

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
CURSO ADMINISTRAÇÃO

DEYVID DOS SANTOS PIMENTEL

**A Aplicação do Modelo Canvas como Ferramenta de Gestão Estratégica: O
caso da Clínica Realce Saúde**

Maceió
2025

DEYVID DOS SANTOS PIMENTEL

**A Aplicação do Modelo Canvas como Ferramenta de Gestão Estratégica: O
caso da Clínica Realce Saúde**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Alagoas, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Cibério de
Araújo Leão.

Maceió

2025

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

P644a Pimentel, Deyvid dos Santos.

A aplicação do modelo canvas como ferramenta de gestão estratégica : o caso da Clínica Realce Saúde / Deyvid dos Santos Pimentel. – 2025.
40 f. : il. color.

Orientador: Nilson Cibério de Araújo Leão.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. Maceió, 2025.

Bibliografia: f. 38-40.

1. Modelo canvas. 2. Gestão estratégica. 3. Clínica odontológica –
Maceió(AL). I. Título.

CDU: 658.012.2 (813.5)

Folha de Aprovação

DEYVID DOS SANTOS PIMENTEL

A Aplicação do Modelo Canvas como Ferramenta de Gestão Estratégica: O caso na
Clínica Realce Saúde

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Alagoas e aprovada em __/__/__.

Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão

Banca examinadora:

Profa. Ana Paula Marques

Prof. André Carneiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela conquista alcançada, por todos os aprendizados e oportunidades que Ele me concedeu.

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou ao longo da vida, especialmente nos momentos mais difíceis da minha caminhada.

Quero agradecer, de forma muito especial, à minha esposa, que esteve ao meu lado durante todo esse percurso, sempre me apoiando e oferecendo o suporte necessário para que eu não desistisse. Obrigado por ser o meu porto seguro.

Por fim, agradeço ao professor Nilson Leão pela orientação, pelos ensinamentos e pela disponibilidade na execução deste trabalho.

RESUMO

A gestão eficiente é um dos principais desafios enfrentados por profissionais da Odontologia, especialmente por aqueles que decidem abrir seus próprios consultórios ou clínicas. Apesar da importância da excelência em experiência clínica prática, o sucesso de um negócio odontológico depende também de habilidades administrativas, frequentemente negligenciadas na formação universitária e no dia a dia dos consultórios. Metodologicamente, caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender e analisar a aplicação do Modelo Canvas como ferramenta de gestão estratégica numa clínica em Maceió. O modelo se mostrou eficaz ao permitir uma visão integrada do negócio, contribuindo para o alinhamento de recursos, identificação do público-alvo, reformulação da proposta de valor e melhoria dos canais de comunicação. Os resultados evidenciam que o Canvas pode auxiliar dentistas a conciliar suas competências técnicas com práticas gerenciais eficientes, promovendo a sustentabilidade e o crescimento do negócio. Além disso, o estudo destaca a carência de pesquisas voltadas à gestão na Odontologia, sugerindo a necessidade de mais investigações acadêmicas sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Modelo Canvas. Análise SWOT. Odontologia. Planejamento.

ABSTRACT

Efficient management is one of the main challenges faced by dental professionals, especially those who decide to open their own clinics or practices. Despite the importance of clinical excellence, the success of a dental business also depends on administrative skills, which are often overlooked in university training and in daily practice. Methodologically, this study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, aiming to understand and analyze the application of the Canvas Model as a strategic management tool in a clinic located in Maceió, Brazil. The model proved effective in providing an integrated view of the business, contributing to resource alignment, target audience identification, value proposition redesign, and improvement of communication channels. The results show that the Canvas Model can help dentists align their technical expertise with efficient management practices, fostering business growth and sustainability. Furthermore, the study highlights a lack of research focused on management within the field of Dentistry, suggesting the need for further academic investigations on the topic.

Keywords: Strategic Management. Canvas Model. SWOT Analysis. Dentistry. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas definições	17
Figura 2 – Organograma da Realce Saúde	26
Figura 3 – Modelo Canvas da Clínica Realce Saúde	27
Figura 4 – Análise SWOT da Clínica Odontológica	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão estratégica de micro e pequenas empresas	11
2.2 Modelos de negócio	13
2.2.1 Plano de negócio – modelo tradicional x modelo inovador	15
2.3 O Modelo Canvas e seus componentes	16
2.3.1 Segmento de clientes	17
2.3.2 Proposta de valor	18
2.3.3 Canais	18
2.3.4 Relacionamento com clientes	18
2.3.5 Fontes de receita	18
2.3.6 Recursos principais	19
2.3.7 Atividades-chave	19
2.3.8 Parcerias principais	19
2.3.9 Estrutura de custos	20
2.4 Aplicação do Canvas em clínicas odontológicas	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 Revisão de Literatura	22
3.2 Estudo de Caso	23
3.3 Coleta de Dados	23
3.4 Aplicação do Modelo Canvas	24
3.5 Análise SWOT	24
3.6 Análise dos Dados	24
4 ESTUDO DE CASO	25
4.1 Apresentação da empresa	25
4.2 Implementação do Business Model Canvas	26
4.3 Canvas da Clínica Realce Saúde	26
4.3.1 Parcerias principais	27

4.3.2 Atividades principais	28
4.3.3 Recursos principais	28
4.3.4 Proposta de valor	29
4.3.5 Relacionamento com clientes	30
4.3.6 Canais	30
4.3.7 Segmentos de cliente	31
4.3.8 Fontes de receita	32
4.3.9 Estrutura de custo	32
5 ANÁLISE SWOT	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Muitos profissionais da Odontologia, ao se depararem com a necessidade de administrar seus consultórios ou clínicas, enfrentam dificuldades devido à falta de conhecimento em gestão.

Embora a excelência clínica seja fundamental, ela representa apenas uma parte do sucesso. Em um mercado competitivo e fugaz, os dentistas, especialmente os recém-formados, enfrentam desafios não apenas na prática clínica, mas principalmente na administração de seus negócios. A falta de conhecimento em gestão pode dificultar a tomada de decisões estratégicas, comprometendo o crescimento e a sustentabilidade da clínica e do profissional. O sucesso de consultório odontológico está relacionado ao planejamento estratégico de qualidade e a capacidade em gestão administrativa, principalmente nos casos em que o profissional decida iniciar um serviço próprio, ele necessitará de conhecimentos sobre organização e orientação estratégica (COSTA et al 2015).

A maioria dos cursos de odontologia não englobam gestão financeira e os recém profissionais ficam à mercê de cursos de pós-graduação para suprir essa demanda, mesmo sendo uma habilidade necessária ao seu sucesso profissional. Muitos não possuem conhecimentos administrativos para gerenciar o seu próprio consultório ou clínica (SALIN 2018; MOREIRA et al 2022).

Nesse contexto, o Modelo Canvas surge como uma ferramenta poderosa e acessível, capaz de estruturar de forma visual e prática os principais componentes de um plano de negócio, auxiliando a identificar seu público-alvo, definir canais de comunicação e sua proposta de valor.

A aplicação desse modelo pode ser um dos componentes da atuação estratégica das empresas, pois esta ferramenta dá ao gestor a capacidade de verificar pontos cruciais dentro e fora da empresa e alinhá-los ao planejamento estratégico organizacional, pois a ferramenta faz a análise de situações e cenários empresariais, o que possibilita a viabilização ou manutenção de empreendimentos das mais diversas áreas (ALMEIDA 2016).

Desta forma, neste trabalho, estudaremos como o Modelo Canvas pode ser aplicado como ferramenta de gestão estratégica e comunicação para melhoria do desempenho e da sustentabilidade da Clínica Realce Saúde, um consultório odontológico localizado em Maceió.

Com isso, busca-se contribuir para que profissionais da odontologia possam

alinhar suas competências técnicas a práticas de gestão e comunicação mais eficientes e inovadoras no seu ramo de negócio.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com o mercado atual em constante mudança, as empresas precisam estar atentas a essas transformações, que podem representar tantas ameaças quanto às oportunidades. Para isso, é essencial adaptar-se às ferramentas de gestão que favorecem a organização e a tomada de decisões assertivas. No setor de saúde, especialmente em clínicas odontológicas, uma gestão eficaz e bem estruturada é fundamental para garantir a satisfação dos pacientes e a sustentabilidade do negócio.

