



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LEANDRO RODRIGUES CALDAS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

São Cristóvão (SE)
2018/2

LEANDRO RODRIGUES CALDAS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Projeto apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas do Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção da Graduação em Administração.

Área: Plano de Negócio

Orientadores: Prof.^a Dra. Iracema M. de Aragão Gomes.

LEANDRO RODRIGUES CALDAS

MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau Bacharel em
Administração no Curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Habilitação: Administração

Data de Aprovação:

_____/_____/_____

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Iracema M. de Aragão Gomes.

Orientador (a)

Prof.^o Diego Araújo Reis

Examinador (a)

Prof.^a Amanda Luiza Soares Silva

Examinador (a)

Dedico este trabalho a todos que contribuíram para minha formação como ser dotado de conhecimento e, acima disso, ser humano. Em especial aos meus pais, Antônio e Valci. Estes me mostraram o caminho a seguir e me disseram as regras para que se tenha uma vida de paz e conquistas em todas as esferas. Dedico aos meus irmãos, Aline e Luiz Henrique, que fazem parte de um elo estabelecido em que a parceria, a fraternidade e o apoio são pilares fundamentais entre nós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, como pai de amor e guia na caminhada árdua, mas deliciosa, que é a vida. Este me dá forças através da fé em todos os momentos.

Agradeço a toda minha família que me apoiou em todos os momentos do meu curso, me dando base para conseguir chegar me fortalecendo todos os dias. Aos meus pais por sempre me incentivarem nesta busca pelo conhecimento e na formação do meu caráter.

Agradeço às Professoras Iracema Aragão e Glessia Silva por fazerem parte deste projeto, dando apoio para realização e bases de conhecimento necessárias à conclusão dele.

Agradeço ao Coordenador do Departamento de Administração, Professor Marcos Zambanini e ao servidor Rivaldo J. Rodrigues, sempre prestativos e dispostos a contribuir com o aprendizado nosso no ambiente desta universidade.

Agradeço à toda a equipe de professores do Departamento de Administração pela dedicação à formação do nosso conhecimento, dispondo-se a trazer os métodos didáticos excelentes na nossa formação.

EPÍGRAFE

“Primeiro os sonhos, depois a ação. Em seguida as conquistas.”

Leandro Caldas

RESUMO

O planejamento para criação de um negócio tem se mostrado fundamental para que haja sobrevivência no mercado e alcance do sucesso empresarial. O modelo de negócios é uma ferramenta que faz parte do processo de planejamento, seja criando-se um novo empreendimento ou para expansão de um negócio já existente. Essa ferramenta apresenta um delineamento da situação da concepção da empresa o que ajuda o empreendedor a conhecê-la melhor, tanto em suas vantagens e qualidades, como em seus defeitos e obstáculos. O presente estudo objetivou levantar informações que norteiam a implantação de uma clínica odontológica no município de Aracaju/SE, assim com identificar as estratégias para tomada de decisão mais adequada para a sua realização. Para desenvolvimento de estudo foi utilizada uma pesquisa qualitativa com uso de questionários e análise documental, utilizando fontes secundárias e levantamentos bibliográficos sobre o tema. O modelo de negócio utilizado foi o *Canvas* e foi constatado que o negócio é viável e possui potencial de se desenvolver no setor em que está inserido.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Planejamento; Plano de Negócios; Modelo *Canvas*; Clínica Odontológica.

ABSTRACT

Planning for a business has proven to be key to market survival and business success. The business model is a tool that is part of the planning process, whether it is creating a new venture or expanding an existing business. This tool presents a delineation of the situation of the company's conception, which helps the entrepreneur to know it better, both in its advantages and qualities, in its defects and obstacles. The present study aimed to gather information that guides the implantation of a dental clinic in the city of Aracaju / SE, thus identifying the strategies for decision making that is most adequate for its accomplishment. For the study development, a qualitative research was used with questionnaires and documentary analysis, using secondary sources and bibliographical surveys on the subject. The business model used was *Canvas* and it was found that the business is viable and has the potential to develop in the sector in which it is inserted.

Keywords: Entrepreneurship; Planning; Business plan; *Canvas* model; Ontological clinic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo empreendedor (adaptado de Hisrich, 1998).....	22
Figura 2 - Processo empreendedor (segundo Timmons, 1994)	23
Figura 3 - <i>Business ModelCanvas</i>	27
Figura 4 - Os Quatro Seguintos Estratégicos do <i>Canvas</i>	30
Figura 5 – Mapa da Empatia.....	31
Figura 6 - <i>Canvas</i> Clínica Odontológica.....	41
Figura 7 - Parcerias-chaves.....	42
Figura 8 - Atividades-chave.....	43
Figura 9 - Recursos-chave.....	44
Figura 10 - Proposta de valor.....	44
Figura 11 - Relacionamentos.....	45
Figura 12 - Canais.....	46
Figura 13 - Segmentos de clientes.....	46
Figura 14 - Estrutura de custos.....	47
Figura 15 - Fontes de receitas.....	48
Figura 16 – Mapa da Empatia Clínica Odontológica.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características do empreendedor.....	20
Quadro 2- Processo empreendedor.....	22
Quadro 3- Passos necessários para elaborar o plano de negócios.....	25
Quadro 4- Plano de Negócio Tradicional (segundo Dornelas, 2005).....	26
Quadro 5- Categorias e Elementos de Análise.....	34
Quadro 6- Estrutura de Custos.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Identificação do uso de serviços odontológicos e sua frequência.....	36
Gráfico 2- Fatores que levam o público-alvo a buscar o serviço ofertado.....	37
Gráfico 3- A percepção da marca nos clientes se tratando de uma clínica odontológica.....	37
Gráfico 4- Indicação de clínica odontológica de acordo com lembrança do cliente.....	38
Gráfico 5- Meios de divulgação que influenciam na decisão de escolha de uma clínica odontológica.....	38
Gráfico 6- Características que influenciam na decisão de escolha de uma clínica odontológica.....	39
Gráfico 7- Identificação de viabilidade de oferta de planos de pagamentos mensais.....	40
Gráfico 8- Pesquisa de usuários de convênios odontológicos.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMATICA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.1.1 CARACTERISTICAS DOS EMPREENDEDOORES	19
2.2 PLANO DE NEGOCIOS x MODELO DE NEGÓCIOS	23
2.2.1 PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2.2.2 BUSINESS MODEL CANVAS	26
2.2.2.1 INSIGHTS DOS CLIENTES.....	30
3 METODOLOGIA	31
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	32
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	32
3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	33
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.5 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	34
3.6 TRATAMENTO DE DADOS	35
4 ANÁLISE DE DADOS.....	36
4.1 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES.....	36
5 CANVAS CLÍNICA ODONTOLÓGICA	41
5.1 COMPONENTES.....	41
5.1.1 PARCERIAS-CHAVE DA CLÍNICA.....	42

5.1.2	ATIVIDADES-CHAVE DA CLÍNICA.....	43
5.1.3	RECURSOS-CHAVE DA CLÍNICA.....	43
5.1.4	PROPOSTA DE VALOR DA CLÍNICA.....	45
5.1.5	TIPOS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE NA CLÍNICA.....	46
5.1.6	CANAIS DA CLÍNICA.....	46
5.1.7	SEGMENTOS DE MERCADO DA CLÍNICA.....	47
5.1.8	ESTRUTURA DE CUSTOS DA CLÍNICA.....	48
5.1.9	FONTES DE RECEITAS DA CLÍNICA.....	49
5.2	DESIGN.....	50
5.3	VALIDAÇÃO CANVAS CLÍNICA ODONTOLÓGICA.....	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE.....	55

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Sebrae (2018), o plano de negócio é uma ferramenta idealizada para descrever, um retrato da situação do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, proporcionando mais segurança para quem busca desenvolver um negócio com maiores probabilidades de êxito, expansão e/ou promoção de inovações em seu empreendimento.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócio é uma ferramenta de gestão que auxilia no planejamento de um novo empreendimento; ele precisa conter informações necessárias para se operacionalizar o negócio, levando em consideração todos os aspectos funcionais, legais e mercadológicos. De acordo com o Sebrae (2018), esta ferramenta irá orientar na busca de informações detalhadas sobre o ramo ao qual se busca atuar, clientes, concorrentes, fornecedores, produtos e serviços, e pontos fortes e fracos do negócio, considerando a viabilidade de sua ideia e o formato da gestão da empresa.

Segundo Carrasco (et. al.,2014), o empreendedorismo, especialmente o praticado nos últimos anos na criação de negócios denominados *startups* (empresas em fase inicial que criam serviços/produtos inovadores), tem recebido diversas ferramentas e técnicas que auxiliam no aprimoramento do planejamento e construção do novo negócio, acreditando-se numa construção mais assertiva, visto que muitos empreendedores ainda dependem de opiniões pessoais.

De acordo com o Sebrae (2018), o *Business Model Canvas*, podendo também ser denominado apenas de *Canvas*, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite o desenvolvimento e criação de novos empreendimentos ou o gerenciamento de negócios existentes, através de uma estruturação visualmente mais atrativa do mapa estratégico. O *Canvas*, como um modelo de Plano de Negócio, vem sendo comumente utilizado por pequenas empresas e *startups*.

De acordo com Githay (Exame, 2018), o entendimento de *startups* e pequenas empresas não difere muito, apesar de haver distinções: enquanto a primeira é constituído por um grupo de diferentes pessoas, buscando um modelo de negócios replicável e que apresente condições de crescimento uniforme, operando em condições de extrema incerteza; enquanto que empresas pequenas são identificadas como negócios possivelmente individuais, de baixos custos e orçamento, podendo gerar retorno a médio e longo prazo.

Dessa forma, considerando a implantação de uma clínica odontológica como um objeto de negócio inovador, representa-se um grande desafio para o campo da saúde, especificamente no mercado empreendedor, observando o quesito alinhamento de ferramentas estratégicas ágeis com as necessidades técnicas da área.

1.1 Justificativa

O empreendedorismo é um processo de extrema importância para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Segundo Baggio e Baggio (2014), o empreendedorismo pode ser compreendido como algo que inspira criatividade e motivação. Trata-se da disposição para colocar em prática, com inovação e criatividade, projetos pessoais, profissionais ou sociais, em um cenário desafiador de riscos e oportunidades diversas. Para Baggio e Baggio (2014), a influência desse comportamento reflete diretamente na estrutura mercadológica interna e externa, como um processo gerador de empregos diretos e/ou indiretos, renda e desenvolvimento social e cultural.

Porém, o comportamento empreendedor precisa ser sustentado pelas ferramentas corretas. De acordo com Chiavenato (2008), de nada adiantará possuir iniciativa e vontade para iniciar um empreendimento, sem um modelo de negócio norteador. É esse modelo de negócio que irá guiar o planejamento e estruturação de novas ideias. De acordo com o Sebrae (2012), aproximadamente 31% das micro e pequenas empresas “fecharam as portas” no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano. De acordo com Gigliotti (2012), o plano de negócio é de extrema importância para o empreendedor, de forma que este possa viabilizar recursos financeiros e técnicos, visualizar pontos efetivos e escaláveis, mas principalmente analisar a viabilidade através de cenários.

