientes e público-alvo que a organização atende, foi utilizada a ferramenta Mapa da Empatia proposto por Osterwalder e Pigneur (2015) e apresentada na Figura 2. Segundo os autores, o Mapa da Empatia complementa a análise do BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3.1.4 Evaluation – Avaliação

A etapa de Avaliação tem por objetivo a elaboração e apresentação de um relatório de diagnóstico da aplicação do BMC. Assim, nessa etapa foi realizada uma análise dos pontos levantados na elaboração do BMC para a organização estudada

e produziu-se um relatório. Nessa avaliação considerou-se importante explicar cada um dos 9 elementos do BMC no contexto da clínica e pontuar as melhorias identificadas sob o modelo de negócio estudado.

3.1.5 Data Gathering - Coleta de Dados

Nessa etapa, o objetivo é complementar as análises a partir do envolvimento com o processo organizacional (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). Para isso, foi realizada reflexão sob o estudo de barreiras realizado no tópico 2.3 e 2.4 em comparação as percepções observadas durante a etapa de implementação. Sendo assim, nessa etapa foram mapeadas as barreiras e facilidades de implementação do BMC.

3.1.6 Data Feedback – Feedback

Para essa etapa é sugerida uma reunião de feedbacks (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). Para isso, foi realizada uma segunda entrevista só com as sócias, a partir de um roteiro semiestruturado adaptado do trabalho de Giacomassi (2014) (Apêndice B), com questionamentos para as acionistas da empresa com intuito entender as barreiras identificadas na etapa de implementação e o grau de satisfação delas para com as reflexões ocasionadas pela ferramenta. Também foi questionado às sócias se elas se sentiram confortáveis na implementação e sugestões de melhorias para a empresa.

Sendo assim, realizou-se uma reflexão juntos as sócias da empresa a partir dos dados obtidos durante a entrevista realizada na etapa anterior e as informações geradas na Avaliação. Na ocasião, foi verificado se as análises das empresárias são alinhadas entre si. Cabe ressaltar que, nesta pesquisa, essa etapa foi unida à etapa anterior, ou seja, foi realizada um único encontro que cobriu essas duas etapas.

3.1.7 Data Analysis - Análise

É a partir da análise final que são geradas as propostas de estudos posteriores e as sugestões de melhorias que devem ser aplicados numa possível continuidade do ciclo da pesquisa-ação (CAUCHICK MIGUEL, 2011).

No presente projeto foram compilados os aprendizados obtidos através do cruzamento entre as reflexões de cada uma das etapas. Sendo assim, desde o referencial teórico até a contextualização do mercado de atividade da empresa e a aplicação da fermenta são levados em consideração nessa etapa. Ressalta-se que as percepções das proprietárias também são de grande valia para elaboração e argumentação dos resultados.

A seguir temos um quadro que resume cada uma das etapas da pesquisa-ação explicadas acima:

Quadro 3: Descrição das Etapas

Etapa	O que foi feito?	Observação
Planejamento da Ação	Planejamento das etapas da pesquisa	-
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: (Elaborado pelo autor)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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.

Na presente etapa da pesquisa o intuito foi responder cada um dos objetivos específicos que estão descritos a seguir: i) aplicar o BMC; ii) apresentar o diagnóstico da aplicação do BMC; iii) mapear as barreiras de implementação e; iv) verificar se as sócias da clínica tiveram uma percepção de mudança e inovação dentro da empresa após a implementação do trabalho. Vale ressaltar que os resultados serão apresentados segundo os objetivos específicos.

A seguir será apresentada a aplicação do BMC.