O Modelo Canvas se destaca como uma abordagem prática e dinâmica, oferecendo uma visão abrangente dos principais elementos que compõem uma organização. Sua aplicação em clínicas odontológicas pode contribuir para a otimização dos processos internos.

Desta forma, este estudo se justifica pela necessidade de explorar os benefícios do Modelo Canvas como ferramenta de gestão estratégica na Clínica Realce Saúde. Além de oferecer uma contribuição acadêmica ao aprofundar a aplicação dessa metodologia no setor odontológico, o trabalho pode auxiliar a clínica em questão a aprimorar sua estrutura gerencial, fortalecendo sua posição no mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo de negócios que atenda às necessidades de desenvolvimento estratégico de uma clínica odontológica.

1.2.2 Objetivo Específico

- a) Pesquisar a literatura sobre a aplicação do BMC em modalidades diversas, em especial clínicas odontológicas;
- b) Elaborar o modelo BMC estruturado conforme as necessidades da clínica;
- c) Apresentar o modelo aplicado com as devidas análises e ajustes que forem necessários para o desenvolvimento estratégico da clínica.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica de micro e pequenas empresas

A gestão estratégica é um conjunto de técnicas e ferramentas que auxiliam as empresas na definição de diretrizes e na tomada de decisões fundamentadas, para alcançar os objetivos organizacionais no longo prazo. A estratégia de gestão empresarial é um elemento-chave para a eficiência organizacional, auxiliando na tomada de decisões e no alcance dos objetivos (SIMPLICIO; SESSO FILHO, 2024). A gestão estratégica visa garantir a sobrevivência, o crescimento e a competitividade (ANSOFF 1965)

A estratégia competitiva consiste em desenvolver uma posição única e valiosa no mercado, por meio de um conjunto de atividades distintas. É preciso analisar o ambiente interno e externo, a identificação de oportunidades e ameaças (PORTER 1980).

Uma estratégia pode ser desenvolvida sob diferentes perspectivas, incluindo a abordagem deliberada e a emergente. A estratégia deliberada refere-se a um planejamento estruturado, com objetivos bem definidos, enquanto a estratégia emergente surge a partir da adaptação e resposta a mudanças no ambiente organizacional. Dessa forma, a gestão estratégica combina planejamento e flexibilidade, permitindo ajustes ao longo do tempo conforme novas oportunidades e desafios que surgem (MINTZBERG 1994).

Segundo Mintzberg (1994), a estratégia não se limita apenas ao planejamento interno da organização, mas abrange todos os aspectos que influenciam. Isso inclui produtos e processos, a relação com clientes e cidadãos, as responsabilidades sociais e os interesses da própria organização. Dessa maneira, a estratégia se torna um elemento essencial para o posicionamento e a sustentabilidade empresarial, alinhando os objetivos organizacionais.

A importância da gestão estratégica está ligada à sua capacidade de orientar as organizações em um mercado dinâmico, auxiliando na identificação de oportunidades e ameaças, além de possibilitar um melhor aproveitamento de recursos internos para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Em um contexto de crescente competitividade e mudanças tecnológicas, uma gestão estratégica eficaz permite às organizações adaptarem-se rapidamente a novos cenários de mercado (BARNEY, 1991).

Os profissionais da área da saúde, como médicos, dentistas e fisioterapeutas, entre outros, estão cada vez mais assumindo a responsabilidade pela gestão de seus próprios negócios. Nesse contexto, o profissional liberal precisa diversificar suas habilidades para atuar em diferentes segmentos dentro de sua área de atuação, indo além da prática clínica e incorporando conhecimentos em administração e gestão (RIBAS et al., 2010).

A utilização de ferramentas como o Modelo Canvas, inicialmente desenvolvido por Osterwalder em 2004, pode contribuir significativamente para a estruturação do planejamento estratégico em diferentes tipos de negócios. Esse modelo permite uma visão clara e integrada de elementos essenciais, como os segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais de distribuição, além da estrutura de custos e receitas. Dessa forma, sua aplicação auxilia gestores e empreendedores na tomada de decisões estratégicas, maior organização, alinhamento e eficiência.

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta altamente aderente à atividade analisada, proporcionando uma estruturação eficaz do negócio. Sua principal contribuição está na possibilidade de repensar cada fator a ser explorado, permitindo a otimização dos componentes de cada quadro. Dessa forma, para profissionais que ainda não organizaram seu modelo de negócios ou que não possuem clareza sobre o que fazer e como fazer, o BMC se apresenta como um modelador eficiente (LIMA et al., 2022).

No estudo feito por Santos, Marcondes e Stein (2014), o modelo Canvas tem a função de identificar e compreender o modelo de negócios da Clínica Beta, além de analisar como ele poderia ser otimizado. A ferramenta foi utilizada em três momentos distintos para mapear a visão do gestor, entender a real dinâmica da empresa e avaliar a viabilidade das melhorias propostas. Assim, o estudo demonstrou que o Canvas não apenas mapeia o modelo de negócios, mas também auxilia na correção de falhas e na tomada de decisões estratégicas.

A avaliação do Modelo de Negócios Canvas aplicado à loja online Lábris evidencia a importância dessa ferramenta na estruturação e compreensão do negócio. Uma de suas principais vantagens é a capacidade de sintetizar rapidamente os aspectos essenciais da empresa, proporcionando uma visão clara e organizada. O Canvas permite a exposição visual e objetiva de elementos fundamentais, como proposta de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, estratégias de relacionamento e objetivos estratégicos. Dessa forma, o modelo possibilita uma

apresentação consistente do projeto, facilitando tanto o planejamento quanto a comunicação da ideia de negócio. (AGUIAR et al., 2021)

2.2 Modelos de negócio

Na literatura acadêmica e científica, o conceito de modelo de negócio é relativamente recente, tendo ganhado atenção nos últimos anos. A sua evolução deve ao fato de abranger uma variedade de disciplinas, como administração, economia e inovação, sem, no entanto, se destacar exclusivamente em nenhuma delas. Essa característica multidisciplinar tem contribuído para a crescente adoção e adaptação do conceito em diferentes contextos organizacionais e setores de mercado (BOURBON E LAMAS 2021).

Atualmente, existem diversos tipos de Modelos de Negócio (MN) que as empresas podem adotar ou adaptar. Esses modelos são nomeados conforme surgem no mercado, muitas vezes recebendo o nome da empresa ou do produto em que foram aplicados. Embora não haja uma regra fixa, é comum que as empresas integrem características de modelos já existentes. Além disso, alguns modelos não se encaixam em classificações específicas, o que não impede seu sucesso (ROCHA, 2020).

Rocha (2020) afirma que, apesar da possibilidade de classificação, o número de categorias é ilimitado, pois, com os avanços tecnológicos, econômicos e sociais, novos modelos e formas de gestão surgem constantemente. Os MN mais comuns estão ligados às principais atividades econômicas, como produção e transformação, enquanto no setor de serviços há modelos mais complexos e inovadores.

As pesquisas acadêmicas sobre modelos de negócios têm se intensificado desde o final do século XX, contudo, ainda não se estabeleceu um consenso definitivo quanto à sua conceituação. No entanto, ainda não há um consenso definitivo sobre a sua definição. Inicialmente, a maioria dos estudos e pesquisas se concentraram em modelos voltados para o comércio eletrônico e negócios realizados no ambiente digital. Ao longo dos anos, diversos autores desenvolveram para a consolidação do conceito de modelo de negócio por meio de suas pesquisas, entre eles (OROFINO 2011), Zott, Amit e Massa (2010b), Klang, Wallnöfer e Hack (2010), Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), Ghaziani e Ventresca (2005), Pateli e Giaglis (2004).

O modelo de negócio pode ser definido como o conjunto de práticas e estratégias de gestão adotadas por uma organização para utilizar seus recursos de forma eficiente, envolvendo a entrega de produtos e serviços aos clientes e

consumidores. Seu principal objetivo é gerar valor para esses públicos, ao mesmo tempo em que capta valor para a própria organização (PEDROSA 2016).

Os modelos de negócios são fundamentais para definir como uma organização cria, captura e entrega valor ao cliente. Após estabelecer esses aspectos, a empresa pode determinar qual modelo de negócio melhor se adapta às suas necessidades estratégicas.