Para Ignácio (2012), na estruturação do plano serão discutidas ações planejadas, trajetória do negócio e diferenciais; é neste momento que as pequenas empresas devem focar seus esforços, pois após, a dedicação deverá ser exclusiva na execução.

Relacionando as clínicas e/ou consultórios odontológicos com o entendimento sobre empreendedorismo e suas ferramentas, compreende-se características como geração de novos empregos, renda, desenvolvimento e a necessidade de capacitação de profissionais, além do estímulo à busca por novas posições estratégicas para o alcance de mercados.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2017), o curso de odontologia é o segundo mais procurado no Brasil, ficando atrás apenas do curso de medicina. O Brasil atualmente ocupa a 4^a (quarta) posição mundial no mercado de saúde bucal. Conforme estudo realizado pelo Conselho Federal de Odontologia – CFO (2017), o mercado da odontologia é um dos que mais vem se destacando, obtendo um crescimento anual de 7% ao ano.

Diante destas proposições, onde se verifica um crescimento acentuado na formação de novos profissionais no mercado brasileiro, assim como na busca pela realização do próprio empreendimento, se faz necessário estruturar um plano de negócio para implantação de uma clínica odontológica, através de um planejamento orientado como diferencial estratégico. Não foi encontrado estudo similar na região aplicada.

1.2 Situação Problemática

O presente estudo se propõe a investigar e responder ao seguinte problema:

Quais direcionamentos estratégicos devem ser adotados na elaboração de um modelo de negócio para um empreendimento clínico-odontológico no município de Aracaju?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo visa desenvolver um Modelo de Negócio para implantação de uma clínica odontológica no município de Aracaju/SE através do *Canvas*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como o intuito de esclarecer o objetivo geral dessa pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos, conforme estrutura do *Canvas*:

- a) Identificar as questões operacionais (Parcerias, Atividades, Recursos e Proposta de Valor) de uma clínica odontológica;

b) Definir os elementos de marketing (Segmentação de cliente, Relações com Clientes e Canais de comunicação) da clínica;

c) Descrever os elementos da área financeira (Estrutura de Custos e Fontes de Receitas) da clínica odontológica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os seguintes tópicos: empreendedorismo, plano de negócios, aspectos de marketing, indicadores de análise de investimentos, estrutura do plano de negócios.

2.1 Empreendedorismo

Conforme Dornelas (2005), houve a criação de invenções, principalmente no século XX, que transformaram de forma profunda e intensa o estilo de vida das sociedades atualmente. Por trás dessas criações se encontram pessoas visionárias, as quais em busca por inovações constantes, assume-se riscos e transforma-se o ambiente que estão inseridas. Para Dornelas (2005) esses indivíduos que revolucionam, por alguma forma, o comportamento do mundo, são chamados de empreendedores.

Dolabela (1999) afirma que o empreendedorismo pode ser compreendido como um fenômeno natural o qual está inserido culturalmente nas pessoas e nas sociedades, fazendo com que as organizações alcançassem um maior ou menor grau de intensidade de empreendedorismo. Assim, de acordo com Maximiniano (2006), as sociedades que apresentam maior cultura empreendedora são aquelas que detém dos maiores índices de riquezas, e conseqüentemente conseguem elevar os índices de qualidade de vida de sua população.

Segundo Dornelas (2005), há alguns anos, o objetivo das escolas de administração era formar administradores para trabalhar em grandes organizações empresariais ou em órgãos e entidades públicas, adquirindo estabilidade e bons salários. Dornelas (2005) ainda afirma que, em consequência da mudança do cenário econômico, houve a necessidade de mudança no pensamento no sentido de focar, também, a formação de profissionais que pudessem desenvolver seus empreendimentos próprios. Assim, para que fossem alcançados resultados, foi necessário um redirecionamento de ações e mudanças em alguns conceitos. Dornelas (2005, p.22) afirmava que, “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso [...] O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que realmente são únicas, pois o empreendedor pode

ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes (DORNELAS, 2005).

Segundo Baggio e Baggio (2014), o termo empreendedorismo popularizou-se através do inglês, onde sua origem vem de *entrepreneur*, palavra francesa cujo uso decorria no século XII para designar um indivíduo que incitava brigas. Porém, no final do século XVIII, passou-se a indicar a pessoa que criava e desenvolvia empreendimentos. Baggio e Baggio (2014) afirmam que, essa época o termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas (agromateriais e indústria) e as vendiam para terceiros, gerando um ciclo de negócios e oportunidades, com consequência os riscos assumidos.

Para Chiavenato (2008), o empreendedor é um indivíduo criativo, adaptável, que transforma ideias em realidade, estabelece metas e alcance de objetivos, que contagia pessoas com suas ideias, inovador, que assume riscos, e proativo e preventivo.

De acordo com Dornelas (2005), os empreendedores são identificadores de oportunidades por excelência, atentos à atualidade e ao que está acontecendo, além de desenvolve uma boa rede de informações para o aumento de suas chances de sucesso. Para Dornelas (2005) o empreendedor identifica uma oportunidade, calcula os riscos existentes e cria um negócio para capitalizar sobre ele. Para este, o empreendedor possui os seguintes aspectos marcantes: Iniciativa para a criação de um novo negócio e paixão por suas ações; utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformando o macro e microambiente onde vive; aceitação dos riscos calculados e da possibilidade de fracassar, como fonte de aprendizado e amadurecimento.

2.1.1 Características dos Empreendedores

Para Dornelas (2005, p.30), “As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais”. Estas, poderiam ser naturais e/ou ensinadas, antes ou no decorrer do processo empreendedor.

Timmons e Spinelli (2004), em um de suas pesquisas sobre as características do empreendedor, listaram os comportamentos e atitudes adquiríveis e desejáveis: objetivação, determinação e comprometimento; natural instinto de liderança; prazer por oportunidades; adaptabilidade e flexibilidade quanto aos riscos e adversidades; criatividade; autoconfiança e motivação constantes.

Conforme Chiavenato (2008), há o entendimento de três características-base que definem o empreendedor e suas ações.

Quadro 1. Características do empreendedor

Características	Descrição
Busca constante por auto realização	Os empreendedores possuem uma maior necessidade de auto realização que a maioria das pessoas, comumente. Ou seja, a busca por criar algo, e desenvolvê-lo, intensifica e caracteriza fortemente a necessidade da auto realização.
Aceitação e Adaptabilidade quanto aos riscos	Os empreendedores assumem riscos variados ao criar e desenvolver seu próprio negócio, desde riscos financeiros a riscos que envolvam status pessoal (como prazer ou decepção) e terceiros (parcerias e quebra de acordos). Porém, uma característica positiva para esse ponto é que estes indivíduos com alta necessidade de realização também se arriscam a tal ponto que possam exercer controle total sobre o resultado.
Autoconfiança	Empreendedores são pessoas naturalmente independentes que visualizam problemas como uma nova oportunidade de negócio, além de acreditarem em suas habilidades pessoais para superar problemas inerentes aos riscos assumidos. A autoconfiança desenvolve no empreendedor capacidade racional lógica para entender um problema ou risco como uma oportunidade de desenvolver ou criar algo rentável.

Fonte: Chiavenato (2008)

Para Dornelas (2005), um empreendedor é capaz de desenvolver outras características que não obrigatoriamente naturais do indivíduo, como: visionários, enxergam oportunidades em mais diversas situações; tomadores de decisão, assumem a responsabilidade de suas ações e decisões; buscam fazer a diferença onde estejam; conseguem fazer uso das oportunidades visadas; proativos e determinados; comprometidos e otimistas; possuem paixão pelo que fazem; Independentes; não se satisfazem pelo contexto financeiro ao qual estão inseridos; naturalmente líderes; criadores de equipe e construtores de *networking* (rede de contatos); são metódicos e organizados; planejam; desenvolvem valor para o cenário micro e macro econômico ao qual estão inseridos.

De acordo com Dolabela (1999), as características do empreendedorismo podem ser ensinadas mediante intensa contextualização, porém, existem as características naturais do empreendedor que são inerentes desde o nascimento a este, como o fato de pequenos empreendedores terem seu aprendizado baseado nas ações práticas do dia-dia, e de naturalmente possuí-las.

De acordo com o Sebrae (2016), atualmente no Brasil, segundo a GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), a situação econômica do país abre brecha para a busca pelo empreendedorismo como fonte de renda. Além do mais, este é importante para que as organizações tenham sucesso. As características empreendedoras são essenciais para profissionais ou empresários que queiram êxito em suas operações. Na última GEM, realizada no período de 2014/2015, o Brasil ocupa a primeira posição mundial em abertura de novos negócios.

De acordo com Dornelas (2005), há alguns anos se acreditava que as qualidades e características que definem um empreendedor eram inatas: o empreendedor nascia com um diferencial e era possível identifica-lo através do desenvolvimento e sucesso de seu negócio, e que pessoas que não possuíam tais características não poderiam se engajar no próprio negócio.

Para Brito (2013), o ensinamento do empreendedorismo é tão importante quanto à inerência das características de um empreendedor. Segundo Brito (2013), é a através do ensinamento, prático e didático, do empreendedorismo que se identifica a fase inicial do processo empreendedor: a identificação e avaliação da oportunidade, seguida de pesquisa e coleta de dados, além de busca por informações aprofundadas sobre a atividade, mercado e pessoas envolvidas. De acordo com Chiavenato (2008), esse processo pode ser reconhecido como planejamento. O autor ressalta que um negócio de sucesso não apenas é composto por oportunidades potenciais, espírito empreendedor motivado e qualificado, mas também de um planejamento sólido e bem detalhado do negócio, capital suficiente e estudo constante do macro e microambiente a qual a oportunidade esteja inserida.

Chiavenato (2008, p. 15) salienta que “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam.” A ausência do estudo da oportunidade, do mercado e de um plano de negócio ainda é o maior fator da mortalidade dos novos empreendimentos. A elaboração de um plano de negócio se dá após a identificação e avaliação da oportunidade. O que esta fase busca é formalizar uma ferramenta de planejamento do novo negócio. A terceira etapa do processo busca levantar recursos para pôr em prática tudo que foi planejado anteriormente, através de fontes diversas e de menor custo possível. A última fase do processo empreendedor é a aplicação prática do gerenciamento da empresa, buscando eficiência, eficácia e rentabilidade.