4.1 Aplicação do BMC

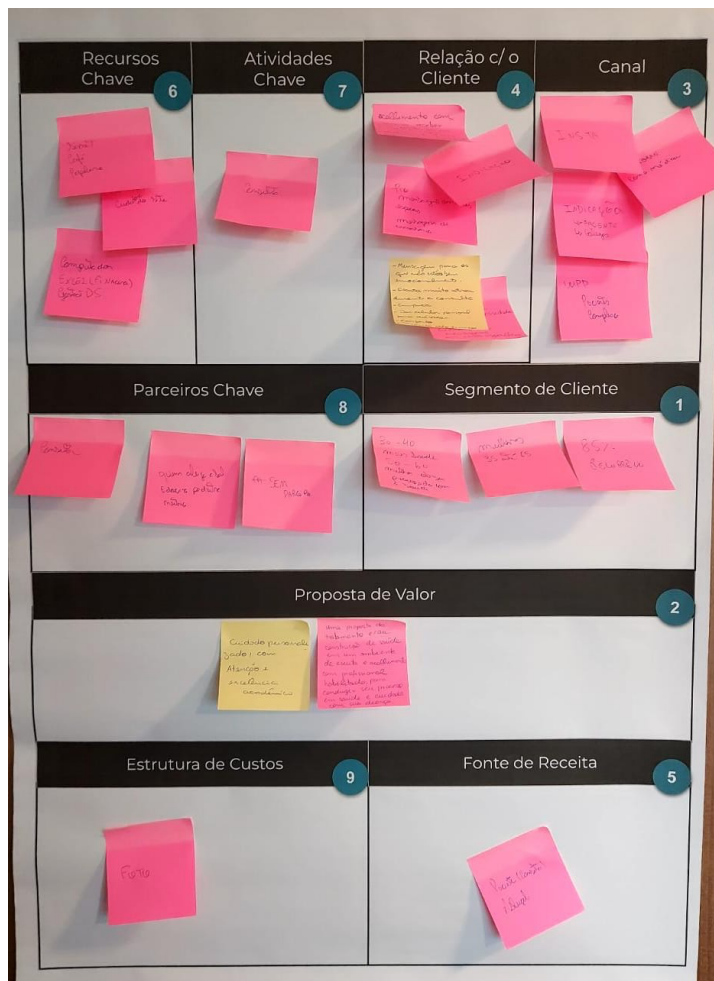
O primeiro objetivo específico foi a aplicação do BMC. Esse objetivo foi respondido nas etapas de Planejamento e Implementação da ação. Cabe ressaltar que a fase de planejamento foi descrita no Capítulo 3: metodologia, no tópico 3.1.2.

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 diagrama visual com a entrevista semiestruturada, conforme o Apêndice A.

Por fim, vale mencionar que as 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. Ao final da entrevista formou-se o BMC da clínica conforme a figura 5.

Figura 5: Aplicação do Business Model Canvas



Fonte: (Elaborado pelo autor)

A seguir será apresentado as sugestões de melhorias observadas a partir da aplicação:

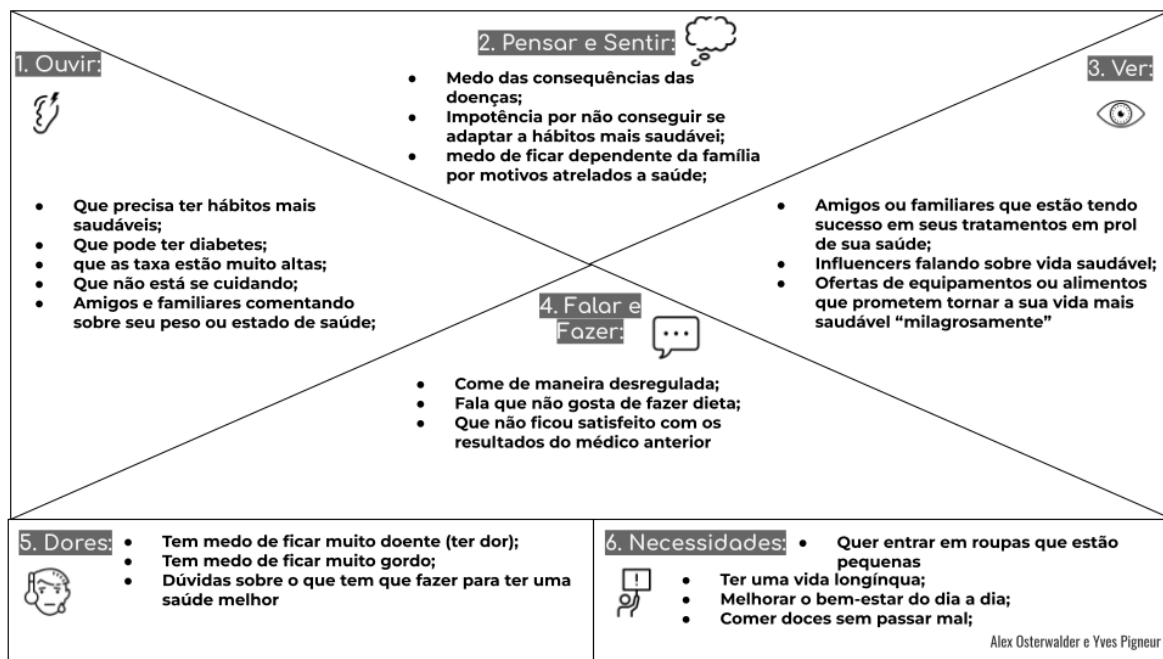
4.2 Melhorias a partir da aplicação BMC na clínica