De acordo com Morris, Schindehutte e Allen (2005), os modelos de negócio podem ser analisados em três níveis principais:

- **Econômico:** Foca na geração de lucro como principal lógica empresarial.
- **Operacional:** Enfatiza os processos internos, métodos produtivos e fatores decisórios que agregam valor ao cliente e garantem rentabilidade para a organização.
- **Estratégico:** Relaciona-se ao posicionamento da empresa no mercado e às suas interações externas, buscando vantagem competitiva e sustentabilidade para garantir lucro a longo prazo.

Existem vários tipos de modelos de negócio e de Amit e Zott (2001) afirma que o modelo de negócio de uma empresa pode ser entendido por meio de seu sistema de atividades, cujo propósito é aproveitar oportunidades e gerar valor para todos os envolvidos. Esse sistema é composto por ações organizacionais interligadas, que não se limitam à própria empresa, mas também envolvem parceiros, fornecedores e clientes, ultrapassando os limites organizacionais e do ambiente em que a empresa atua.

O modelo de negócio tem um papel essencial na conversão de inovações tecnológicas em valor econômico. Ele atua como um regulador entre o desenvolvimento tecnológico e a implementação de estratégias de mercado, sendo responsável por estruturar como a empresa cria e captura valor por meio de suas inovações. Nesse sentido, a definição e o alinhamento do modelo de negócio são determinantes para o sucesso comercial de novas tecnologias (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Já o Business Modelo de Canvas, é uma ferramenta essencial para estruturar, criar e posicionar produtos ou serviços de acordo com as reais necessidades e valores dos clientes. Sua abordagem visual e dinâmica permite que as empresas encontrem, de forma estruturada, o encaixe ideal entre produto e mercado, fortalecendo a

competitividade e impulsionando o crescimento sustentável. Diante das diversas variáveis que impactam um negócio, sejam elas internas ou externas, torna-se necessária a adoção de um modelo sólido e, ao mesmo tempo, flexível. O Canvas possibilita uma análise contínua do modelo de negócios, incentivando a inovação e a adaptação às constantes transformações do mercado. (CAMPANA, 2023)

A evolução da sociedade e dos avanços tecnológicos impõe às empresas a necessidade de reavaliar continuamente seus modelos de negócios, buscando inovação e eficiência para atender às novas demandas do mercado. Dessa forma, a adaptação e a flexibilidade tornam-se fatores essenciais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações (BOURBON E LAMAS 2021).

O modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) é amplamente escolhido por sua praticidade, visual intuitivo e aplicabilidade em diferentes tipos de negócios. Diferente das abordagens de Amit e Zott (2001), que focam nos sistemas de atividades, e de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que enfatizam a inovação aberta e as redes de valor, o Business Model Canvas se destaca por oferecer um framework estruturado e de fácil compreensão.

Sua divisão em nove blocos permite que empreendedores e gestores analisem rapidamente os elementos essenciais do negócio, como proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes e estrutura de custos. Além disso, o Canvas facilita a adaptação e inovação dos modelos de negócio, tornando-se uma ferramenta eficaz tanto para startups quanto para empresas consolidadas (OROFINO, 2011).

2.2.1 Plano de negócio – Modelo de negócio tradicional x modelo de negócio inovador

Para comparar um Modelo de Negócio Inovador, é essencial primeiro entender o Modelo de Negócio Tradicional. Esse modelo, em geral, baseia-se na elaboração de um plano de negócios estruturado, no qual todas as variáveis são analisadas e as estratégias bem definidas. A administração de empresas valoriza essa abordagem para garantir previsibilidade e organização. Segundo Mintzberg (2004), o Planejamento Estratégico de uma empresa deve seguir três pilares: decomposição, articulação e racionalização dos processos, que são organizados dentro do plano de negócio. Reuver (2007) afirma que um modelo de negócio é dinâmico e precisa ser atualizado para acompanhar mudanças no mercado, tecnologia e contexto. O SEBRAE (2016) compara a criação de um negócio a um planejamento estruturado,

como construir uma casa ou organizar uma viagem. No entanto, Blank (2014) contrapõe essa visão, argumentando que, embora o plano de negócios detalhe a criação da empresa, ele raramente é seguido na prática diária (MARINHO, 2016).

O plano auxiliará na avaliação da viabilidade da sua ideia, além de proporcionar uma análise detalhada do setor, dos produtos e serviços que serão oferecidos, do perfil dos clientes, da concorrência e dos fornecedores. Além disso, ajudará a identificar os principais pontos fortes e desafios do negócio (SEBRAE, 2013).

Um dos principais riscos de um plano de negócios é a falta de validação da ideia antes da execução. Diferente do Canvas, que permite testar e ajustar o modelo, o plano de negócios tende a tornar a ideia atraente no papel sem garantir seu real interesse no mercado (OSTERWALDER et al., 2014). Quando a empresa já está operando e arcando com altos custos, perceber que o produto não atende às necessidades dos clientes pode ser um erro caro. Para Osterwalder, muitas empresas falham justamente por basearem seus planos em suposições não testadas, investindo tempo e recursos em algo com grandes chances de fracasso.

2.3 O Modelo Canvas e seus componentes

O Business Model Canvas (BMC) – o Modelo Canvas teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e mais 470 colaboradores, de 45 países, foi publicado o livro Business Model Generation, que está em sua 10ª reimpressão no Brasil. O modelo tornou-se muito popular entre os empreendedores. (FIUZA, S. N.; DE OLIVEIRA, 2021)

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para desenvolver e estruturar modelos de negócios. Seu principal objetivo é definir como uma organização cria, entrega e captura valor, proporcionando uma visão clara e objetiva do funcionamento do negócio. (CODAGNONE, 2022)

O BMC é composto por nove blocos interconectados, que abrangem todos os aspectos essenciais de um modelo de negócio: segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, recursos principais, atividades-chave, parcerias estratégicas, estrutura de custos e fontes de receita (CALDAS, 2018).

Essa abordagem permite visualizar de forma integrada os elementos

fundamentais do empreendimento, facilitando a tomada de decisões e a formulação de estratégias. Além disso, o BMC busca responder a quatro questões centrais: “O que fazer?” (proposta de valor), “Como fazer?” (atividades, recursos e parcerias), “Para quem?” (segmento de clientes e relacionamento) e “Quanto vai custar?” (estrutura de custos e fontes de receita) (CODAGNONE, 2022).



FIGURA 1 Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições. Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011); Nakagawa (2013).

A utilização de cores associadas aos blocos do modelo Canvas são referentes a clientes (Quem?), oferta (O quê?), infraestrutura (Como?) e viabilidade financeira (Quanto?), proporciona uma visão mais ampla e integrada do modelo de negócio. Essa abordagem contribui para o processo criativo e inovador dos empreendedores, favorecendo um ciclo contínuo de aprimoramento do modelo (SEBRAE, 2015).

2.3.1. Segmento de clientes

Para criar um modelo de negócios, é essencial definir o cliente potencial e o serviço a ser ofertado. Nessa etapa, identificam-se os consumidores mais importantes e o valor que a empresa lhes proporciona. A segmentação de clientes considera diferentes perfis, necessidades e modelos de relacionamento, garantindo uma

abordagem estratégica e personalizada, são agrupados de acordo com interesses comuns. (CODAGNONE, 2022; DAMIN E OLIVEIRA, 2021)

2.3.2. Proposta de valor

Este tópico aborda o valor percebido pelos segmentos de clientes, destacando como a proposta de valor influencia a escolha do público e diferencia a empresa no mercado. Ela necessita identificar com mais clareza, os benefícios ofertados aos seus respectivos segmentos. Esse valor varia conforme as necessidades dos clientes e pode ser classificado por critérios quantitativos, como preço e velocidade, ou qualitativos, como design e experiência do cliente (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011; BONAZZI E ZILBER, 2014).

2.3.3. Canais

Após definir os segmentos de clientes e a proposta de valor, é necessário estabelecer os canais de comunicação, distribuição e venda que conectam a empresa aos consumidores. Esses canais desempenham um papel essencial na experiência do cliente, influenciando sua percepção sobre o negócio, eles representam a maneira pela qual uma empresa se relaciona e alcança seus clientes a fim de entregar uma proposta de valor. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011; BONAZZI E ZILBER, 2014).