Assim, o processo empreendedor pode ser compreendido da seguinte forma:

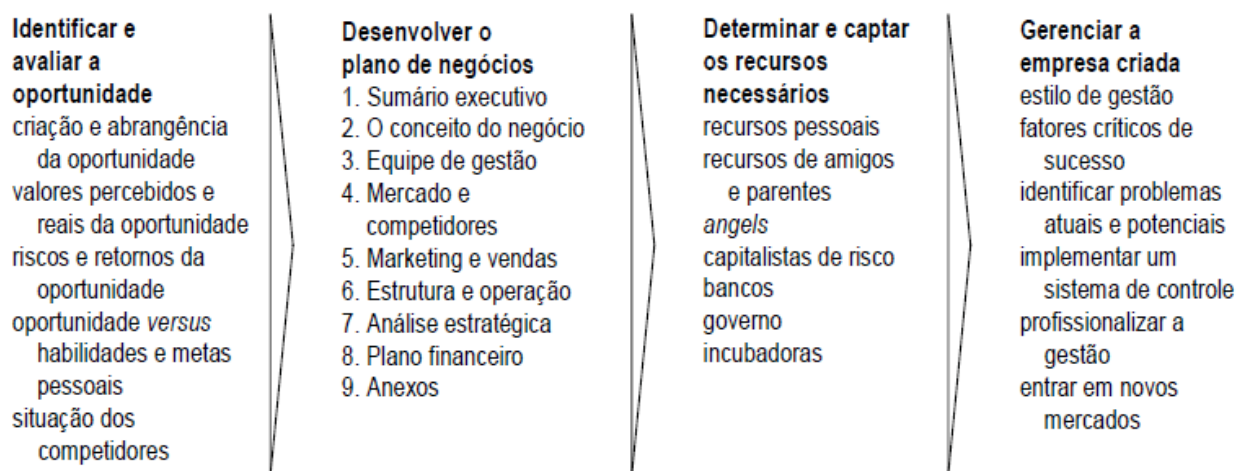
Quadro 2. Processo empreendedor

	Identificar e avaliar a oportunidade	Desenvolver Plano de Negócios	Determinar e captar os recursos necessários	Gerenciar a empresa criada
1ª Etapa	Análise e estudo do micro e macroambiente			
2ª Etapa		Busca da ferramenta para o planejamento do novo negócio		
3ª Etapa			Levantar recursos suficientes para concretizar o planejamento	
4ª Etapa				Gerenciamento, controle e acompanhamento da empresa criada, visando rentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) Baseado em Chiavenato (2008)

Para Hisrich, Peters e Shepherd (1998, p.18) o processo empreendedor é composto por quatro etapas “identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerenciar a empresa criada”:

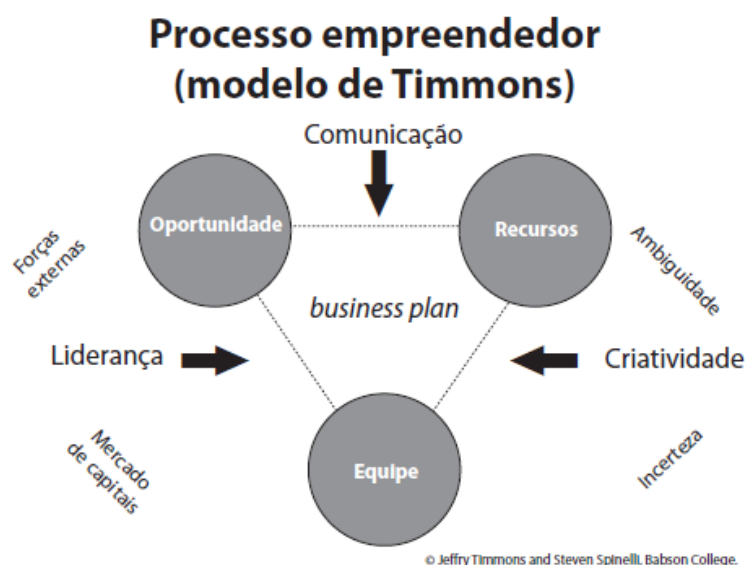
Figura1 - Processo empreendedor (adaptado de Hisrich, 1998)



Fonte: Dornelas – Empreendedorismo – Capítulo 2 (2016)

Segundo Timmons (1994) o processo empreendedor pode ser descrito por 3 etapas:

Figura 2 - Processo empreendedor (segundo Timmons, 1994)



Fonte: Dornelas – Empreendedorismo – Capítulo 2 (2016)

Para este último, o processo empreendedor tem como base o plano de negócios (*business plan*), onde é possível avaliar e identificar recursos, oportunidades, e alinhar estratégias de acordo com o planejamento em equipe de forma cíclica.

2.2 Plano de Negócios x Modelo de Negócios

2.2.1 Plano de Negócios

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócio contém o planejamento das ações e direcionamento das estratégias da empresa a ser criada ou já estabelecida e por esta razão é uma parte fundamental para o processo de empreendedorismo. Para Dornelas (2005), o principal objetivo do plano de negócios é sua utilização como ferramenta de gestão para o planejamento de desenvolvimento inicial. O Plano de Negócio é um objeto documentado que descreve um negócio empreendedor. Sua elaboração envolve um processo necessário de aprendizagem, permitindo ao indivíduo empreendedor se situar em seu ambiente de negócios, alimentando o autoconhecimento e a busca pelo sucesso. Dornelas (2005) afirma que, neste documento deve-se focar os seguintes aspectos: qual o negócio que o empreendedor está envolvido; o que o empreendedor busca oferecer com este negócio; qual o mercado-alvo que este negócio busca alcançar.

Para o SEBRAE (2007), o Plano de Negócios é o instrumento mais eficiente e eficaz para que seja traçado um retrato do mercado ao qual está inserido, do produto e das atitudes empreendedoras. Desenvolver este documento é o fiel reflexo de maturidade e planejamento, e através dele o empreendedor tem mais segurança para alcançar o sucesso buscado. O SEBRAE (2007) afirma que não existe regra garantidora do sucesso do empreendimento, mas que essa ferramenta aumenta as chances de alcançar este sucesso, sendo que o ato de planejar suas ações empreendedoras ajuda na tomada de decisão e a mitigar os riscos. Empreender está associado a correr riscos, porém sem o planejamento através do documento que o Plano de Negócios, os riscos se tornam mais iminentes. Ainda para este último, o Plano de Negócio é identificado como:

[...] documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel ao invés de cometê-los no mercado.

De acordo com o SEBRAE (2007), a criação e desenvolvimento de um plano de negócios necessita ser acompanhada de muita seriedade e entendimento do objetivo a ser buscado, além de compromisso, visão lógica e específica da realidade a qual o negócio esteja inserido, onde as ações e influências passionais necessitam ser postas de lado, a fim de evitar decisões tomadas sem planejamento prévio.

Para Dornelas (2005), em consequência das constantes mudanças do mercado, da concorrência, do macro ambiente e da sociedade, o plano de negócios também deve sofrer alterações e consequentemente, ser atualizado. O plano é uma ferramenta dinâmica que deve ser constantemente atualizada.

Dornelas (2008) afirma que o plano de negócio é o retrato do negócio e de seu respectivo modelo. O plano de negócio contribui para o desenvolvimento intelectual do empreendedor, assim como também traz uma análise do macro e microambiente em que o empreendimento será estabelecido. O autor ainda comenta sobre a importância das seções do plano de negócio como facilitadores de entendimento.

Segundo Chiavenato (2008), o Plano de Negócios impulsiona o desenvolvimento de todos os pontos do novo empreendimento, representando um levantamento de todos os elementos que compõem o negócio, sejam estes internos, sejam externos. Chiavenato cita os passos necessários para elaboração do Plano de Negócios, conforme quadro a seguir.

Quadro 3. Passos necessários para elaborar o Plano de Negócio

Etapa	Campos de Análise
Analisar completamente o setor em que o novo empreendimento irá funcionar	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil do cliente • Características do mercado • Características da concorrência • Cenário econômico, social e tecnológico
Levantar todas as características do novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Características do produto/serviço a ser ofertado • Preço e condições de venda • Formatação jurídica do empreendimento • Estrutura Organizacional
Elaborar um plano estratégico para o novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de missão, da visão e dos valores • Definição do negócio • Determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo • Estabelecimento da estratégia do negócio
Elaborar um plano operacional para o novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de vendas • Planejamento da produção • Previsão de despesas gerais e fluxo de caixa • Balancete simulado
Fazer um resumo executivo das informações	<ul style="list-style-type: none"> • Condensação e resumo de todas as informações acima relatadas
Revisar cuidadosamente todo o conjunto para obter consonância	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano para verificar sua viabilidade e confiabilidade

Fonte: Chiavenato (2008, p.134)

Para Dornelas (2016, p. 97) é impossível definir um modelo ou estrutura ideal de Plano de Negócios por diversas particularidades como formato do negócio, escalabilidade, mercado, capital e etc. para este entendimento, é possível identificar alguns modelos e estruturas, verificando-se sempre a compatibilidade do negócio em desenvolvimento.

O plano de negócio tradicional, segundo Dornelas (2005), é dividido em seções que devem proporcionar um entendimento completo do negócio. Estas seções constituem uma sequência lógica que permite o leitor entender a organização de uma empresa, seus objetivos, seus produtos, seu mercado, suas estratégias de marketing e sua situação financeira: capa; sumário; sumário executivo; análise estratégica; descrição do empreendimento; produtos e serviços; análise de mercado; estratégia de marketing; plano financeiro; e anexos.

Quadro 4. Plano de Negócio tradicional (Dornelas, 2005)

Etapa	Campos de Análise
Capa	É uma das partes mais importantes do Plano de Negócio, pois é o primeiro item a ser visualizado por quem ler o seu Plano de Negócio, devendo, portanto ser feita de maneira objetiva e com as informações necessárias e pertinentes;
Sumário	Deve conter o título de cada seção do Plano de Negócio e a página respectiva onde se encontra;
Sumário Executivo	Esta é a principal seção do Plano de Negócio. É uma síntese das principais informações que constam no Plano. Deve ser dirigido ao público alvo do Plano de Negócio e explicitar qual o objetivo deste, em relação ao leitor. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita;
Análise Estratégica	Nesta seção, deve-se definir os rumos da empresa, a situação atual, as metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão da empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações dentro do empreendimento
Descrição do Empreendimento	Esta seção descreve o negócio, o histórico, a perspectiva de crescimento/faturamento dos próximos anos, a razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.
Produtos e Serviços	Nesta seção, deve-se descrever quais os produtos e serviços, como são produzidos, ciclos de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.
Análise de Mercado	Através de pesquisa de uma fundamentada pesquisa de mercado, deve-se mostrar como este está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc.
Estratégia de Marketing	Trata-se de um plano de vendas dos produtos/serviços do novo negócio, e como ocorrerá a captação dos clientes, mantendo o interesse dos mesmos e aumentando a procura. Deve-se abordar os métodos utilizados de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade;
Plano Financeiro	Este plano apresenta em números todas as ações planejadas do novo negócio e as comprovações, através de projeções futuras do sucesso do empreendimento. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.
Anexos	São documentos ou atestações comprobatórias do Plano de Negócio. Devem ser anexadas informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, documentos da constituição e registro do empreendimento, planilhas financeiras detalhadas, etc.

Fonte: Dornelas (2005, p.22)

Para Carrasco (et. al.,2014), a construção de um modelo de negócio objetiva orientar o desenvolvimento constante da criação e prática, além da geração de valor para os clientes. Para o autor, o *Business Model Canvas* é o modelo de negócio que permite ao empreendedor enxergar seu empreendimento sob uma macro-análise em nove blocos, dispostos em um quadro, folha, ou cartaz, dando visibilidade a construção e geração de valor de seu negócio. Os nove blocos são dispostos em quatro áreas consideradas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

2.2.2 Business Model Canvas

Osterwalder e Pigneur, autores do livro *Business Model Generation*, apresentaram a conclusão de seus estudos em forma visual, como uma ferramenta para que tanto executivos como demais interessados conseguissem compreender como o negócio poderia ser idealizado, planejado e executado sob forma sistêmica e integrada.