O segundo objetivo específico foi indicar melhorias a partir da aplicação BMC na clínica. Esse objetivo foi respondido na etapa de Avaliação da Ação. Para a montagem desse diagnóstico 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:

4.2.1 Segmento de Clientes

Para dar início ao segmento dos clientes, foi construído o Mapa da Empatia (Figura 6). De acordo com OSTERWALDER et al., (2015), o Mapa da Empatia é uma importante ferramenta para o entendimento do segmento de clientes e de como eles visualizam o serviço prestado pela clínica. Destaca-se que esta ferramenta foi aplicada nesse estudo como um suporte no estabelecimento do segmento de clientes do Business Model Canvas.

Figura 6: Mapa da Empatia Consolidado



Fonte: (Elaborado pelo autor)

Como já colocado, o Mapa da Empatia é dividido em seis (6) tópicos: 1) Ouvir; 2) Pensar e Sentir; 3) Ver; 4) Falar e Fazer. 5) Dores e; 6) Necessidades.

No que tange o tópico 1 da Figura 7, 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.

4.2.2 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.

4.2.3 Canal

Com relação aos canais de comunicação utilizados pela clínica foi constatado que as duas médicas possuem perfis de *Instagrams* 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 *Instagrams* 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 conteúdo como receitas para diabéticos e obesos e curiosidades sobre as doenças tratadas por endocrinologistas.

4.2.4 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.

4.2.5 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.

4.2.6 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.

4.2.7 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.

4.2.8 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 intuições voltadas a área das endocrinologias.

4.2.9 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 7.

Figura 7: Business Model Canvas Consolidado



Fonte: (Elaborado pelo autor)

A seguir serão apresentadas barreiras e facilidades na aplicação do BMC.

4.3 Barreiras e facilidades da aplicação do BMC

O terceiro objetivo específico foi mapear barreiras e facilidades da aplicação do BMC na clínica. Durante a fase de Coleta de Dados do procedimento da pesquisa, foram observadas e analisadas as principais facilidades e barreiras da aplicação conforme o que foi observado por outros autores citados no tópico 2.3 e 2.4 do referencial teórico.

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 ferramenta 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. Com isso pode-se observar que o BMC ficou desorganizado com *post-its* colados tortos (Figura 5).

A seguir serão apresentadas as percepções das envolvidas na aplicação do BMC:

4.4 Percepção das envolvidas na aplicação do BMC.

O quarto objetivo específico foi verificar se as sócias da clínica tiveram uma percepção de mudança e inovação dentro da empresa após a implementação do trabalho. Esse objetivo é respondido na etapa de Feedback da ação.

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 melhoria 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 Scutto 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 Scutto 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).

Cumpre 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 Scutto 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.

5 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. Levando isso em consideração o trabalho foi dividido em 4 objetivos específicos que serão respondidos a seguir.

O primeiro objetivo específico foi aplicar o BMC na clínica. Durante a pesquisa, foi verificado que a aplicação da metodologia requer uma equipe comprometida e capacitada, bem como a disponibilidade dos gestores da empresa e de dados e informações precisas sobre o modelo de negócio.