2.3.4. Relacionamento com clientes

A experiência do cliente é diretamente impactada pelo método de relacionamento adotado no modelo de negócios, que pode variar de interações pessoais a processos totalmente automatizados. A empresa mantém um relacionamento personalizado com cada segmento de clientes, o que impacta diretamente na experiência do consumidor. Esse relacionamento pode ser orientado pelo aumento das vendas, bem como pela conquista e retenção de clientes. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, DAMIN E OLIVEIRA, 2021).

2.3.5. Fontes de receita

A fonte de receitas representa o valor gerado por uma empresa a partir de cada segmento de clientes, sendo essencial para a sustentabilidade do negócio. Envolve a gestão financeira e a definição de como e quanto os clientes pagarão pelo produto ou serviço. As principais formas de geração de receita incluem venda de recursos, taxa

de uso, assinatura, aluguel, leasing e licenciamento. Além disso, a precificação está diretamente ligada às fontes de receita, influenciando o modelo de negócios. Ela representa o elemento mais importante para a existência de um negócio. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011; CODAGNONE, 2022).

2.3.6. Recursos principais

Esse componente descreve os recursos essenciais para o funcionamento do modelo de negócios. Eles permitem à empresa criar e oferecer valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receita. Os recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, próprios ou alugados, variando conforme o modelo adotado. São os recursos essenciais, como equipamentos, ferramentas, matérias-primas, imóveis, pessoas, finanças e criatividade, que possibilitam a criação de um produto ou serviço a ser comercializado (CODAGNONE, 2022; OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

2.3.7. Atividades chaves

As Atividades-Chave conectam a proposta de valor da empresa às necessidades dos clientes. Envolvem ações como desenvolvimento, fabricação, entrega de produtos, solução de problemas e gerenciamento de plataformas. São as atividades principais que a empresa realiza de acordo com seu plano de negócios, variam em fornecimento de serviços, gerenciamento e promoção de plataformas. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011; DAMIN E OLIVEIRA, 2021).

2.3.8. Parcerias principais

As parcerias principais otimizam recursos, reduzem riscos e viabilizam atividades especializadas. Elas envolvem uma rede de parceiros essenciais para a operação do modelo de negócios, como empresas que estabelecem relações estratégicas, como fornecedores de matéria-prima, colaboradores, parceiros e diversas outras entidades para otimizar seus modelos de negócios, reduzir riscos e adquirir recursos. Esse componente se refere à rede de fornecedores e principais parceiros que fazem parte do modelo de negócios. A escolha de parceiros e fornecedores é fundamental para reduzir custos, tempo e riscos, além de potencializar os recursos mais relevantes. No Business Model Canvas, as parcerias também podem aprimorar negociações e fortalecer o funcionamento da empresa (OSTERWALDER E

PIGNEUR, 2011; SCHERER 2012).

2.3.9. Estrutura de custo

A estrutura de custos abrange todos os gastos necessários para a operação de um modelo de negócios, incluindo a criação e oferta de valor, o relacionamento com clientes e a geração de receitas. Ela compreende custos fixos e variáveis, além de economias de escala e de escopo. Deve detalhar os principais custos envolvidos, as despesas de cada atividade-chave e aquelas com maior impacto financeiro, bem como estratégias para reduzi-los. É fundamental projetar os custos iniciais de investimento, como despesas pré-operacionais, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, depreciação, capital de giro e fornecedores. A análise dos custos mais significativos, dos recursos de maior valor e das atividades-chave de maior impacto é essencial para a estruturação desse componente. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011; SCHERER 2012).

2.4 Aplicação do Canvas como ferramenta de gestão em clínicas odontológicas.

O Brasil concentra aproximadamente 19% de todos os cirurgiões-dentistas do mundo, sendo o país com a maior concentração desses profissionais. Esse cenário impulsiona a evolução da profissão não apenas no que diz respeito a técnicas e equipamentos, mas também na necessidade de adaptação a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (SILVA et al., 2021; HUTHMACHER et al., 2021).

Um estudo conduzido por Mendes et al. (2019) revelou que os dentistas entrevistados relataram a necessidade de desenvolvimento profissional após a graduação. Eles destacaram a importância de aprimorar diversas competências, incluindo habilidades intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais, como fatores essenciais para o sucesso e a satisfação profissional. Essa necessidade foi observada predominantemente entre profissionais atuantes no setor privado.

Com o crescimento acelerado da formação de novos dentistas, muitos buscam diferenciais competitivos e a realização do próprio empreendimento. Nesse contexto, um planejamento estratégico estruturado torna-se um fator determinante para o sucesso do negócio, pois o comportamento empreendedor precisa ser sustentado por ferramentas adequadas.

É fundamental que as empresas tenham seu posicionamento estratégico bem

definido e em pleno funcionamento, especialmente considerando o significativo crescimento do setor odontológico no Brasil nos últimos anos, até mesmo durante períodos de crise econômica. Assim, a criação, manutenção e constante aprimoramento do planejamento e do posicionamento estratégico se tornam essenciais para o sucesso desses negócios (ALMEIDA, 2016).

Um outro trabalho desenvolveu um estudo sobre a criação de um Modelo de Negócio para a implantação de uma clínica odontológica. O autor destaca que essa ferramenta é fundamental tanto para o planejamento de novos empreendimentos quanto para a expansão e aprimoramento de negócios já existentes, permitindo uma visão mais clara das qualidades, vantagens, desafios e obstáculos a serem enfrentados (CALDAS, 2018).

O estudo de Caldas (2018) concluiu que o Modelo Canvas “foi uma ferramenta excelente na concepção primitiva deste negócio. Através de um método criativo, dinâmico e enxuto, é capaz de estruturar negócios de qualquer complexidade em sua concepção inicial.”

A utilização de ferramentas estratégicas nas organizações é crucial para melhorar o desempenho das empresas, sendo indispensável para aquelas que desejam se manter competitivas em um mercado dinâmico e altamente concorrido como o atual (ALMEIDA, 2016).

O Business Model Canvas abrange diversos aspectos para analisar uma organização. Segundo Scherer (2012), ao aplicar esse modelo, é possível realizar um levantamento preciso dos pontos que o gestor deve considerar em relação a produtos, clientes e variáveis que impactam a empresa. Através dos nove elementos do Canvas, é possível identificar as áreas que o modelo de negócio deve priorizar, alinhando-as aos objetivos organizacionais.

A utilização do Modelo Canvas no planejamento para abertura de clínicas odontológicas traz benefícios significativos. Seus nove blocos facilitam a visualização do empreendimento como um todo, proporcionando ao empreendedor uma compreensão ampla de seu negócio e auxiliando no direcionamento estratégico de cada uma das áreas fundamentais (CODAGNONE, 2022).

De acordo com Scherer (2012) “o modelo Canvas de negócios é uma importante ferramenta de ponto de partida de decisões”. Além disso, cria subsídios para analisar as organizações e verificar os ambientes de acordo com as propostas das empresas, pois foca em pontos cruciais das organizações, delimitando e

segmentando cada parte da empresa. Esta ferramenta gera uma visão clara dos pontos observados.

A Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) representa uma importante ferramenta estratégica para a compreensão do ambiente interno e externo de uma organização. Inicialmente, examina os elementos internos, como os recursos disponíveis, a equipe de colaboradores, a estrutura física, a localização, o portfólio de produtos e serviços, bem como as habilidades e competências da organização. Em seguida, considera os fatores externos ao mercado, como as forças macroambientais que podem ser economia, demografia, tecnologia, legislação, política e aspectos socioculturais e os agentes microambientais, como clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores (KOTLER e KELLER, 2006).

A partir dos resultados da análise SWOT da empresa, foram realizadas avaliações com base no *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que visa integrar as dimensões estratégica, tática e operacional da organização. Os resultados obtidos possibilitaram alinhar os objetivos estratégicos às ações necessárias para sua execução, reduzindo a lacuna entre ambos e estabelecendo indicadores para monitorar o progresso das iniciativas em cada perspectiva da empresa (ALMEIDA, 2016).

Embora o BSC seja uma excelente ferramenta de gestão e controle da operacionalização da estratégia empresarial, ele não abrange todos os aspectos contemplados pelo Business Model Canvas. A definição dos nove elementos do modelo Canvas foi essencial para, em conjunto com o BSC, gerar dados valiosos para os gestores e para futuras pesquisas sobre o funcionamento e o estabelecimento de uma microempresa no setor odontológico (ALMEIDA, 2016).

