

Benefícios do uso da metodologia Canvas para modelagem de negócios em cursos de Engenharia de Produção: Um estudo de caso na área de podologia.

Caroline Soares dos Santos, Thais dos Santos Oliveira, Ivan Correr, Marcos de Oliveira Lopes

Resumo: Atualmente a sociedade vivencia um crescimento do número de brasileiros que buscam a constituição de seu próprio negócio devido a necessidades causadas pela alta taxa de desemprego, bem como o surgimento de novas oportunidades e nichos de mercado no cenário econômico brasileiro. Neste caso, muitas pequenas e micro e empresas são constituídas sem um plano de negócio robusto e consistente, capaz de oferecer os diferenciais necessários para estabelecer-se em um ambiente em constante mudança e evolução. Atualmente a metodologia *Canvas* vem sendo adotado por um grande número de organizações, em diferentes situações, tendo como foco principal o desenvolvimento de soluções inovadoras. Entretanto, nos cursos de Engenharia de Produção, poucas são as disciplinas ministradas que potencializam desenvolver as competências e habilidades do engenheiro para a modelagem de negócios e empreendedorismo. Portanto o presente trabalho, visa explorar a aplicação da metodologia *Canvas* na estruturação de uma empresa de podologia localizada na cidade de Limeira /SP. A partir de um questionário estruturado aplicado em uma amostra de 56 entrevistados, que se enquadram dentro do perfil de potenciais pacientes da podologia: idosos, diabéticos, atletas e desportistas, foi possível desenvolver e aplicar o *Canvas* de forma a atender a real necessidade do mercado, e transferir a modelagem de negócios de um plano conceitual para um plano empírico, legitimando assim o objetivo proposto pela pesquisa.

Palavras chave: *Canvas*, Empreendedorismo, Podologia, Engenharia de Produção

Benefits of using Canvas methodology for business modeling in Production Engineering courses: A case study in the field of podiatry.

Abstract: Currently society is experiencing an increase in the number of Brazilians seeking to set up their own business due to the needs caused by the high unemployment rate, as well as the emergence of new opportunities and niche markets in the Brazilian economic scenario. In this case, many small and micro businesses are formed without a robust and consistent business plan that can provide the differentials needed to settle in an ever-changing and evolving environment. Currently the Canvas methodology has been adopted by a large number of organizations in different situations, focusing on the development of innovative solutions. However, in Production Engineering courses, there are few taught subjects that enhance the development of an engineer's skills and competencies for business modeling and entrepreneurship. Therefore the present work aims to explore the application of Canvas methodology in the structuring of a podiatry company located in the city of Limeira / SP. From a structured questionnaire applied to a sample of 56 respondents, which fit within the profile of potential podiatry patients: elderly, diabetic, athletes and sportsmen, it was possible to develop and apply the Canvas in order to meet the real needs of the market. , and transfer business modeling from a conceptual to an empirical plan, thus legitimizing the objective proposed by the research.

Key-words: Canvas, Entrepreneurship, Podiatry, Production Engineering

1. Introdução

Em uma sociedade que vivencia um avanço tecnológico constante, os processos manuais e

artesanais podem estar em desvantagem, sendo fundamental desenvolver um plano de negócio robusto e consistente, capaz de oferecer os diferenciais necessários para estabelecer-se em um ambiente em constante mudança e evolução. Atualmente a área de bem estar e saúde, ainda apresenta muitos processos manuais, o que exige cada vez mais do profissional o conhecimento e aperfeiçoamento de técnicas, sendo este um dos requisitos para sobreviver neste nicho de negócio.

Uma das áreas da saúde que vem conquistando cada vez mais espaço no mercado é a Podologia. Segundo dados da Associação Brasileira de Podologia (ABB), conforme última pesquisa realizada em 2014, existem mais de cinquenta mil profissionais em todo o Brasil. Partindo destas premissas, o objetivo proposto deste trabalho é desenvolver uma empresa de prestação de serviços de saúde na área da Podologia, a partir da estruturação do *Canvas* e posterior Pesquisa de mercado para validar a proposta inicial elaborada.

Visto que não se trata de um setor comumente pesquisado e desenvolvido pela engenharia de produção, a pesquisa demonstra quão interessante é explorar e demonstrar os benefícios destas aplicações neste tipo de plano de negócio. Além de desenvolver o empreendedorismo com uma visão do engenheiro de produção.