Outrora mencionado, o segundo objetivo específico consistiu em indicar melhorias a partir da aplicação BMC na clínica. Nesta etapa foram destacadas algumas indicações de melhorias no modelo de negócio da clínica. Entre as indicações mencionadas tem-se: (1) utilização de e-mail marketing como uma forma de estreitar a relação com os pacientes; (2) contratação de um estagiário com o objetivo de se prevenir de contingências atreladas a faltas ou uma possível saída da secretária; (3) utilização de um software de gestão financeira em substituição a planilha que é usada atualmente, indicação essa feita com objetivo de diminuir as chances de possíveis erros pois o processo de gestão financeira é manual; (4) 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.

Ademais, o terceiro objetivo da pesquisa foi mapear as barreiras e facilidades da aplicação do BMC na clínica. Os resultados apontam que as principais barreiras são: dificuldade em manter o foco das acionistas voltado somente para a atividade de elaboração do BMC; necessidade de uma explicação breve no início de sua aplicação para que o conceito de *Plug-and-Play* seja atingido e; necessidade de tempo maior para aplicação da ferramenta. Entre as facilidades, o que se observa é que uma vez que as barreiras são superadas a ferramenta é de fácil aplicação.

O quarto objetivo foi verificar a percepção de mudança e inovação dentro da empresa após a implementação do BMC. Em resposta a esse objetivo, foi verificado juntos às proprietárias da empresa que ambas identificaram as sugestões de melhorias como importantes e pensam em colocá-las em prática. Vale citar que, logo após a aplicação da ferramenta a secretária pediu demissão e a empresa acabou atrasando algumas demandas e deixando de atender alguns pacientes. Sendo assim,

caso a ferramenta tivesse sido aplicada antes e a indicação de contratação do estagiário tivesse sido acatada, as empresárias teriam um plano de contingência para essa demissão

Em conclusão, a percepção 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.

A metodologia permite uma visão sistêmica e integrada dos diferentes aspectos do negócio, o que é interessante para o sucesso nesse mercado. Além disso, a utilização da metodologia pode ser repetida de forma contínua, permitindo à clínica acompanhar o desempenho de seu modelo de negócios e ajustá-lo de acordo com as mudanças no mercado.

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

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 25–38, 2015.

CARDOSO, Antônia Maria Sousa Silva. Empreendedorismo no Brasil: uma análise sobre os desafios e barreiras das organizações com baixo capital financeiro. [s. l.], 2022.

CAUCHICK MIGUEL, Paulo. Aspectos relevantes no uso da pesquisa-ação na engenharia de produção. **Exacta**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 59–70, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81018619006>.

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

COELHO, Eduardo Nogueira Lopes. O empreendedorismo no Brasil: possibilidades, problemas e desafios. [s. l.], 2009.

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/>.

COLARES, Ana Carolina Vasconcelos; FERREIRA, Cassia Oliveira. Aplicação de artefatos gerenciais de contabilidade nas empresas mineiras prestadoras de serviços sob a ótica das variáveis de setor e porte. **REVISTA MINEIRA DE CONTABILIDADE**, [s. l.], v. 52, p. 16–25, 2016.

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

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, [s. l.], v. 123, 2005.

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.

FIORE, Marcos; AGUIAR, Renato. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2020**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2020.

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.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [S. l.]: 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOV.BR. **Painéis do Mapa de Empresas**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empre>. Acesso em: 21 jan. 2023.

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.

LINDGREN, Rikard; HENFRIDSSON, Ola; SCHULTZE, Ulrike. Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 28, p. 435–472, 2004.

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. The business model ontology a proposition in a design science approach. *Em: , 2004. Anais [...].* [S. l.: s. n.], 2004.

OSTERWALDER, A *et al.* **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. [S. l.]: Wiley, 2015. (The Strategyzer Series). *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=jgu5BAAAQBAJ>.

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

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. [S. l.]: DVS Editora, 2017.

RUST, Roland; LEMON, Katherine; ZEITHAML, Valarie. Return on Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing - J MARKETING**, [s. /], v. 68, p. 109–127, 2004.

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. /], 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. /], v. 6, n. 1, p. 125–137, 2014.

STONE, Melin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-ação. [s. /], 1997.

TRONCOSO, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. 9. ed. São Paulo: Julio Lobos, 1993.