Segundo Orofino (2011), o objetivo dos criadores desta ferramenta foi permitir que qualquer pessoa interessada fosse capaz de criar ou alterar um modelo de negócio existente, através de um modelo mais sintetizado, claro e que permitisse a troca de ideias entre os envolvidos no projeto de criação do negócio.

Figura 3 - Business ModelCanvas



Fonte: www.businessmodelgeneration.com (2017)

- Proposta de valor (*Value Propositions*): o que seu negócio irá oferecer para o mercado e sociedade, para os clientes. Segundo Carrasco (et. al.,2014), a proposta de valor é o fator que leva um consumidor a escolher empresas de sua preferência. De acordo com Dorf e Blank (2012), esse campo do *Canvas* é responsável por expor a cadeia de valores dos respectivos produtos e serviços de um negócio.
- Segmento de clientes (*Customer Segments*): quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa. Para Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são a parte mais importante de todo plano de negócio e sem eles a empresa não vingaria. Neste campo do *Canvas*, os autores ainda ressaltam a importância de haver sub-agrupamentos, tendo como base em diferentes nichos de mercado: idade, gênero, cultura e etc.
- Canais (*Channels*): como o cliente compra e recebe seu produto e serviço. De acordo com Carrasco et al. (2014), esse campo do *Canvas* corresponde aos meios de comunicação e canais de venda utilizados no negócio, e a respectiva distribuição de produtos e serviços. Essas ferramentas são relevantes, pois podem mapear o processo de experiência do cliente, visto que são comumente utilizadas tanto como *outputs* (saída de novidades, ofertas e etc.), como *inputs* (reclamações, sugestões, solicitações, elogios e etc.).
- Relacionamento com clientes (*Customer Relationships*): como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente. Para Osterwalder e Pigneur (2011), é neste campo que o negócio irá mostrar como será seu relacionamento com cliente, e de que forma se dará, sendo esta relação guiada por motivações de captação, retenção e manutenção de clientes.
- Atividades-Chave (*Key Activities*): quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor. Segundo Carrasco et al. (2014), neste campo deverão ser mostradas as atividades mais importantes para o escalonamento do negócio. São atividades responsáveis para tornar o projeto empresarial rentável e prospero, assim como oferecer valor agregado, manutenção do relacionamento com clientes, inserção em mercados e geração de receita.
- Recursos-Chave(*Key Resources*): são os recursos necessários para realizar as atividades-chave. De acordo com Carrasco et al. (2014), esses recursos são itens tangíveis ou intangíveis, e necessários para que haja a entrega das atividades-chave. Através desse campo, será possível identificar, dependendo do modelo de negócio, quais recursos serão

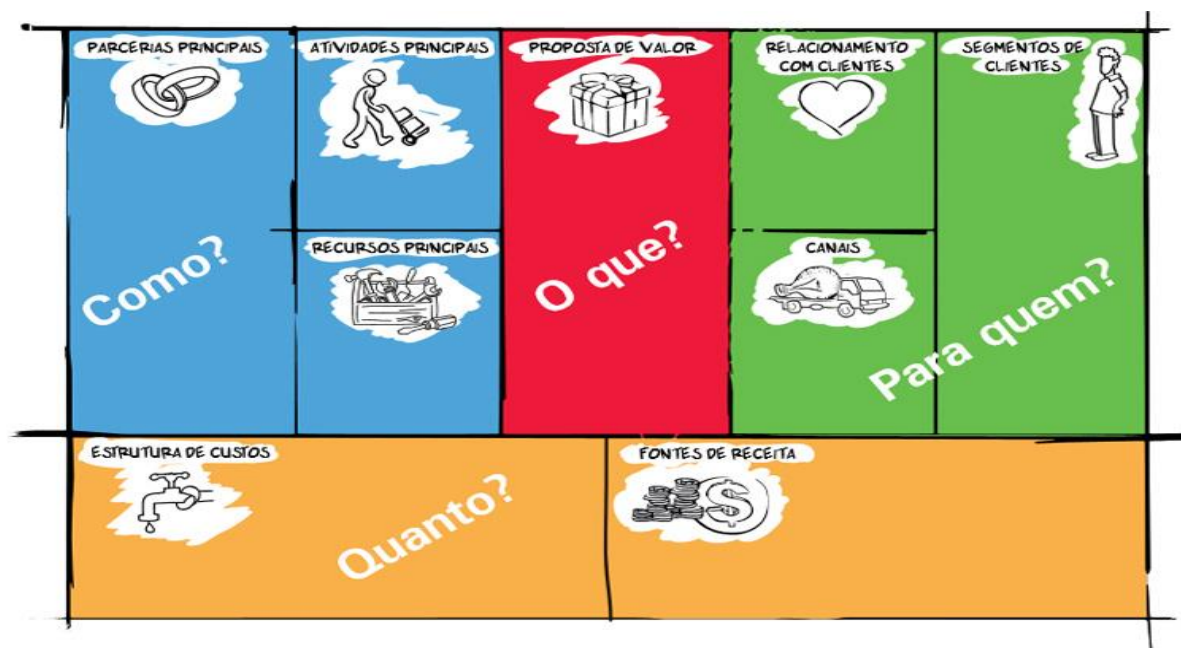
necessários para o desenvolvimento do projeto (financeiros, físicos, humanos ou intelectuais).

- Parcerias-Chave (*Key Partnerships*): são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa. Para Carrasco et al. (2014), este campo é composto por parceiros e fornecedores responsáveis por determinadas atividades-chave. Essas atividades são repassadas para terceiros como forma de mitigar riscos, reforçar parcerias e gerar mutua rentabilidade financeira.
- Receita (*RevenueStreams*): são as formas de obter receita por meio de propostas de valor. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a receita será a renda retida de cada cliente, além de, os segmentos e seus respectivos nichos poderem gerar diferentes níveis de precificação.
- Estrutura de Custos(*CostStructure*): São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar. Conforme Carrasco et al. (2014), a estrutura de custos precisa dar visibilidade aos gastos e custos que o negócio terá para manter seu funcionamento, sendo esses os mais importantes e responsáveis pela manutenção da cadeia de valor gerada com os produtos e serviços entregues aos clientes, além da prospecção do bom relacionamento e geração de renda.

De acordo com o SEBRAE (2017), as ideias representadas nos nove blocos formam a conceituação do negócio: forma como o empreendimento será operado e como se dará a geração de valor ao mercado, através da definição de seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado.

Conforme SEBRAE (2017), esses nove blocos são divididos em quatro segmentos estratégicos, os quais indagam ao empreendedor quanto à mensuração do que será planejado: “O quê” (Proposta de Valor), “Para quem” (Segmento de Clientes, Canais e Relacionamento com Clientes), “Como” (Parcerias Principais, Atividades Principais e Recursos Principais) e “Quanto” (Estrutura de Custos e Receita). Em alguns modelos de *Canvas* as cores, aplicadas nos blocos de cada segmento, estão relacionadas aos valores e ao grau de importância de cada bloco, variando de acordo com cada projeto de negócio.

Figura 4 - Os Quatro Seguimentos Estratégicos do Canvas



Fonte: SEBRAE (2015)

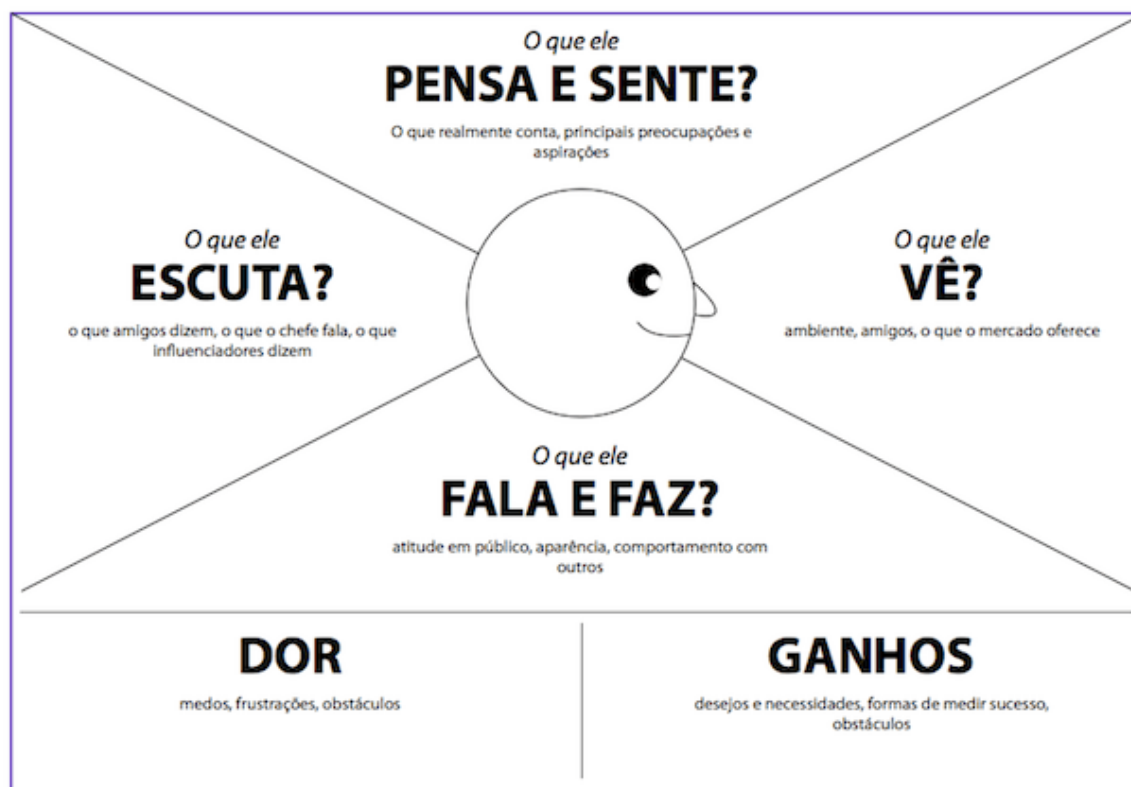
Para o SEBRAE (2015), as cores correlacionadas aos quatro seguimentos do *Canvas* (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira), dispõem uma visão mais totalitária e global do modelo de negócio auxilia os empreendedores nos processos criativos e inovadores, gerando um ciclo de aprimoramento do modelo.

2.2.2.1 *Insights dos Clientes*

Como técnica de inovação em modelos de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) utilizaram as ferramentas do universo do design à seguir: *Insight dos Clientes*; *Ideação*; *Pensamento Visual*; *Protótipos*; *Contando Histórias e Cenários*. O universo ajuda a “criar a melhor forma possível de criar o novo, descobrir o inexplorado, obter o funcional” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Objetivando encontrar oportunidades além da pesquisa de mercado, será utilizada neste estudo a técnica *Insights dos Clientes*, realizando o *Mapa da Empatia*, ferramenta desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE, afim de identificar de forma inovadora e precisa as características dos clientes deste negócio.