Ao longo da trajetória de idealização desta pesquisa, observou-se diferentes áreas para aplicar estes conceitos, porém, motivada pela necessidade de se partir de um contexto real, com profissionais que realmente buscam empreender e iniciar seus negócios, foi decidido aplicar as ferramentas na área de Podologia, devido a proximidade com uma profissional do setor, e consequentemente a facilidade no acesso à informações consistentes e coesas.

O *Canvas* trata-se de um plano de negócio simples, relevante e intuitivamente compreensível, porém não tão simples devido a complexidade do funcionamento de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Conforme afirmado anteriormente, para a validação desta metodologia, será desenvolvida a pesquisa de mercado, definindo-se por um esforço planejado e organizado para obtenção de dados, objetivando facilitar o processo de decisão de Marketing. (COBRA; URDAN, 2017).

Portanto, a partir das premissas anteriormente explicitadas, o aspecto de maior relevância ao desenvolvimento do estudo de caso é prover um plano de negócio diferenciado, com base em conceitos da engenharia de produção, a fim de preparar e estruturar o empreendimento para possibilitar sua prosperidade na sociedade atual e projeção para atender as possíveis inovações futuras.

2. Referencial Teórico

2.1 *Canvas*

O *Business Model Canvas* vem sendo adotado por um grande número de organizações, em diferentes situações, tendo como foco principal o desenvolvimento de soluções inovadoras (SA; GONÇALVES; FLEURY, 2014).

De acordo com Junior e Gonçalves (2016), a ferramenta foi criada em 2004 com o objetivo de estabelecer um modelo de negócio inovador, possuindo como principais fundamentos a relação com clientes, proposta de valor e estrutura de custo.

O objetivo do *Canvas* é prover um modelo de negócio de fácil desenvolvimento e compreensão, que permita descrever e pensar sobre o funcionamento da organização, concorrência ou qualquer outra empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A Figura 1 e o Quadro 1 apresenta os nove componentes básicos do *Canvas* e suas características (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).



Figura 1 – *Canvas*

Componentes	Características
Segmento Clientes	O primeiro dos nove componentes básicos é o Segmento de Clientes, que define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Para satisfazer melhor os clientes, é necessário agrupá-los em diferentes segmentos, cada um com suas comuns necessidades e comportamentos, ou outros atributos em comum.
Proposta de Valor	A proposta de valor, segundo componente básico do <i>Canvas</i> , é definido como o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos, sendo que os motivos para um cliente escolher entre uma empresa ou outra, é definido pela proposta de valor, que resolve um problema ou satisfaz a uma necessidade do consumidor.
Canais	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Os canais desempenham um importante papel no plano de negócio por serem o meio de contato que a empresa tem com os clientes, e servem a diversas funções, incluindo: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar uma proposta de valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.
Relacionamento com Clientes	Este componente descreve de forma estratégica os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. A empresa deve esclarecer o tipo de relação que procura desenvolver com cada segmento de clientes que possui, podendo ser direcionado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente; Retenção do cliente e Ampliação das vendas. Este tópico influencia direta e profundamente a experiência geral de cada cliente
Fontes de Receita	O componente fontes de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro) e que no momento de definição das fontes de receita, a empresa deve se questionar qual valor cada segmento de clientes está disposto a pagar.
Recursos Principais	Este componente descreve os recursos mais importantes necessários para permitir que o Modelo de Negócios funcione. São estes recursos que permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha bons relacionamentos com os clientes e obtenha receita. É necessário prover diferentes recursos principais, dependendo do Modelo de Negócios adotado. Os recursos podem ser categorizados como físico, financeiros, intelectuais e até mesmo humanos.
Atividades Chave	O componente Atividades-chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar. Assim como os recursos

principais, a atividade chave é fundamental para desenvolver e ofertar a proposta de valor, atingir mercados, manter bons relacionamentos com clientes e prover renda. E, assim como os recursos principais, a atividade chave é diferenciada, dependendo unicamente de cada tipo de Modelo de Negócios