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender e analisar a aplicação do Modelo Canvas como ferramenta de gestão estratégica na Clínica Realce Saúde. A pesquisa foi conduzida por meio de dois procedimentos metodológicos principais: a revisão de literatura e o estudo de caso.

3.1 Revisão de Literatura

A primeira etapa da pesquisa consistiu na revisão de literatura, com o intuito de

realizar o referencial teórico do estudo. Foram pesquisados e selecionados artigos acadêmicos, livros, dissertações e teses disponíveis na base do Google Acadêmico. Foram selecionadas as seguintes palavras chaves: modelo canvas, gestão estratégica, gestão estratégica em odontologia, análise SWOT, planejamento estratégico em organizações de saúde. Essa etapa permitiu a construção do referencial teórico que embasa a análise da aplicação do Modelo Canvas na clínica estudada.

3.2 Estudo de Caso

A segunda etapa consistiu na realização de um estudo de caso na Clínica Realce Saúde. O estudo de caso foi escolhido como estratégia metodológica por permitir uma análise aprofundada de um contexto organizacional específico, com base em dados reais e contextuais.

Realizado pela abordagem metodológica de estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2015). Um estudo de caso único com unidade de análise única (a própria clínica).

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por três métodos principais, todos alinhados à estrutura proposta por Yin (2015), que explica que a robustez de um estudo de caso depende do uso de múltiplas fontes de evidência, garantindo triangulação dos dados e maior validade dos resultados:

- a) Entrevistas semiestruturadas, como fonte de evidência verbal, fornecem percepções diretas dos participantes e ajudam na compreensão dos significados atribuídos aos processos organizacionais (YIN, 2015): realizada com os dois gestores da clínica, buscando identificar os principais elementos estratégicos da organização;
- b) Observação direta, fonte de evidência comportamental e contextual, complementa os dados das entrevistas com uma visão não mediada dos processos, fortalecendo a análise do fenômeno como o em seu contexto real,

como defendido por Yin (2015): observando todo o funcionamento da clínica e de seus processos internos;

- c) Análise documental, segundo Yin (2015), como evidência estável e revisável, validando as informações obtidas nas entrevistas e observações, permitindo verificar coerência e aprofundar a análise do modelo de negócio da organização. Foram realizados exames de documentos internos fornecidos pela organização, como planos de negócio, registros administrativos e relatórios financeiros.

3.4 Aplicação do Modelo Canvas

Com base nas informações obtidas, foi realizada a aplicação do Modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), identificando e estruturando os nove blocos que compõem a ferramenta: segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, recursos principais, atividades-chave, parcerias estratégicas, estrutura de custos e fontes de receita. Essa etapa visou entender a lógica de funcionamento do negócio e avaliar a coerência e efetividade de sua estratégia.

3.5 Análise SWOT

Para complementar a análise estratégica, foi aplicada a matriz SWOT, uma ferramenta concebida originalmente por Albert Humphrey, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças enfrentados pela clínica. A SWOT foi utilizada em conjunto com o Canvas para propor ações estratégicas de melhoria e fortalecimento do posicionamento competitivo da organização.

3.6 Análise dos Dados

Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma qualitativa, permitindo a identificação de padrões, conexões e aspectos críticos da gestão estratégica da clínica, diretamente alinhada com a proposta metodológica de Yin, que recomenda o uso combinado de diferentes fontes de dados para assegurar credibilidade, profundidade e consistência na análise do caso. A análise integrou os dados dos conceitos teóricos levantados na revisão de literatura, de forma a construir uma avaliação crítica sobre a aplicabilidade e utilidade do Modelo Canvas no contexto analisado. A triangulação das evidências contribuiu para um entendimento mais

abrangente das estratégias da clínica odontológica e fortaleceu a validade interna do estudo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

A clínica Realce Saúde foi fundada em março de 2021 pela cirurgiã-dentista Taís Gusmão Alves e seu esposo, que também é sócio. Inicialmente, funcionava como pessoa física, mas, após dois anos e meio, precisou passar por uma reestruturação para atender melhor às demandas do mercado e fortalecer sua imagem, transmitindo mais credibilidade aos clientes. Assim, no final do segundo semestre de 2023, a clínica formalizou-se como pessoa jurídica.

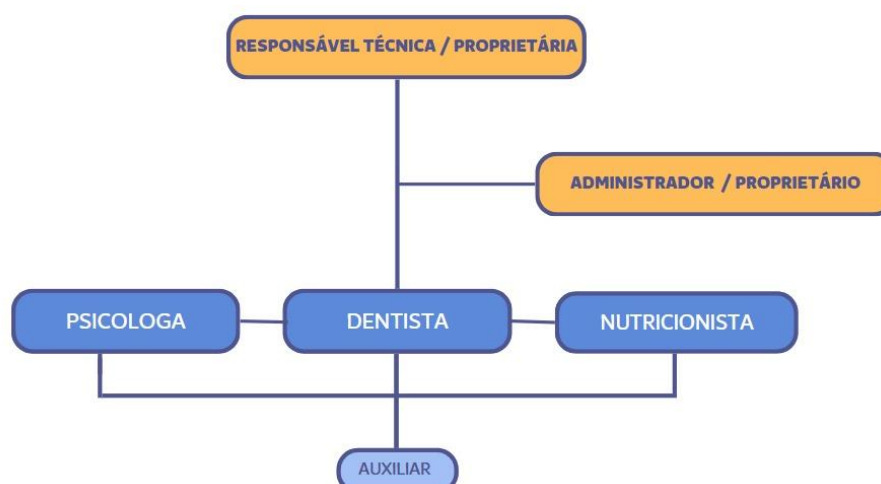
Com essa mudança, tornou-se necessário contratar empresas especializadas e *softwares* de gestão para melhorar a administração e aprimorar processos específicos. Foi então contratada uma empresa de contabilidade para administrar a parte fiscal e contábil e outra para tratar das questões de licenciamento e alvarás de funcionamento, sanitário e ambiental.

A Realce Saúde nasceu do desejo da sua gestora de oferecer um atendimento mais personalizado e confortável aos seus pacientes. Especialista em dentística restauradora, área da Odontologia focada na estética, ela busca aliar técnica e cuidado para fornecer os melhores resultados.

Atualmente, a clínica conta com uma auxiliar de saúde bucal, que presta serviços de auxílio em atendimentos aos pacientes e suporte às demandas da clínica. Além de contar com dentistas parceiros para as demais especialidades de atuação como prótese, periodontia, cirurgia bucomaxilofacial, ortodontia e harmonização orofacial. A clínica também dispõe de um consultório multifuncional, utilizado para atendimentos de psicologia e nutrição com profissionais parceiros.

Com atendimentos exclusivamente particulares, a clínica demanda ainda mais de uma estrutura de negócio bem definida para captar e fidelizar clientes, promovendo a sustentabilidade do negócio.

Figura 2 – Organograma da Realce Saúde



Fonte: Autor

4.2 Implementação do Business Model Canvas (BMC)

Com o crescimento da empresa, surgiu a necessidade de adotar uma ferramenta de gestão que proporcionasse maior organização, uma visão clara dos processos e uma abordagem integrada do negócio. Diante dessa demanda, o Business Model Canvas (BMC) foi escolhido por sua praticidade, flexibilidade e capacidade de estruturar todos os aspectos da empresa de forma visual e dinâmica. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o BMC permite desenhar, analisar e reinventar modelos de negócio de maneira colaborativa e acessível, sendo amplamente utilizado por sua proposta visual e intuitiva.

4.3 Canvas da clínica Realce Saúde

Nesta seção, apresenta-se o modelo de negócios da clínica odontológica, estruturado a partir do modelo Canvas, com o propósito de analisar de forma estratégica a organização, identificando seus principais componentes operacionais e de geração de valor.