Figura 5 - Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder e Pigneur(2011)

3 METODOLOGIA

Vergara (2000), afirma que a metodologia é como uma síntese para resolução de problemas, com objetivo de reduzir a referida distância ou o entendimento, entre a percepção que se tem do fenômeno e o fenômeno propriamente dito. Assim, a finalidade da metodologia é descrever o tipo da pesquisa em questão, bem como os instrumentos utilizados para que os seus objetivos sejam atingidos; os quais são: questões de pesquisa, caracterização do estudo, método de pesquisa, instrumento de coleta de dados, categorias e elementos de análise e tratamento dos dados.

3.1 Questões de Pesquisa

As questões que o estudo se propõem a responder são:

- a) Quais as parcerias-chave de uma clínica odontológica?
- b) Quais as atividades-chave da clínica odontológica?
- c) Quais os recursos-chave para implantação de uma clínica odontológica?
- d) Qual a proposta de valor do novo negócio?
- e) Quais os tipos de relacionamento com clientes na clínica?
- f) Quais os canais da clínica odontológica?
- g) Quais os segmentos de mercado?
- h) Qual a estrutura de custos da clínica odontológica?
- i) Qual a fonte de renda da clínica?

3.2 Caracterização do Estudo

Segundo Gil (2017), um estudo metodológico pode ser qualificado quanto aos objetivos como: exploratórios, explicativos e descritivos. Os estudos exploratórios são caracterizados por trabalharem um tema ainda pouco explorado; os estudos explicativos por correlacionarem causa e efeito, destacando pontos responsáveis direta ou indiretamente pelo fato; e os descritivos por sintetizarem e descreverem os principais fatores que compõem um fenômeno.

Ainda conforme Gil (2017), além da qualificação, também há a classificação; onde os estudos podem ser classificados como qualitativos ou quantitativos. Os estudos qualitativos são utilizados para compreender a qualidade estrutural e comportamental atribuída a relação entre os fatores de respectivos fenômenos; quanto aos estudos quantitativos, são utilizados para descrever tais fenômenos sob a ótica estatística e numérica.

O presente estudo é qualificado como descritivo, pois será feita uma análise descritiva dos elementos necessários para a elaboração de um modelo de negócio de uma clínica odontológica, assim como também classificado como qualitativo, pois a compreensão de um modelo de negócio adequado para uma clínica odontológica será feita pelo estudo das interações de fatores internos e externos ao negócio.

3.3 Método de Pesquisa

Para atingir aos objetivos propostos, o método utilizado será a análise documental, pela qual será feita investigação qualitativa em que será possível explorar, descrever, explicar e avaliar o planejamento de negócios de uma clínica odontológica através do modelo *Canvas*. Sobre o método, considera-se que este favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008)

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para que os dados requisitados sejam levantados, objetivando a resolução dos questionamentos propostos da pesquisa, o pesquisador utilizará seu conhecimento prático em gestão de clínicas odontológicas. Para estudo do segmento de mercado, o instrumento escolhido será o questionário (*survey*), que a partir dos estudos de Gil (2009, p. 115), conclui-se que é a instrumentação de coleta de dados em que o pesquisador elabora questões previamente planejadas e anota as respostas.

Documentos serão analisados para identificar os demais elementos necessários à composição do modelo de negócios de uma clínica odontológica, suas atividades, seus recursos, sua estrutura de receitas e custos e seus canais de relacionamento com o cliente. Serão utilizados sites que atuam no ramo da odontologia e artigos específicos sobre gestão e marketing no setor. Para validação do Modelo de negócio, será utilizada entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2008) com um profissional cirurgião-dentista, que fará avaliação do modelo de negócio.

3.5 Categorias e Elementos de Análise

Quadro 5. Categorias e Elementos de Análise

Questões de Pesquisa	Categorias de Análise	Elementos de Análise
Quais as parcerias-chave de uma clínica odontológica?	Como a proposta de serviço será entregue	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com terceirizados • Parcerias com fornecedores • Parcerias com empresas
Quais as atividades-chave da clínica odontológica?		<ul style="list-style-type: none"> • Estudo do processo operacional
Quais os recursos-chave para implantação de uma clínica odontológica?		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiais • Recursos Tecnológicos • Recursos Humanos • Estrutura
Qual a proposta de valor do novo negócio?	O que será entregue com a proposta	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo da proposta de valor na odontologia
Quais os tipos de relacionamento com clientes na clínica?	Para quem será entregue a proposta de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista do cliente • Retenção do cliente
Quais os canais da clínica odontológica?		<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Atendimento
Quais os segmentos de mercado?		<ul style="list-style-type: none"> • Estudo do segmento
Qual a estrutura de custos da clínica odontológica?	Quanto custará para entregar a proposta de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura • Equipamentos • Materiais • Despesas
Qual a fonte de renda da clínica?		<ul style="list-style-type: none"> • Renda recorrente • Transações de pagamento único

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As categorias de análise seguem a seguinte descrição:

- Qual a proposta de valor do negócio?
- Como a proposta de valor será entregue?
- Para quem será entregue a proposta de Valor?
- Quanto custará para entregar a proposta de valor?
- Quais valores monetários a empresa gera através da entrega da proposta de valor?

3.6 Tratamento de Dados

O estudo utilizou pesquisas documentais em materiais impressos (livros, artigos, monografias e revistas) e digitais (internet) como fonte de dados. O método de análise documental serviu para estudar o mercado em que a empresa está inserida, destacando os seguintes elementos: estrutura de custos, fontes de receitas, parcerias-principais, atividades-chave, recursos-chave, canais e relacionamento com clientes.

O método questionário (*survey*) foi utilizado para estudar os elementos segmento de clientes e proposta de valor. De acordo com Dornelas (et. al., 2016), o questionário deve ser objetivo e com poucas perguntas para facilitar na interpretação. Este teve seu preenchimento feito pelo próprio investigador, aplicados através da plataforma *Google Forms* no período de 07 a 11 de março de 2019, enviados via redes sociais para potenciais clientes, contendo 09 questões fechadas. A cópia do questionário encontra-se no APÊNDICE A. Foram obtidos 31 questionários que foram analisados através de estatística descritiva simples.

Para validação do modelo de negócio, foi aplicada uma entrevista com o profissional cirurgião-dentista e empresário, Francisco de Assis Almeida Lima Júnior, em 08 de março de 2019.

Foi utilizado como fontes secundárias, algumas pesquisas de órgãos governamentais relacionadas ao setor da odontologia como Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2017) e Conselho Federal de Odontologia – CFO.

Para o desenvolvimento do negócio foi utilizado o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur, o *Canvas Business Model*

4 ANÁLISE DE DADOS

Foi feita análise de conteúdo com base nos dados levantados através de questionário aplicado e pesquisa documental, através dos quais chegou-se à algumas conclusões que serão apresentadas e interpretadas a seguir.

4.1 Análise de Oportunidade

Através das respostas nos questionários obteve-se os seguintes dados.

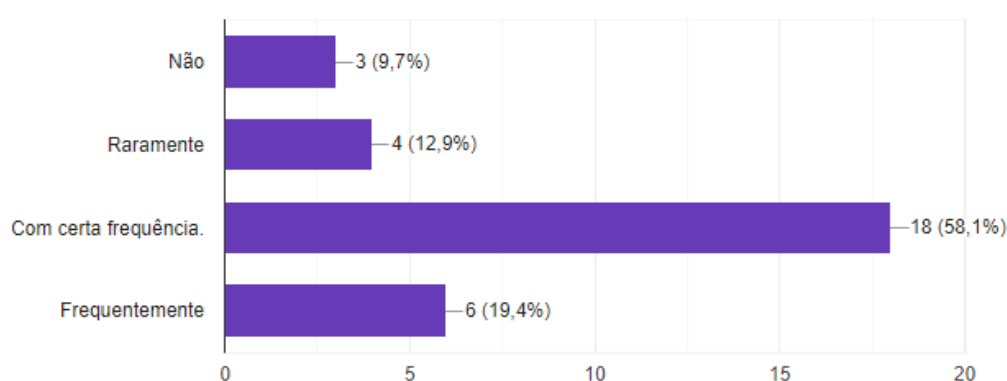
- **Identificação de histórico de uso de serviços odontológicos e sua frequência**

-Identificado que 58,1% dos entrevistados afirmaram ter utilizado ou usam serviços odontológicos com determinada frequência, 19,4% afirmaram utilizar frequentemente, enquanto que apenas 9,7% afirmaram não ter utilizado. Evidencia-se, desta forma, que o serviço é algo demandado por grande parte dos potenciais clientes e que uma relevante quantidade de pessoas pode vir a utilizá-lo regularmente, gerando viabilidade na oferta.

Gráfico 1 – Utilização de Serviços Odontológicos

Você utiliza/utilizou serviços odontológicos? Se sim, com qual frequência?

31 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

- **Consideração sobre necessidade do uso de serviços odontológicos através de cuidados com saúde bucal**

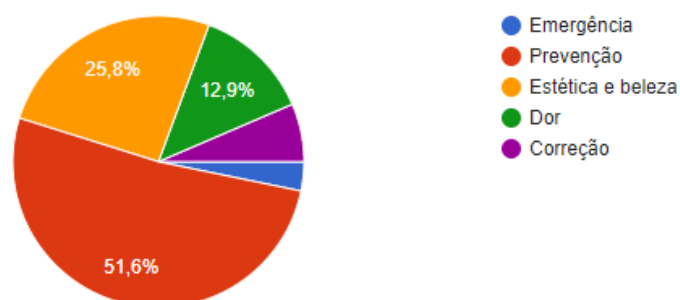
-Nesta pesquisa, 100% dos entrevistados consideraram importante ter acompanhamento da saúde bucal adequada e regularmente. Relacionando à caracterização da proposta de valor do negócio, que é, entre outras, levar saúde bucal ao público, valida-se completamente este elemento no planejamento.

- **Fatores que levam o público-alvo a buscar o serviço ofertado**

- Neste levantamento, 51,6% dos entrevistados informaram que a prevenção é o fator que poderia influenciar em sua decisão de procurar um dentista, enquanto que 25,8% afirmaram ser por estética e beleza uma possível busca e outros 12,9% por informaram que a dor os leva a buscar o tratamento. Conhecendo os fatores, é possível identificar que, de acordo com a oferta do modelo de negócio, em sua proposta de valor, os tratamentos oferecidos com base em saúde bucal e autoestima são requisitados pelo público e configuram reais motivos por uma possível demanda.

Gráfico 2 – Situações que influenciam tomada de decisão do público-alvo
Qual das situações a seguir poderiam lhe influenciar na decisão de procurar um serviço odontológico.