APÊNDICES:

Apêndice A:

1. Segmento de Clientes

- Quais são as dores?
 - Quais são as maiores frustrações do seu público alvo?
 - Quais riscos ele teme enfrentar?
 - Quais são os obstáculos que tem entre seu público e seus objetivos?
- Quais são suas necessidades?
 - O que o público realmente quer ou precisa obter?
 - Pense em algumas estratégias que pode utilizar para alcançar seus objetivos.
- O que ouve?
 - O que os amigos e familiares dizem?
 - Quem realmente influencia? Como?
 - Que canais de mídia são influentes?
- O que pensa e sente?
 - O que é realmente importante para ela (que talvez não diria publicamente)?
 - Imagine suas emoções. O que a motiva?
 - Tente descrever seus sonhos e desejos.
 - O que pode mantê-la acordada à noite?
- O que você vê?
 - Quem são seus amigos?
 - Quem está em torno dela?
 - Quais problemas encontra?
 - A quais tipos de ofertas ela está exposta diariamente?
- O que faz e fala?
 - Qual a atitude dela?

- O que ela pode estar dizendo para outras pessoas?
- Preste atenção principalmente nos conflitos potenciais entre o que um cliente pode dizer e o que realmente pensa e sente.

2. Proposta de valor

- Qual(is) benefício(s) sua empresa oferece a cada segmento de cliente?
- Seus funcionários possuem algum tipo de especialização/certificado?
- Sua empresa atende a serviços em outros estados do Brasil?

3. Canais

- Quais são os principais canais de comunicação com seus públicos antes de se tornar um cliente? e depois?
- Por qual meio você entrega valor para seu cliente? Por meio de documentos? Presencial?

4. Relacionamento com o cliente

- Você considera sua empresa referência no setor? Quem você considera que são seus concorrentes?
- Quais são os principais meios de captação de clientes? e como esses meios são utilizados?
- Como você consegue manter clientes fiéis?
- Como fazer com que os clientes comprem ainda mais seus serviços?

5. Fontes de receita

- Quais são as fontes de receitas da sua organização

6. Recursos chave

- Quais são os recursos (ferramentas de trabalho) necessários para que seu serviço seja prestado? (computador, software, celular)
- Quais softwares sua organização utiliza??

7. Atividade chave

- Quais são os serviços prestados pela sua empresa?

8. Parceria chave

- Você possui alguma parceria? Se sim, quais?
- De que forma as parcerias agregam valor na sua organização?
- Quais são seus principais concorrentes?

9. Estrutura de custos

- Quais são os gastos da sua organização?
- Em que tipo de tributação sua organização se encaixa?
- Sua empresa utiliza algum software para gestão financeira? Se sim, qual?

Apêndice B:

1. Entendimento do propósito

- Vocês concordam que o uso do BMC favorece a comunicação entre os sócios sobre o modelo de negócio da empresa?
- Vocês concordam que o uso do BMC oferece um modelo dinâmico para a empresa adaptar sua estratégia a feedbacks do mercado?
- A implementação do BMC na empresa ajudou vocês a identificar riscos em seu atual modelo e a terem ideias para possíveis de projetos de inovação?

2. Conhecimento de administrativo

- Vocês concordam que o BMC é uma ferramenta simples e visual dessa forma, pode-se trabalhar de forma intuitiva com a ela? Por que?
- Vocês sentem que a ferramenta aplicada pode ser utilizada logo no primeiro momento em que se tem contato? Por que?
- Vocês sentem que o BMC deveria considerar aspectos como a missão, visão e valores da empresa? Por que?
- Vocês sentem que o BMC deveria ter uma etapa focada na geração de KPI's? Por que?
- Vocês concordam que o BMC deveria abordar o levantamento e análise dos possíveis concorrentes? Por que?
- Vocês concordam que o BMC é uma importante ferramenta na prevenção de contingências externas? Por que?
- Vocês concordam que o tempo de aplicação deveria ter sido maior? Por que?

3. Interesse pela adoção do método

- Agora que vocês foram apresentados ao BMC, vocês pretendem adotar este método como parte do procedimento de planejamento estratégico na sua empresa? Explique quais são os motivos que suportam sua resposta.