Figura 3 – Modelo Canvas da clínica Realce Saúde

PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTE
- Fornecedores de materiais odontológicos - Clínicas de radiologia - Escritório de contabilidade - Dentistas Especialistas	- Procedimentos odontológicos - Gestão financeira - Marketing	- Autoestima - Acolhimento - Qualidade - Personalizado - Saúde Bucal	WhatsApp e Instagram: agendamento, datas comemorativas, relacionamento pós atendimento	População de Maceió e cidades vizinhas, classes B, C e D, com faixa etária de 14 a 70 anos.
		RECURSOS PRINCIPAIS	CANAIS	
		- Dentistas e auxiliares - Equipamentos e infraestrutura	- Redes sociais: WhatsApp, Instagram - Celular - Indicações	
ESTRUTURA DE CUSTO			FONTES DE RECEITA	
- Equipamentos e materiais - Despesas fixas e variáveis			- Valores de consultas e procedimentos - Porcentagem em procedimentos de dentistas parceiros - Aluguel de turnos do consultório e sala multiprofissional - Mensalidades ortodontia	

4.3.1 Parcerias principais da clínica

Nesse elemento, encontramos tipos de parcerias que a empresa precisará desenvolver para operacionalizar seu negócio. No contexto da clínica odontológica analisada, observou-se na prática a necessidade de estabelecer parcerias estratégicas para garantir a efetividade e a qualidade dos serviços prestados.

Um dos principais tipos de parceria envolve os dentistas especialistas parceiros, que atuam de forma complementar aos profissionais da clínica, ampliando os serviços disponíveis e agregando valor. Esses especialistas são acionados conforme a demanda por tratamentos específicos, como implantodontia, ortodontia, endodontia, entre outros.

Além disso, a clínica mantém colaboração com empresas terceirizadas de diagnóstico por imagem odontológica, essenciais para a realização de exames como radiografias e tomografias. Esses exames são fundamentais para a elaboração de planos de tratamento adequados pelos dentistas.

No que se refere ao fornecimento de insumos, a clínica estabelece relações contínuas com fornecedores de materiais odontológicos, os quais garantem o abastecimento regular de produtos específicos para os atendimentos.

Por fim, destaca-se a parceria com um escritório de contabilidade, responsável pela gestão fiscal e contábil da clínica, contribuindo para a conformidade legal e a sustentabilidade administrativa do negócio.

Essas parcerias se configuram como componentes de um sistema de atividades interdependentes, no qual a criação de valor ocorre pela interação entre diferentes agentes (ZOTT; AMIT, 2009).

4.3.2 Atividades principais da clínica

As atividades principais representam as ações fundamentais para que seu modelo de negócios funcione de forma eficaz. No caso da Clínica Realce Saúde, três pilares se destacam como centrais para a operação: a execução de procedimentos odontológicos especializados, a gestão financeira eficiente e as ações de marketing voltadas à captação e fidelização de pacientes.

A realização de procedimentos odontológicos de qualidade é a responsável direta pela entrega dos serviços e pelo impacto na experiência do paciente. Ao garantir excelência clínica a Realce Saúde adota uma clara estratégia de diferenciação, buscando destacar-se pelo alto padrão técnico e pelo atendimento humanizado.

Paralelamente, a gestão financeira assegura a sustentabilidade do negócio. A capacidade de controlar custos, manter o fluxo de caixa positivo e cumprir obrigações fiscais está diretamente relacionada ao sucesso de longo prazo.

Por fim, as ações de marketing com a presença no digital, relacionamento com pacientes, parcerias com dentistas parceiros são essenciais para comunicar o valor da marca e atrair novos clientes. No caso da Realce Saúde, o marketing atua como elo entre a oferta de serviços diferenciados e o reconhecimento por parte do mercado, fortalecendo a marca e a fidelização.

Essas três atividades formam a espinha dorsal do modelo de negócio da clínica, interligando operações, finanças e posicionamento no mercado para gerar e sustentar vantagem competitiva. A forma como a empresa realiza suas atividades influencia sua posição estratégica (PORTER, 1985).

4.3.3 Recursos principais da clínica

No Modelo de Negócios Canvas, os recursos principais representam os ativos mais importantes para que uma organização possa oferecer sua proposta de valor, atingir seus clientes, manter relacionamentos e gerar receita.

Destacam-se na clínica Realce a equipe técnica de dentistas e auxiliares, os equipamentos odontológicos e a infraestrutura física adequada. A equipe de profissionais composta por cirurgiões-dentistas generalistas, especialistas parceiros e

auxiliares técnicas de saúde bucal é o principal recurso humano da clínica.

Os equipamentos odontológicos (cadeiras odontológicas, compressores, autoclaves, fotopolimerizadores, entre outros) são recursos físicos essenciais que permitem a execução segura e eficiente dos procedimentos, esses recursos garantem a qualidade e a padronização dos atendimentos.

A infraestrutura da clínica, por sua vez, oferece conforto, acessibilidade e suporte aos processos clínicos e administrativos dando uma percepção positiva aos clientes.

4.3.4 Proposta de valor

A proposta de valor representa o conjunto de benefícios que a empresa oferece para satisfazer as necessidades de seus clientes. Na Realce Saúde, essa proposta está baseada em cinco pilares fundamentais: autoestima, acolhimento, qualidade, personalização e saúde bucal.

A clínica busca proporcionar melhoria na autoestima dos pacientes ao entregar tratamentos que vão além da saúde bucal, influenciando diretamente a autoconfiança e o bem-estar.

O acolhimento é outro ponto central da proposta da Realce Saúde. A humanização no atendimento e o ambiente confortável contribuem para uma experiência positiva durante todo o processo de cuidado.

A qualidade técnica dos serviços prestados é sustentada tanto pelos profissionais qualificados quanto pelos recursos físicos, refletindo um compromisso com a excelência. Já a personalização no atendimento garante que cada paciente seja tratado de forma única, respeitando suas necessidades e expectativas.

Por fim, o foco na saúde bucal preventiva e restauradora reforça o propósito da clínica em contribuir para o bem-estar dos pacientes, indo além do tratamento pontual para promover um cuidado contínuo e completo. Essa abordagem estratégica agrega valor ao longo do tempo e contribui para a fidelização.

A Realce Saúde busca se destacar não só pelo preço, mas pela percepção de qualidade e experiência oferecida. Criar experiências memoráveis para o cliente é essencial para a construção de marcas fortes e relacionamentos duradouros (KOTLER; KELLER, 2006).

4.3.5 Relacionamentos com clientes

O bloco Relacionamento com Clientes descreve os tipos de interações que uma organização estabelece com seus diferentes segmentos de clientes, com o objetivo de atrair, reter e fidelizar. O relacionamento, na clínica, é construído utilizando canais digitais como o WhatsApp e o Instagram, e é baseado em três frentes principais: agendamentos personalizados, interações em datas comemorativas e acompanhamento pós-atendimento.

O WhatsApp tem papel estratégico como canal direto, rápido e personalizado para agendamento de consultas, envio de lembretes e orientações pré e pós-procedimento. Essa proximidade digital permite uma comunicação mais eficiente e humanizada, o que contribui para a experiência do cliente, e é um fator chave para construção do valor percebido pelo cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Já o Instagram é utilizado como canal de relacionamento e posicionamento da marca. Por meio dele, a clínica compartilha conteúdos educativos, resultados de procedimentos realizados como antes e depois de uma transformação, bastidores e *feedback* dos clientes gerando engajamento contínuo. Essa presença ativa nas redes sociais também reforça o pilar de autoestima e acolhimento, destacados na proposta de valor da clínica.

Outro aspecto importante é o relacionamento pós-atendimento, que se manifesta no cuidado contínuo com o paciente após o procedimento. Isso reforça a estratégia de fidelização essencial para manter uma base de pacientes recorrentes.

4.3.6 Canais

O bloco Canais descreve como a empresa se comunica e entrega sua proposta de valor aos diferentes segmentos de clientes. Na Realce Saúde, os canais exercem papel fundamental tanto na divulgação dos serviços, quanto na comunicação com pacientes e captação de novos clientes. Os principais canais utilizados são: redes sociais (Instagram), WhatsApp, atendimento via celular e indicações de pacientes.

O Instagram é utilizado como canal de visibilidade e construção de autoridade da marca. Através de conteúdos educativos, demonstração de bastidores e publicações estratégicas.

O WhatsApp, por sua vez, é um canal direto e personalizado, utilizado para agendamentos, envio de lembretes, esclarecimento de dúvidas e relacionamento contínuo com o paciente.

O atendimento telefônico tradicional (celular) ainda exerce papel importante na comunicação, principalmente para pacientes que preferem o contato por voz ou que não estão tão ativos em canais digitais. Isso amplia o alcance da clínica a diferentes perfis de público.

Por fim, as indicações de pacientes satisfeitos se configuram como um canal orgânico de grande relevância, ampliando a base de clientes sem custos adicionais de aquisição.