31 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

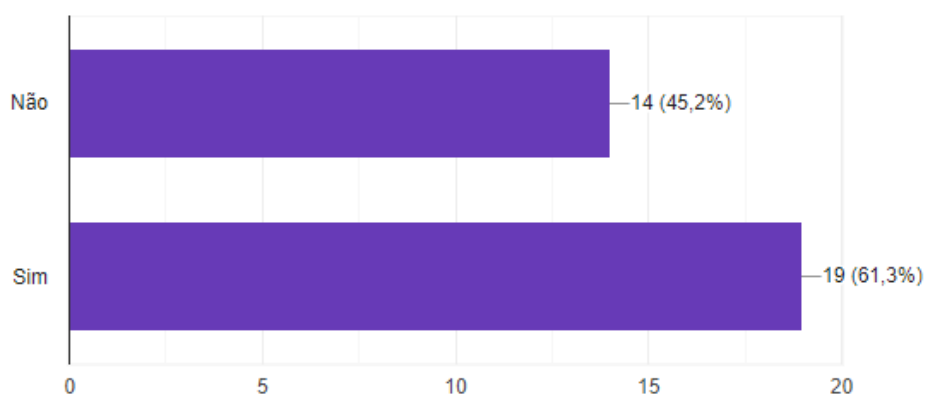
• **Sobre a percepção da marca nos clientes se tratando de uma clínica odontológica**

- Quando questionados sobre a lembrança de algum negócio ofertante do mesmo tipo de serviço do modelo proposto, buscando evidenciar a necessidade de fortalecimento das divulgações através do elemento Canais, 61,3% dos entrevistados afirmaram lembrar. A concentração da afirmativa salienta a importância do planejamento de marketing utilizando canais adequados que gerem percepção positiva no público-alvo. No gráfico 5 encontramos uma relação de ofertantes os quais foram informados por alguns dos entrevistados.

Gráfico 3 – Percepção da marca

Existe alguma clínica odontológica que venha à sua lembrança caso tenha necessidade de tratamento?

31 respostas

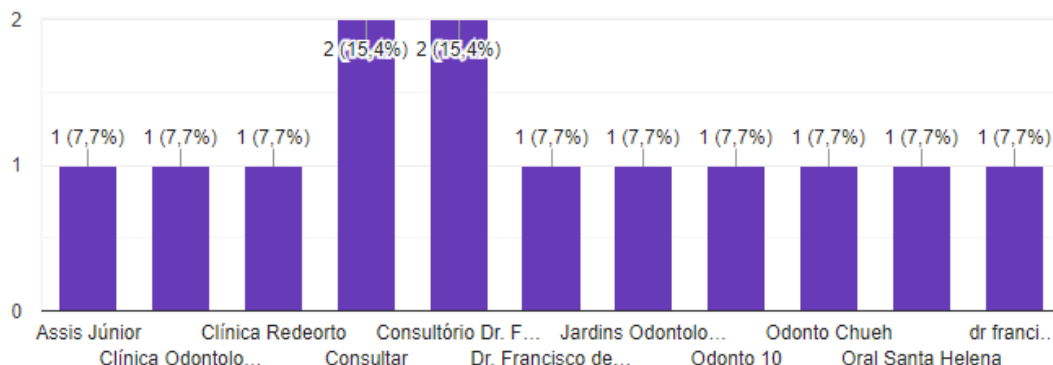


Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

Gráfico 4 – Clínicas indicadas pelo público-alvo

Se a resposta anterior foi sim, indique esta clínica.

13 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

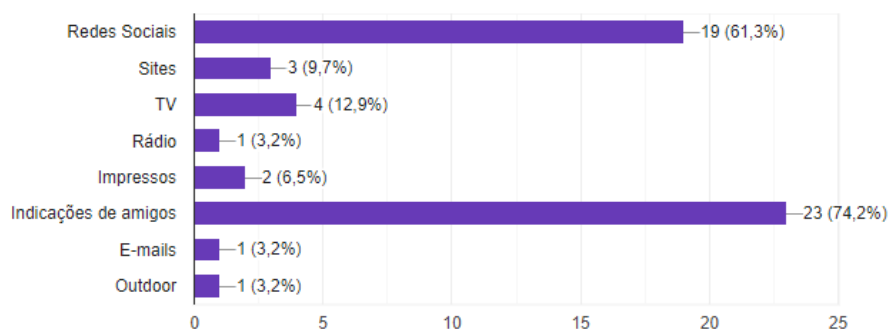
- **Meios de divulgação e características que influenciam na decisão de escolha de uma clínica odontológica**

-De acordo com esta pesquisa, a indicação de amigos é o meio de divulgação mais influenciador na escolha de uma clínica odontológica, apontado por 74,2% dos entrevistados, seguido por redes sociais, apontado por 61,3% dos entrevistados, e propagandas na TV, apontado por 12,9% dos entrevistados. O site é um meio de comunicação considerado em por apenas 9,7% do público. Apenas 3,2% dos entrevistados apontou rádio, E-mails e Outdoor como fatores relevantes. Se tratando de uma clínica odontológica, a qualidade em seu atendimento gerada através da proposta de valor sugerida, deve constar como base de crescimento e procura, já que as indicações são sua maior fonte de prospecção, como evidenciam os dados.

Gráfico 5 – Meios de divulgação que influenciam a decisão do público-alvo

Quais meios de divulgação poderiam influenciar na sua escolha por uma clínica odontológica?

31 respostas



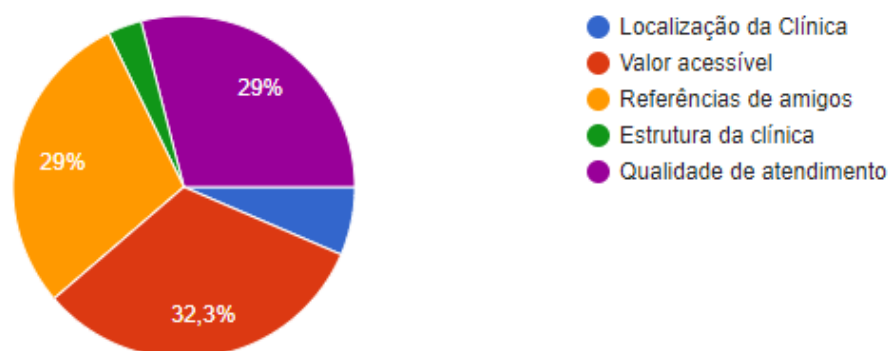
Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

- Quando questionados sobre fatores que poderiam influenciar na escolha de um ofertante de serviço odontológico, 32,3% dos entrevistados apontaram o valor acessível como principal, seguido da qualidade de atendimento e referência de amigos, ambos com 29%. O resultado evidencia o segmento de clientes dispostos nas classes B, C e D, os quais preocupam-se consideravelmente com o custo/benefício do serviço. O apontamento das referências de amigos como fator influenciador, evidenciam que quando se trata de serviço com caráter técnico, estas classes buscam referências positivas por não terem conhecimento, em sua totalidade, que os façam discernir a respeito da qualidade técnica do cirurgião-dentista. Necessário trabalhar a proposta de valor para gerar clientes satisfeitos que indiquem outros clientes.

Gráfico 6 – Fatores que influenciam na escolha do público-alvo

Quais características poderiam influenciar na sua escolha por uma clínica odontológica.

31 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

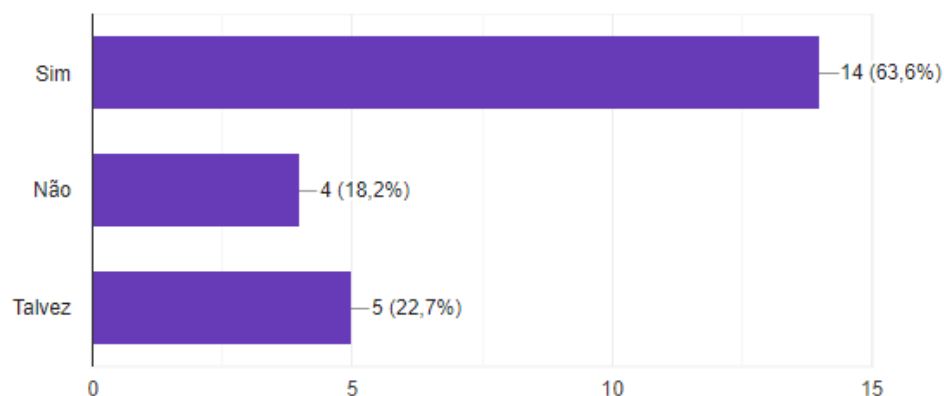
• Identificação de viabilidade de oferta de planos de pagamentos mensais estabelecido no elemento Fontes de Receita

- Solicitados que avaliem a possibilidade de obterem um plano mensal com valor acessível que conceda direito de ter tratamento odontológico recorrente, 63,6% dos entrevistados apontaram interesse, enquanto que apenas 18,2% deles deram a negativa. Evidencia-se a viabilidade de implementação do tipo de renda “mensalidades”.

Gráfico7 – Pesquisa sobre uso de plano mensal próprio da clínica

Você faria uso de um plano mensal com valor acessível para ter direito a tratamento recorrente?

22 respostas



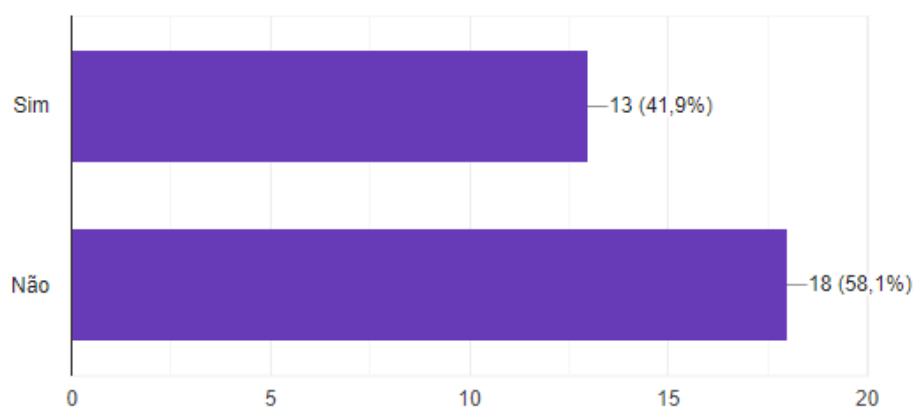
Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

- Questionados sobre possuir algum convênio ou plano odontológico, 58,1% dos entrevistados afirmaram que sim, enquanto que 41,9% destes afirmaram que não. Os dados validam a fonte de receita “convênios” em que o público pode ser atendido através de convênios odontológicos credenciados na clínica odontológica.

Gráfico 8 – Pesquisa sobre usuários de convênios odontológicos

Você possui algum plano ou convênio odontológico?

31 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada através da plataforma Google Forms (2019)

A interpretação destes dados nos mostra que se o modelo de negócio for colocado em prática, de forma estratégica e bem planejada, usando um plano de negócio bem estruturado, há probabilidade de atender à demanda do mercado que busca o serviço ofertado.