Parcerias Principais	Neste tópico é descrito a rede de fornecedores e parceiros que compõem o Modelo de Negócios. Há diversos motivos para as empresas desenvolverem parcerias, e tal fator vem se tornando uma peça imprescindível em diversos Modelos de Negócios. Um dos fatores que levam as empresas a desenvolver parcerias é que através delas, é possível otimizar seus negócios, reduzir os riscos e adquirir recursos.
Estrutura de custo	É através da estrutura de custo que a empresa descreve todos os custos envolvidos nas operações do Modelo de Negócios. Estes custos não demandam dificuldade para serem calculados, caso o modelo de negócios já possua os recursos principais, atividades chave e parcerias principais definidos. Algumas empresas podem ser mais direcionadas pelo fator custo do que outras, construindo por exemplo modelos de negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo. Mandatoriamente os custos precisam ser minimizados em todo e qualquer modelo, mas é fundamental definir duas grandes classes de estruturas de custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Quadro 1 – Componentes e características do modelo *Canvas*

2.2 Pesquisa de Mercado

De acordo com Antônio e Dutra (2008, p. 2 apud MATTAR, 2005, p. 2):

A pesquisa de mercado originou-se e se desenvolveu nos Estados Unidos da América (EUA) a partir de 1910 onde teve destaque nas décadas de 50 e 60 sendo até hoje o país que mais investe em pesquisas.

Segundo Bacha (1998, p.36):

[...] no Brasil seu desenvolvimento deve ser integrado a história da economia brasileira, em particular o desenvolvimento da indústria e ao desenvolvimento da publicidade da mídia, onde a necessidade de pesquisa foi primeiro sentida. Nessa primeira fase, a clientela de pesquisa se restringia quase que as empresas internacionais, que seguiam orientação de suas matrizes.

De acordo com Kotler (2000), as empresas em geral destinam um a dois por cento das suas receitas de vendas para contratar empresas especializadas ou realizar por si próprias as pesquisas de mercado.

A pesquisa de mercado trata-se de uma ferramenta valiosa para identificar oportunidades e ameaças. Pode ser utilizada para diversas finalidades, dentro de várias ações do processo de planejamento, implementação e controle de marketing. (COBRA; URDAN, 2017).

Trata-se então de um recurso fundamental para manter a organização nutrida de informações a respeito das variáveis ambientais indispensáveis para a concepção e manutenção do negócio, independente do seu porte ou maturidade. (ANTÔNIO; DUTRA, 2008).

De acordo com Góis (2000, p. 130) “[...] marketing é a arte de fazer o cliente comprar o que ele não quer, com o dinheiro que ele não tem e na hora que ele não pode”.

Para Antonio e Dutra (2008), é possível definir que o marketing é a alma do empreendimento, e sem ele não há negócio que consiga prosperar. Para que a empresa cresça de forma eficaz, é fundamental reconhecer todas as variáveis externas por meio da pesquisa de mercado.

Segundo o IBOPE (2007, p. 1):

[...] a pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Além de permitir o teste de novas hipóteses, conceitos ou produtos, a pesquisa de mercado auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados.

3. Metodologia do desenvolvimento da pesquisa

Foi desenvolvido o *Canvas* para concepção de uma nova empresa em Podologia na cidade de Limeira/SP, após isso uma pesquisa de mercado foi aplicada através de entrevistas com potenciais pacientes da Podologia para validar se o modelo proposto no *Canvas* está apto a atender e prosperar no mercado atual.

A metodologia *Canvas* foi aplicada para a modelagem de um negócio na área de Podologia com o objetivo de prover um modelo de negócio de fácil desenvolvimento e compreensão.

Como proposta de valor foram levantados os seguintes pontos: Profissional capacitado e experiente para atender com segurança; Experiência em atendimento de pacientes em tratamento na UTI hospitalar; Especialização em pés diabéticos; Especialização em podologia esportiva; Especialização em correção de unhas; Atendimento a domicílio; Tratamento de calos, unhas encravadas, rachaduras, micose e inflamação; Instrumentais esterilizados em auto clave; Acesso aos melhores produtos para segurança e agilidade no tratamento.

Idosos, diabéticos, atletas / desportistas e pessoas que precisam de cuidados específicos para os pés foram definidos como Segmento de Clientes para o negócio.

Os Canais para alcance dos clientes se darão por meio de atendimento em sala física localizada na região central da cidade, e atendimento à domicílio quando solicitado pelo cliente.