Os canais fazem parte do sistema de atividades que sustenta a geração de valor. Quando bem integrados à proposta e ao relacionamento com clientes, esses canais elevam a eficiência do modelo de negócio e potencializam a captação de receita (ZOTT; AMITT, 2009).

4.3.7 Segmentos de cliente

O bloco Segmentos de Clientes descreve os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca atender. A clínica adota uma segmentação de clientes baseada em quatro variáveis principais: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, conforme proposto por Kotler e Keller (2006). Geograficamente, a clínica atende pacientes localizados em Maceió e cidades vizinhas.

A segmentação demográfica abrange indivíduos com faixa etária entre 14 e 70 anos, pertencentes às classes sociais B, C e D, o que permite atender desde adolescentes em tratamento ortodôntico até idosos em busca de reabilitação bucal, com uma estratégia que equilibra qualidade e acessibilidade.

Do ponto de vista psicográfico, o público-alvo da clínica é formado por pessoas que valorizam autoestima, bem-estar, acolhimento e qualidade no atendimento, o que está alinhado com a proposta de valor da organização e contribui para estabelecer vínculos emocionais com os pacientes. Já a segmentação comportamental identifica clientes que buscam praticidade, agilidade no atendimento e acompanhamento contínuo, características atendidas por meio de canais digitais como WhatsApp e Instagram.

Essa segmentação reflete uma estratégia de atendimento ampliado, que busca conciliar qualidade técnica com acessibilidade. A clínica adota um modelo que equilibra diferenciação baseada na qualidade, no acolhimento e na personalização do atendimento, com uma estrutura de preços acessíveis. Essa abordagem permite atender a um público mais amplo e sensível ao custo, sem comprometer o valor

percebido. Essa estratégia está alinhada ao conceito de vantagem competitiva sustentável, ao combinar elementos tanto da liderança em custo quanto da diferenciação (PORTER, 1980).

4.3.8 Fontes de receita

O bloco Fontes de Receita representa o valor que a organização capta em troca da entrega de sua proposta de valor. Na Realce Saúde, as fontes de receita são diversificadas e refletem um modelo estratégico que visa estabilidade financeira e escalabilidade operacional.

A principal fonte de receita é composta pelos valores pagos diretamente pelos pacientes nas consultas e procedimentos odontológicos, como atendimentos clínicos, estéticos e reabilitadores. Outra importante fonte são as mensalidades de ortodontia, que representam uma forma de receita recorrente, criando previsibilidade no fluxo financeiro e promovendo maior retenção de clientes. Adicionalmente, a clínica conta com porcentagens oriundas de procedimentos realizados por dentistas especialistas parceiros.

Outra fonte relevante é o aluguel de turnos na sala multiprofissional, destinada a profissionais da saúde que desejam utilizar a estrutura da clínica para atendimentos pontuais. Essa diversificação de receitas contribui para a estratégia de diferenciação combinada à eficiência operacional, permitindo a criação de valor em diferentes frentes sem comprometer o foco estratégico (PORTER, 1980).

A coexistência de receitas pontuais (consultas e procedimentos), recorrentes (mensalidades), compartilhadas (parcerias) e complementares (aluguel de espaço) fortalece o modelo de negócio e aumenta a resiliência financeira da clínica frente às oscilações do mercado.

4.3.9 Estrutura de custo

O bloco Estrutura de Custo descreve todos os custos mais relevantes para a operação da empresa. Entre os principais custos fixos da clínica estão as despesas com infraestrutura, como aluguel, energia, água, internet e serviços terceirizados como o escritório de contabilidade. Também fazem parte dessa categoria os salários e honorários de colaboradores fixos, além da manutenção da estrutura física e digital da clínica, como sistema de gestão.

Nos custos variáveis, destacam-se os gastos com materiais odontológicos e de

consumo clínico, os quais são diretamente proporcionais ao volume de atendimentos realizados. Também estão incluídos os custos com EPIs e reposição de insumos específicos para cada tipo de procedimento.

A clínica também realiza investimentos periódicos em equipamentos odontológicos, que embora não recorrentes, representam uma despesa significativa e estratégica, pois estão diretamente relacionados à qualidade do atendimento e à capacidade de diferenciação técnica no mercado.

Compreender com clareza a estrutura de custos é essencial para definir o posicionamento de preço dos serviços de forma coerente com o mercado-alvo, garantindo equilíbrio entre custo e valor percebido (KOTLER E KELLER, 2006).

5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste na identificação e avaliação das principais características da organização, tanto no ambiente interno quanto no externo. Internamente, o foco é reconhecer as forças, que representam os atributos e recursos que conferem vantagem competitiva, e as fraquezas, que evidenciam limitações ou pontos vulneráveis que podem comprometer o desempenho organizacional. Externamente, a análise busca mapear as oportunidades, ou seja, as condições favoráveis no ambiente de mercado que podem ser exploradas para o crescimento e fortalecimento da organização, e as ameaças, que são fatores externos capazes de impactar negativamente os resultados e a sustentabilidade do negócio. Dessa forma, a análise SWOT proporciona uma visão estratégica integrada, essencial para a formulação de planos de ação mais eficazes (NAVARRO, 2016).

A análise SWOT inicia pela avaliação dos fatores internos da organização, considerando aspectos como seus recursos, equipe, estrutura física, localização, produtos, serviços, habilidades e competências. Em seguida, volta-se para o ambiente externo, investigando as forças macroambientais como economia, demografia, avanços tecnológicos, legislação, política e fatores socioculturais, além dos agentes do microambiente, incluindo clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006).

Figura 4 – Análise SWOT da Clínica Odontológica

Fatores Internos	Fatores Externos
Forças • Equipe qualificada e especializada em diversas áreas da odontologia. • Ambiente moderno e confortável para os pacientes. • Localização estratégica, próxima a centros comerciais e residenciais. • Boa reputação e alto índice de indicação por clientes satisfeitos.	Oportunidade • Crescimento da demanda por procedimentos estéticos odontológicos. • Aumento da conscientização sobre a importância da saúde bucal. • Possibilidade de parcerias com convênios e planos de saúde.
Fraqueza • Dependência de poucos profissionais especialistas. • Alto custo fixo com equipamentos e manutenção. • Limitada divulgação online. • Falta de diferenciação em relação a clínicas concorrentes na comunicação de marketing.	Ameaça • Concorrência acirrada com outras clínicas e franquias odontológicas de grande porte. • Crise econômica reduzindo o poder de compra dos clientes. • Mudanças na legislação da área de saúde (exigências sanitárias, autorizações, etc.). • Novas tecnologias exigindo investimentos constantes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base na análise da Clínica Realce Saúde.

A matriz SWOT da clínica odontológica revela um cenário estratégico equilibrado, com pontos fortes relevantes, mas também desafios internos e ameaças externas que exigem atenção. As forças da clínica como a equipe qualificada, o ambiente moderno, a boa localização e a reputação positiva formam uma base sólida para manter a competitividade. Esses atributos possibilitam oferecer um serviço de excelência e proporcionar uma boa experiência ao paciente, o que favorece a fidelização e a indicação espontânea.

Por outro lado, as fraquezas identificadas, como a dependência de poucos especialistas, os custos operacionais elevados e a baixa presença digital, indicam vulnerabilidades que podem comprometer o crescimento sustentável. A ausência de estratégias de diferenciação e de marketing digital limita o alcance da clínica, dificultando a captação de novos pacientes, especialmente em um mercado competitivo.

As oportunidades externas, como o crescimento da demanda por procedimentos estéticos e o aumento da conscientização sobre saúde bucal, representam janelas importantes para expansão. A possibilidade de firmar parcerias

com convênios também pode ampliar a base de pacientes, aumentar a previsibilidade financeira e fortalecer a posição da clínica no mercado local.

Contudo, as ameaças como a concorrência intensa, a instabilidade econômica e as exigências legais impõem riscos reais. A entrada de clínicas populares com preços agressivos, por exemplo, pode atrair uma parcela significativa do público, exigindo da clínica uma proposta de valor clara e bem comunicada para se diferenciar não pelo preço, mas pela qualidade e confiança.