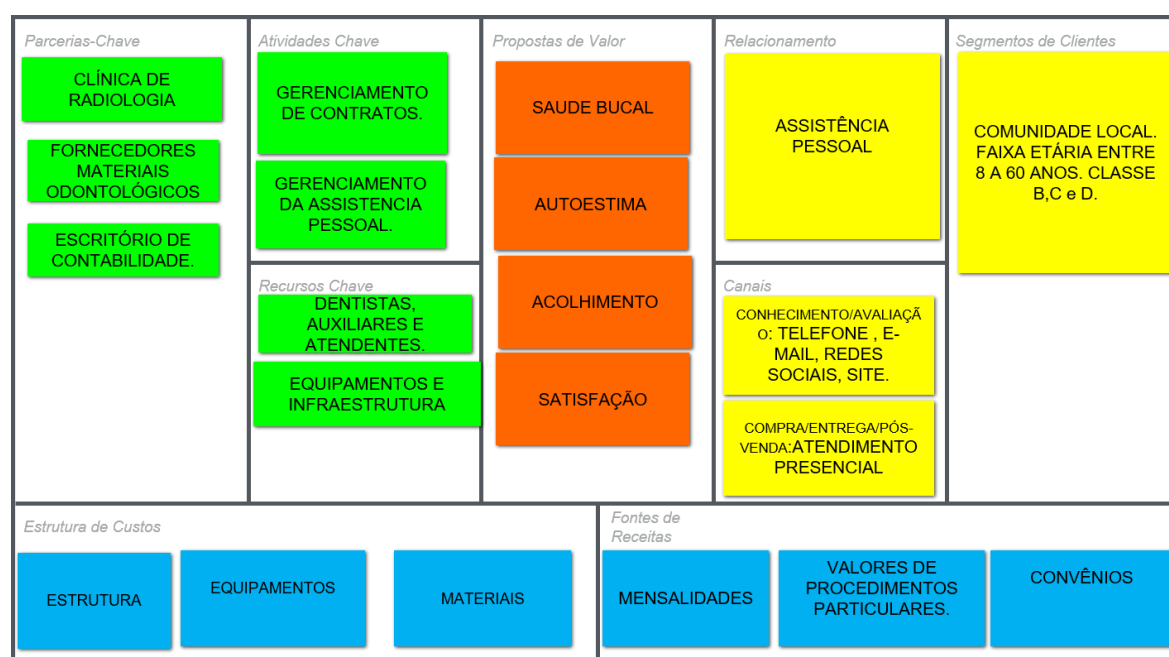
5 CANVAS CLÍNICA ODONTOLÓGICA

Esta seção descreve o modelo de negócios de uma clínica odontológica baseado no modelo *Canvas* elaborado como projeto de viabilidade de implementação.

5.1 Componentes

O Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2011), possui 9 elementos, em sua estrutura, são elas:

Figura 6 - Canvas Clínica Odontológica



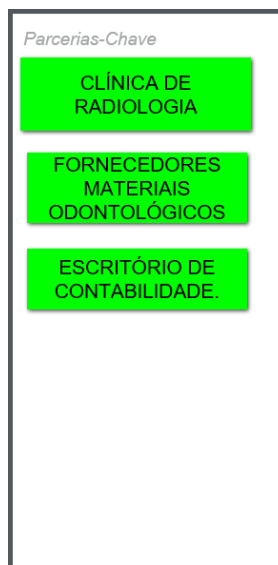
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

5.1.1 Parcerias-chave da clínica

Nesse elemento, encontramos tipos de parcerias que a empresa precisará desenvolver para operacionalizar seu negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 39). Conforme verificado na prática por este pesquisador, uma clínica odontológica necessita de empresas terceirizadas para diagnóstico radiológico, afim de entregar laudos para que dentistas elaborem plano de tratamento ao paciente. Estas agem como parcerias em sua operacionalização. Além desta, empresas locais podem firmar convênios com a clínica para

atendimento de seus colaboradores. No quesito compras, fornecedores de materiais odontológicos podem ofertar seus produtos de forma recorrente, já que para atendimento odontológico é necessário material específico. Para estabelecer seu controle contábil, faz-se necessário um escritório de contabilidade desenvolvendo este serviço.

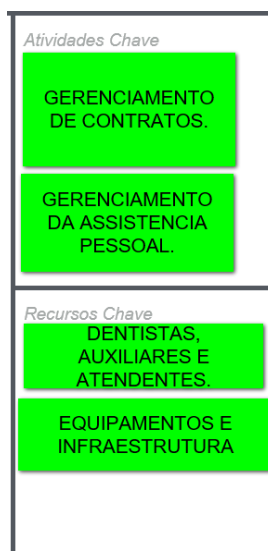
Figura 7 - Parcerias-Chave



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.2 Atividades-chave da clínica

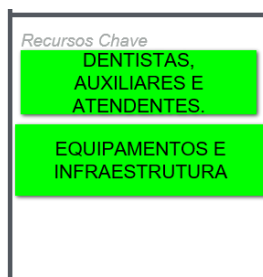
Este elemento descreve as ações que uma empresa deve realizar para operacionalizar seu modelo de negócios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 37). A clínica odontológica tem como atividade principal o atendimento ao cliente realizando tratamentos odontológicos nas especialidades, especialmente ortodontia. O cliente passa por atendimento presencial de uma equipe preparada, treinada e capacitada até que a proposta de valor seja entregue.

Figura 8 - Atividades-chave

Fonte; Elaborado pelo autor (2019)

5.1.3 Recursos-chave da clínica

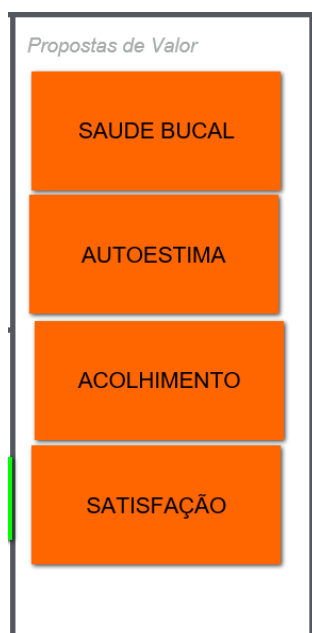
Este elemento descreve os recursos principais que a nossa proposta de valor necessita para ser ofertada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 35). A clínica odontológica é um ambiente de atendimento presencial, desta forma, faz-se necessário: Recursos humanos, como cirurgiões dentistas capacitados e especializados em suas áreas, auxiliares de dentistas também capacitadas no auxílio e atendentes na recepção ao paciente, bem como no atendimento telefônico e em redes sociais como *WhatsApp*; Recursos materiais, como materiais odontológicos no uso dos tratamentos, tais como resinas, flúor, aparelhos ortodônticos, etc; Recursos tecnológicos que são os equipamentos utilizados para facilitar no atendimento, como cadeiras odontológicas, aparelhos de raio x, câmeras intraoral, aparelhos de profilaxia, compressor de ar odontológico, autoclave para esterilização de instrumentais, etc.; Estrutura, em que deve conter os subsídios para o atendimento como imóvel equipado e ajustado ao atendimento, bancadas e gaveteiros, recepção com sala de espera e balcão de atendimento, etc.

Figura 9 - Recursos-chave

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.4 Proposta de valor da clínica

Este elemento descreve quais valores são entregues ao cliente de acordo com suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 23). A clínica odontológica deve se preocupar em oferecer saúde bucal aos seus clientes, através do acolhimento em busca de satisfazer suas necessidades. Além disso, colaborar com a autoestima e satisfação pessoal do seu público. Este elemento tem integração direta com o Mapa da Empatia, no sentido em que suas concepções são derivadas de análise de acordo com a pesquisa de mercado aplicada. O produto derivado do negócio é o serviço odontológico no qual se fundamenta a proposta de valor.

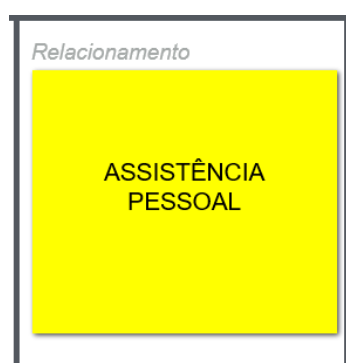
Figura 10 - Proposta de Valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.5 Tipos de relacionamento com cliente na clínica

Este elemento descreve que tipo de relacionamento será estabelecido com o segmento de cliente e à empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 29). A clínica oferece um serviço no qual o cliente precisa estar no local de atendimento para receber assistência pessoal em função da entrega da proposta de valor. É necessário oferecer um atendimento qualificado para conquistar e manter a fidelidade do cliente e assim obter maiores resultados. Este elemento está inserido dentro do plano de marketing, em que suas concepções são estruturadas de acordo com este modelo.

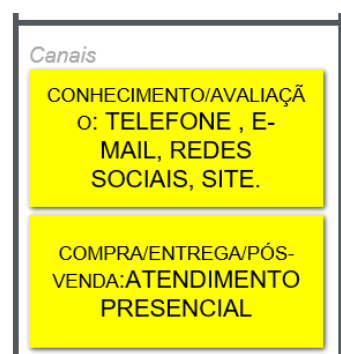
Figura 11 - Relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.6 Canais da Clínica

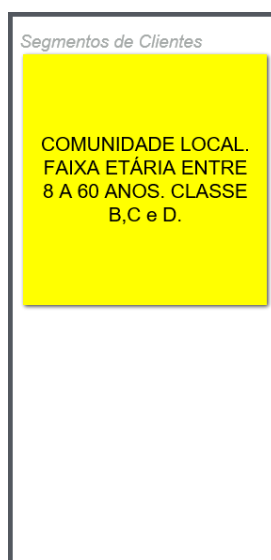
Este elemento descreve por quais canais o cliente deverá ser contatado e como terão conhecimento dos serviços ofertados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 27). A empresa com o objetivo de ampliar o conhecimento dos clientes, deverá utilizar redes sociais e sites para divulgação. Esta pode ser uma mídia de baixo custo e com alto poder de prospecção e propagação. Para contato e informações, necessário utilizar telefone e e-mails. Os clientes terão oferta do serviço em seu atendimento presencial na estrutura da empresa. Isto é estabelecido como parte do plano de marketing do negócio, em que as ações serão baseadas neste modelo.

Figura 12 - Canais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.7 Segmentos de mercado da clínica

Este elemento descreve para quem a empresa está criando valor e quem são os seus consumidores mais importantes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 21). O negócio visa atender a comunidade local com faixa etária entre 8 e 60 anos, que são usuários regulares de seus serviços. Dispostos nas classes B, C e D, de acordo com pesquisa de mercado. Isto também é estabelecido dentro do plano de marketing do negócio, em que as ações serão baseadas neste modelo

Figura 13 - Segmentos de Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.8 Estrutura de custos da clínica

Este elemento descreve quais são os custos mais importantes, principais e mais caros no modelo de negócio proposto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 41). A estrutura de custos da clínica odontológica contempla as 4 dimensões relacionadas no CANVAS, Estrutura onde se encontra toda a infraestrutura necessária para que se tenha operacionalização da empresa; Equipamentos onde relaciona-se os equipamentos necessários para prestação de serviços odontológicos; Materiais que são os insumos usados nos tratamentos odontológicos; Despesas que são os custos fixos derivados das operações.