O Relacionamento com os clientes é construído e mantido através de: Parcerias com farmácias próximas ao estabelecimento e regiões centrais da cidade; Loja de produtos naturais da região central da cidade; Consultórios médicos de especialistas; Página em redes sociais como Instagram e Facebook; Indicação de outros clientes; Panfletagem próximo ao estabelecimento e em regiões centrais.

As fontes de receita são apresentadas no Tabela 1

Serviço	Valor em reais
Podoprofilaxia: Corte correto das unhas, limpeza e orientação.	R\$ 70,00
Tratamento de unha encravada.	R\$ 80,00 – R\$100,00 (o preço varia de acordo com grau de infecção do paciente)
Podoprofilaxia + tratamento com Órtese	R\$ 120,00

Fonte: Os autores

Tabela 1 - Fontes de receita de uma empresa de podologia.

O pagamento pelo serviço pode ser realizado em até 1x no cartão de crédito, dinheiro, débito ou cheque.

Os Recursos Principais foram divididos em físicos, intelectuais, humanos e financeiros conforme a seguir.

Principais recursos físicos: Sala de 12m²; Cadeira hidráulica ou elétrica; Pia / lavadora ultrassônica para higienização de instrumentais; Pia para higienização das mãos; Gabinete podológico; Armários para organização e armazenamento de utensílios e produtos; Alto clave;

Micro motor; Aparelho de laser ou alta frequência; Alicates de corte e cutícula; Brocas e fresas específicas para podologia; Bisturi nuclear.

Principais recursos intelectuais: formação técnica em podologia, especializações, cursos livres; workshop e congressos.

Principais recursos humanos dão-se por um estagiário em podologia e o podólogo especializado e formado.

Os principais recursos financeiros necessários para a abertura do negócio totalizam-se em R\$ 10.600,00 que serão financiados pelo Banco do Povo, que disponibiliza crédito para micro e pequenos empresários. Tal investimento estratifica-se como: Aparelho de laser (R\$ 3.000,00); Cadeira elétrica (R\$ 6.000,00); Lavadora ultrassônica (R\$ 600,00); e Móveis (R\$ 1.000,00)

As atividades principais baseiam-se em tratamento e orientação de: Unha encravada; Calos e calosidades; Rachaduras; Micose; Inflamação; Pé do portador de diabete; Podologia esportiva com prevenção e cuidados de unhas encravadas, bolhas e calos; Correção de unhas.

As principais parcerias serão estabelecidas da seguinte maneira: Afiação de Alicates (Soninha Cosméticos); Manutenção Preventiva da alto clave (Maltech); Papel de esterilização e EPIs (Dental Globo); Algodão, botons, elástico ortodôntico, lençol descartável, água destilada, álcool 70 (Dental Globo); Emoliente, creme hidratante, solução higienizante (Prossence); Óleo antifúngico, creme específico para rachadura, Spray anestésico, cremes hidratantes (Bella Cosméticos); Parcerias de divulgação com farmácias próximas ao estabelecimento e de regiões centrais da cidade; loja de produtos naturais da região central e consultórios médicos.

A estrutura de custos foi definida de acordo com: Custos de instrumentais (Tabela 2), Custos de órteses (Tabela 3), Custos de acessórios (Tabela 4), Custos para biossegurança (Tabela 5), Custos com curativo (Tabela 6), Custos com hidratação (Tabela 7).

Instrumentos	Quantidade necessária	Preço unitário
Alicate de corte	1	R\$63,90
Alicate eponíqueo	1	R\$37,50
Brocas	3	R\$8,00
Mandril	1	R\$3,90
Lâmina de bisturi	2 Cx. com 100 un.	R\$28,90
Cabos para bisturi	2	R\$13,90

Fonte: Os autores

Tabela 2 - Custos de instrumentais

Itens	Preço unitário
Fibra de memoria molecular (2)	R\$10,90
Cola para órtese	R\$14,50
Boton ortodôntico transparente com 10un.	R\$13,00
Elástico corrente cristal	R\$22,70
Jet líquido	R\$19,90

Fonte: Os autores

Tabela 3 - Custos de órteses

Itens	Preço unitário
Lixa plantar Gr100 (2)	R\$9,50
Lixa laminar Gr100 (2 pct com 100 un.)	R\$7,50