Diante desse cenário, é fundamental que a clínica potencialize suas forças para explorar as oportunidades e, ao mesmo tempo, corrija suas fraquezas para se proteger das ameaças. Estratégias recomendadas incluem o fortalecimento da presença digital, com redes sociais ativas e agendamento online, investimentos em marketing de diferenciação, treinamentos contínuos da equipe e o estudo de viabilidade para novas especialidades ou serviços que acompanhem as tendências do setor odontológico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficiente de clínicas odontológicas representa um desafio recorrente na rotina de muitos profissionais da área, especialmente quando há carência de conhecimento administrativo ou ausência de suporte especializado em gestão. Ao longo deste trabalho, evidenciou-se que a falta de preparo gerencial pode comprometer significativamente a sustentabilidade, o crescimento e a competitividade dessas organizações, mesmo quando há excelência técnica por parte dos profissionais de saúde (RIBAS et al., 2010).

Nesse contexto, a utilização de ferramentas estratégicas, como o Modelo Canvas e a análise SWOT, demonstrou-se fundamental para compreender, organizar e aprimorar a gestão da clínica estudada. O Canvas, ao oferecer uma estrutura visual, integrada e dinâmica do modelo de negócios (FIUZA; DE OLIVEIRA, 2021), permitiu à Clínica Realce Saúde revisar sua proposta de valor, identificar com mais clareza seu público-alvo, otimizar seus canais de comunicação e alinhar recursos, atividades e parcerias aos objetivos organizacionais.

Complementarmente, a análise SWOT possibilitou uma leitura crítica do ambiente interno e externo da clínica, revelando pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças que impactam diretamente na tomada de decisões. A integração dessas duas ferramentas contribuiu para um diagnóstico estratégico mais completo e fundamentado, ampliando a capacidade dos gestores de antecipar riscos e explorar oportunidades de forma mais consciente.

Conclui-se, portanto, que a aplicação do Modelo Canvas, em conjunto com a análise SWOT, não apenas favorece a organização interna e o planejamento estratégico, mas também fortalece a tomada de decisões fundamentadas, contribuindo para uma gestão mais eficiente, sustentável e alinhada às exigências de um mercado em constante transformação. A experiência da Clínica Realce Saúde demonstra que clínicas odontológicas podem se destacar não apenas pela qualidade técnica no atendimento, mas também pela maturidade na gestão.

Por fim, vale destacar uma das limitações enfrentadas na construção deste trabalho: a escassez de estudos e referências específicas voltadas à aplicação de modelos de negócios na área odontológica. Esse aspecto reforça a importância de novas pesquisas que explorem, de forma mais aprofundada, a interface entre gestão estratégica e serviços de saúde bucal. Assim, este estudo pode servir como base para futuras investigações acadêmicas e também como instrumento de reflexão para

profissionais da Odontologia que desejam aprimorar seus modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Ana Luiza C. Guimarães de; DIAS, Fabricio da Costa; SANTOS, Daiane Rodrigues dos; PEREIRA, Newton Narciso; VIEIRA, Rafaella Almeida. **A aplicação da ferramenta Canvas para o planejamento de um modelo de negócios para abertura de um e-commerce no ramo de moda e acessórios focado em bijuterias e acessórios.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2021, Caruaru. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2021.
- ALMEIDA, Jonatas de. **Mapeamento estratégico de uma clínica odontológica: posicionamento de mercado da Dentalclin Odontologia Estética.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2016.
- AZEVEDO, J. R. **O Business Model Canvas como ferramenta de suporte para o planejamento.** 2017.
- BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.
- BOURBON, M.; SOUSA, C. Modelos de negócio e internacionalização: o caso da Jump Willy. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 17, n. 4, p. 68–82, 2018.
- CALDAS, Leandro Rodrigues. **Modelo de negócio para implantação de uma clínica odontológica.** 2018.
- CAMPANA, Carlos Adriano. **A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A SUA EMPRESA.** Editora Manual, 2024.
- CAVALCANTI, Gabriela Góis; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Uma análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg. **XII SIMPEP**, 2005.
- CHAVES, Luana da Costa. Viabilidade Econômico-Financeira e análise de riscos de um modelo de negócio para empreendimento na área da saúde. 2021.
- CODAGNONE, Mariana et al. Aplicação do business model canvas para a estruturação de um espaço de coworking de serviços odontológicos. 2022.
- COSTA, Renato Magalhães; RIBEIRO, Neiana Carolina Rios; TUNES, Urbino da Rocha; ROCHA, Marcelo Nunes Dourado; LAGO, Maurício dos Santos. Odontoclínica: simulação de gestão em clínica odontológica em um curso de Graduação em Odontologia. **Revista da ABENO**, v. 15, n. 1, p. 77–85, 2015.
- DAMIN, Caroline Francisco. Canvas diagnóstico empresarial: uma proposta simplificada de modelo de análise de negócio. 2021.
- DOS SANTOS, Camila Rodrigues Marques; MARCONDES, Jorge Luis; STEIN,

Maria de Lourdes Tomio. Modelo de excelencia da gestao (MEG) aplicada a uma Micro e Pequena Empresa. **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 1, n. 12, 2014.

FIUZA, Sérgio Nogueira; DE OLIVEIRA, Talita Moreira. Integração entre business model canvas e ferramentas de gestão de processos: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços no setor de óleo e gás. **Revista Femass**, v. 3, n. 3, p. 26-47, 2021.

KAMINSKI, Paulo Carlos; ENACHEV, Bruno Tsunashima. Introdução ao Modelo de Negócio: CANVAS. **São Paulo, USP**, 2014.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar; SPONHOLZ, Uwe. H2H Marketing. **Cham: Springer International Publishing**, 2021.

LEIBLEIN, Michael J. What do resource-and capability-based theories propose. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 909-932, 2011.

LIMA, Leandro Cearenço et al. Ferramentas de administração: aplicação do business model canvas no serviço de intervenção precoce do transtorno do espectro autista–TEA. **Revista PRETEXTO**, v. 23, n. 4, 2022.

LOPES, Humberto Elias Garcia et al. Canvas de Modelo de Negócio e Empreendedores: Dilemas na Prática Gerencial. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 260-280, 2023.

MARINHO, Gabriel Ferreira Alves. O canvas como instrumento para inovação em modelos de negócios tradicionais. 2016.

MINTZBERG, H. Crafting strategy: Harvard Business School Press Boston. **MA, USA**, 1987.

MIRANDA, Williane da Rocha. Análise e estruturação do modelo de negócio da certificação digital no brasil utilizando o business model canvas. 2023.

MOREIRA, Heitor Ribeiro et al. Gestão financeira eficiente para dentistas recém-formados: revisão integrativa de literatura: Efficient financial management for newly graduated dentists: integrative literature review. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 5, n. 6, p. 24407-24417, 2022.

NAVARRO, Fabrício Alonso Richmond; ALENCAR, Cláudio. Análise dos elementos estratégicos em processos de internacionalização: empresas brasileiras de real estate visando ao mercado residencial da Costa Rica. **Ambiente Construído**, v. 16, p. 285-299, 2016.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues et al. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; MOVEMENT, T. Inovação em modelos de negócios. **Rio de Janeiro-RJ: Alta Books**, v. 3, 2011.

PACHECO, Fabiana Beal; KLEIN, Amarolinda Zanela; DA ROSA RIGHI, Rodrigo. Modelos de negócio para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2016.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. Modelo de negócios e suas aplicações em administração. 2016.

PURCINO, Gabriel Antonio de Jesus; SILVA, Rogério Rosa; DUTRA, Valdirene Pereira; COSTA, Denis Honorato. A importância da gestão financeira e plano de negócios em clínicas e consultórios odontológicos. *e-Acadêmica*, v. 3, n. 2, e2832176, 2022.

RIBAS, Marcia Andréa; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. O desafio da gestão para profissionais da odontologia. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos-SP**, v. 12, 2010.

SALIN, Vanessa. Ferramentas para empreender e inovar em uma gestão de sucesso na odontologia. 2018.

SCHERER, Jéssica Regina. Modelagem de negócios: criação do Modelo Canvas de Negócios de uma casa de chás. 2012.

SCHNEIDER, Luis Carlos. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: **meeting of Anpad, Bento Gonçalves**. 2013.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Brasília, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acessado em 23 de janeiro de 2025.

SILVA JÚNIOR, Francisco Heronildes Dunga da. Desenvolvimento de modelo de negócio de software para gestão de clínicas e unidades de saúde. 2022.

SIMPLICIO, Gracieli de Abreu; SESSO FILHO, Umberto. A importância da estratégia de gestão empresarial para o sucesso na gestão organizacional. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.