Figura 14: estrutura de custos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 6: Estrutura de custos

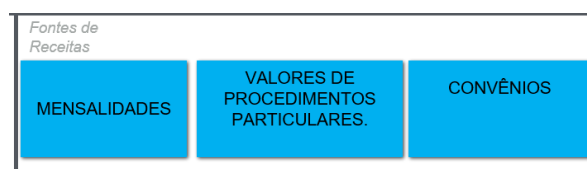
ESTRUTURA:	
BANCADAS E GAVETEIROS	23%
MOBÍLIAS	13%
ELETRODOMÉSTICOS	9%
ADEQUAÇÃO DO IMÓVEL	43%
LIÇENÇAS DE ORGÃOS FISCALIZADORES	13%
EQUIPAMENTOS	
CADEIRAS ODONTOLÓGICAS	53%
EQUIPAMENTOS DE RAIO X	11%
AUTOCLAVES	6%
INSTRUMENTAIS	19%
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	11%
MATERIAIS	
MATERIAIS ODONTOLÓGICOS	75%
MATERIAIS DIVERSOS	25%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.9 Fontes de receitas da clínica

Este elemento descreve quais valores os clientes estão dispostos a pagar e quanto cada fonte de renda contribui para o total da receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 31). A fonte de receita da clínica odontológica será mensalidades derivadas do plano odontológico próprio, onde o usuário paga um valor mensal e tem direito à determinada quantidade de tratamento de acordo com uma sequência cronológica estabelecida em contrato, além de transações de renda de pagamento único, que serão realizadas através de procedimentos particulares em que o cliente pagará todo de uma única vez. Outra fonte de renda será o atendimento por convênios odontológicos em que o cliente usuário de uma empresa prestadora de serviço deste segmento terá o atendimento na clínica que receberá por cada procedimento de acordo com tabela de credenciamento na operadora do convênio.

Figura 15 - Fontes de Receitas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tanto o elemento Estrutura de Custos quanto o elemento Fonte de Receitas, integram o plano financeiro do negócio, porém é preciso avaliar outras variáveis, como indicadores de viabilidade e prazo de retorno.

O modelo de negócio é o passo primitivo de sua concepção, à partir de sua estrutura é possível desenvolver o planejamento de negócio para nortear as ações e dirigir o processo de implantação da empresa.

5.2 Design

Para conhecimento mais aprofundado do cliente, a técnica utilizada dentro do universo do design, proposta como ferramenta de inovação na criação de modelos de negócios por Osterwalder e Pigneur(2011), foi o Insight dos Clientes.

O “Mapa da Empatia”, desenvolvido com base nessa técnica, foi criado pelo autor para melhor compreensão do público-alvo, considerando a pesquisa de mercado aplicada através do questionário público-alvo.

Figura 16 – Mapa da Empatia Clínica Odontológica



Fonte:Elaborado pelo autor (2019)

De acordo com a análise do mapa, podemos verificar uma grande oportunidade de negócio através do processo de satisfazer as necessidades do seu público-alvo, no sentido de levar a proposta de valor estabelecida em: Saúde Bucal, Autoestima, Acolhimento e Satisfação. Os anseios do público-alvo, diagnosticados pelo mapa, têm realizações na oferta do serviço do negócio, desde que se traga uma divulgação atrativa afim de mostrar esta realidade ao cliente. Ideal que se estabeleça um plano de marketing mostrando as vantagens de buscar tratamento odontológico em um ambiente que humaniza o tratamento e traz custo benefício atraente.

5.3 Validação *Canvas* Clínica Odontológica

O cirurgião-dentista e empresário, Francisco de Assis Almeida Lima Júnior, foi convidado a fazer a avaliação do *Canvas*, por meio de entrevista realizada no dia 08 de março de 2019 onde fez as seguintes considerações:

- Proposta de valor

“Necessário ter uma abordagem diferente no atendimento, menos mecânica e mais humana, trazendo o conceito de atendimento humanizado como proposta de valor”.

O comentário integra-se na proposta de valor ACOLHIMENTO, em que o cliente é tratado de forma individualizada e com necessidades colocadas em primeiro plano. A pontuação valida a necessidade de manter e conquistar o cliente através da qualidade no atendimento.

- Canais

“Estudos mostram que hoje em dia as pessoas usam mais as redes sociais e menos sites, para pesquisas sobre empresas. Mas acredito que um site gera uma segurança ao cliente que procura, um site poderia ser um gasto posterior”

O comentário valida os meios estabelecidos neste modelo, pelos quais os clientes terão acesso a informações sobre o negócio (redes sociais, telefone, e-mails e site). A necessidade de ter um portal virtual (site) em que o cliente tenha a percepção correta do negócio, gera uma segurança maior e a dimensão de empreendimento bem estruturado.

“Acredito também que um pós-venda como foi estabelecido no modelo de negócio, com um SAC atuante que ouvisse realmente as queixas dos pacientes, as sugestões, e o paciente recebesse o Feedback da sua reclamação, isso gera uma satisfação e fidelidade, o paciente gosta de sentir que tem sempre razão”.

O comentário valida a necessidade de comunicação em função de ouvir os anseios dos clientes, tratando-se de aspectos relacionados à saúde. Valida sob ótica de um cirurgião-dentista, os canais estabelecidos entre empresa e cliente neste modelo de negócio.

- Estrutura de custos

“Tive a oportunidade de participar de um empreendimento similar e vi na prática os custos estabelecidos neste modelo de negócio”

O comentário valida a estruturação de custos do estudo. Permite uma análise sintética dos possíveis custos envolvidos no empreendimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, constatou-se que há uma existente oportunidade de negócio no setor da saúde, precisamente da odontologia na cidade de Aracaju – SE. E que os objetivos do estudo foram alcançados através da elaboração do modelo de negócios baseado nos elementos do *Model Business Canvas*.

Observou-se que além de existir um nicho já explorado, a inovação no modelo de negócio pode trazer retorno ao investimento se colocada em prática. Desde que seja feita avaliação através do plano de negócio. Além disso, através dos questionários aplicados, percebeu-se que há possibilidade de demanda ao negócio proposto.

Percebe-se que o modelo de negócio utilizado, criado por Osterwalder e Pigneur (2011) foi uma ferramenta excelente na concepção primitiva deste negócio. Através de um método criativo, dinâmico e enxuto é capaz de se criar negócios de qualquer complexidade, em sua concepção inicial.

Evidencia-se a necessidade de um plano de negócio integrado e subsequente à concepção inicial deste através do *Canvas*. O que serve de gerenciamento completo da estruturação do empreendimento e dos normativos inseridos para que haja rentabilidade e retorno dos recursos investidos.

Pela validação do *Canvas*, pesquisa de mercado aplicada e do desenvolvimento do Mapa da Empatia, foi possível melhorar e tornar o modelo de negócio mais potencialmente rentável, identificando as estratégias ideais para o êxito do empreendimento.

Em relação à estrutura de custos, o estudo expõe a necessidade de elaboração do planejamento de negócio de forma sistemática e assertiva, já que o investimento necessário para a concepção do empreendimento é considerado alto. A empresa precisa dispor de equipamentos específicos e estrutura adequada, seguindo normas de órgãos fiscalizadores e preceitos técnicos do serviço voltado à odontologia.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. 2014. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 2014.
- BRITO, A. M.; PEREIRA, P. S.; LINARD, A. P. **Empreendedorismo**. 2013. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/ifce/tecnico_edificacoes/empreendedorismo.pdf. Acessado em 11 de agosto de 2018.
- CARRASCO, Luiz Carlos; SILVA, Rogério Abranches; NUNES, Mário A. Souza; CERQUEIRA, Carlos Emanuel Murad; ROSAS, Tânia Maria da Costa. **Uma análise da aplicação do Business ModelCanvas – BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio – uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL**. Belém, 2014.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: CulturaEditores Associados, 1999.
- DORF, Bob e BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.
- DORNELAS, José Carlos A. **Transformando ideias em negócios**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2016.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- EXAME, **O que é uma startup? Brasília, 2018**. Disponível em <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acessado em 11 de agosto de 2018.
- GEM - **Relatório Global Entrepreneurship Monitor, 2016**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acessado em 11 de agosto de 2018.
- GIGLIOTTI, B.S. **O funcionamento do sistema de franchising**. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Ed. Atlas: São Paulo, 2017.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.

GUTIERREZ, Ramon. **O que é um Plano de Marketing**. Apostila Acadêmica. Rio de Janeiro: SIFE CEFET-RJ, 2011.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; e SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. Bookman Companhia, 1998.

IGNACIO, Jose Carlos. **Todo relacionamento entre sócios pode ser melhorado**. São Paulo: Editora Anadarco, 2012.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACEDO; R. G. **O Poder da Marca e a importância de uma construção de imagem corporativa sustentável na visão mercadológica: Natura em foco**, São Paulo, 2010. 10 f. Dissertação (Docente Latu Sensu) – Universidade Metodista de São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENDONÇA, G. M. **Manual de normatização para apresentação de métodos acadêmicos**. Salvador: UNIFACS, 2009.

NASCIMENTO, Herbert Menezes. **Plano de negócios para avaliar a viabilidade de implantação de uma vídeo-locadora na cidade de Aracaju**. São Cristóvão: 2005.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011.233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Pigneur. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROCHA, Denise A.B. F. **Formação e Monitoramento de Juristas leigos. A Experiência de uma ONG com a Educação Popular na Região Sisaleira da Bahia**. 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios. Brasília, 2007**. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf). Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil 2009.** Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/eb2ab20eee491fb6832576fc006ce794/\\$file/nt00043d82.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/eb2ab20eee491fb6832576fc006ce794/$file/nt00043d82.pdf). Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio.** Brasília, 2018. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Pesquisa GEM: empreendedorismo no Brasil e no mundo.** Brasília, 2016. Disponível em https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empresendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **GEM 2012: o sonho de ter o próprio negócio.** Brasília, 2012. Disponível em http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/gem-2012-o-sonho-de-ter-o-proprio-negociodetalhe20,b20ccd8d48ae3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio.** Brasília, 2017. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em 11 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Guia essencial Para novos Empreendedores.** Brasília, 2015. Disponível em http://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/12/GUIA-NOVOS-EMPREENDEDORES-VOL3_Digital-1.pdf. Acessado em 11 de agosto de 2018.

TIMMONS, J., Spinelli, S. (1994). *New Venture creation – Entrepreneurship for the 21st century*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios De Pesquisa em Administração.** São Paulo, ed. Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Sugestão para Estruturação de um projeto de Pesquisa.** Caderno de Pesquisa-EBAP, Rio de Janeiro, 2000.

APÊNDICE

Questionário público-alvo

1. Você utiliza/ utilizou serviços odontológicos? Se sim, com qual frequência?

Não Raramente Com certa frequência Frequentemente

2. Você considera importante ter acompanhamento da sua saúde bucal adequadamente e regularmente?

Sim Não Talvez

3. Qual das situações a seguir poderiam lhe influenciar na decisão de procurar um serviço odontológico?

Emergência Prevenção Estética e Beleza Dor Correção

4. Existe alguma clínica odontológica que venha à sua lembrança caso tenha necessidade de tratamento?

Não Sim

5. Se a resposta anterior foi sim, indique esta clínica.

6. Quais meios de divulgação poderiam influenciar na sua escolha por uma clínica odontológica?

Redes sociais Sites TV Rádio Impressos Indicações de amigos E-mails
 Outdoor

7. Quais características poderiam influenciar na sua escolha por uma clínica odontológica?

Localização Valor acessível Referências de amigos Estrutura da Clínica
 Qualidade de atendimento

8. Você possui algum plano ou convênio odontológico?

Sim Não

9. Você faria uso de um plano mensal com valor acessível para ter direito a tratamento recorrente?

Sim Não