Fonte: Os autores

Tabela 4 - Custos de acessórios

Itens	Preço unitário
Água destilada 5lts	R\$34,90
Máscara branca com 50un.	R\$8,50
Touca sanfonada com 100un.	R\$7,65
Toalha descartável com 100fls	R\$14,90
Bobina rolo alto clave 10cm x 100m	R\$57,50
Luva látex cx. Com 100un.	R\$21,90
Óculos de segurança	R\$9,90
Coletor perfurocortante	R\$4,99
Teste biológico com 10un.	R\$39,90

Fonte: Os autores

Tabela 5 - Custos para biossegurança

Itens	Preço unitário
Cimento cirúrgico pó	R\$27,50
Cimento cirúrgico líquido	R\$25,50
Curativo alginato de cálcio e sódio	R\$18,90
Fita micropore	R\$7,50
Solo fisiológico flaconete	R\$0,76
Curatec AGE	R\$21,90
Algodão hidrófito rolo com 500g	R\$16,90
Compressa de gaze pacote	R\$16,90
Dapen de vidro	R\$4,90
Gaze tubular	R\$10,50
Aplicador gaze tubular	R\$16,90
Porta gaze tubular inox	R\$46,90

Fonte: Os autores

Tabela 6 - Custos com curativo

Itens	Preço unitário
Emoliente 120ml	R\$34,90
Loção para unha Homeofree	R\$43,80
Creme Homeopart para hidratação intensa	R\$51,40
Creme de hidratação	R\$70,00
Creme de massagem	R\$40,00
Rolo película PVC com cabo aplicador	R\$21,90
Loção Higienizante	R\$39,90
Acetona 500ml	R\$11,90

Fonte: Os autores

Tabela 7 - Custos com hidratação

4. Resultados e Discussões

A pesquisa de mercado deve validar o que foi apontado no desenvolvimento do *Canvas*. O primeiro passo do planejamento da pesquisa, foi identificar os problemas que deveriam ser esclarecidos, como a participação da Podologia no Mercado, características e comportamentos do público alvo consumidor, determinação de potencial de mercado, nível de preço a ser praticado e aceitação do serviço. O objetivo da pesquisa de mercado foi obter como resultado a validação ou não da seguinte hipótese: as pessoas apesar de desenvolverem os sintomas que são tratados pela Podologia, ainda desconhecem este serviço por ser uma nova área da saúde no Brasil, dessa forma é necessário a criação de valor para desenvolver este nicho de mercado.

A fase de coleta de dados objetivou dados qualitativos e quantitativos, a partir disso foi definido a amostragem e o método de coleta. A amostragem definida foi para abranger entrevistadas de diferentes faixas etárias, localização, classe social e sexo. Para o desenvolvimento da coleta de dados, a fonte utilizada foi primária, através de questionários online e entrevistas pessoais, conceituadas como pesquisa de atitude, que busca avaliar a atitude das pessoas referente à uma empresa e seus produtos e/ou serviços.

Partindo das considerações supracitadas, os resultados apresentados na Figura 2 foram obtidos a partir de uma amostragem de 56 entrevistados, que se enquadram dentro do perfil de potenciais pacientes da podologia: idosos, diabéticos, atletas e desportistas.

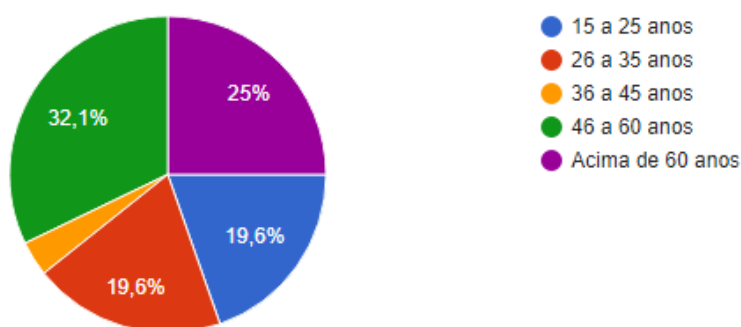


Figura 2 – Idade dos entrevistados

Pode-se observar, na Figura 3, que 57,1% dos entrevistados estão na faixa etária acima de 46 anos, sendo destes 25% acima de 60 anos. Nesta questão, a grande maioria dos entrevistados são do sexo feminino, representando 71,4%.

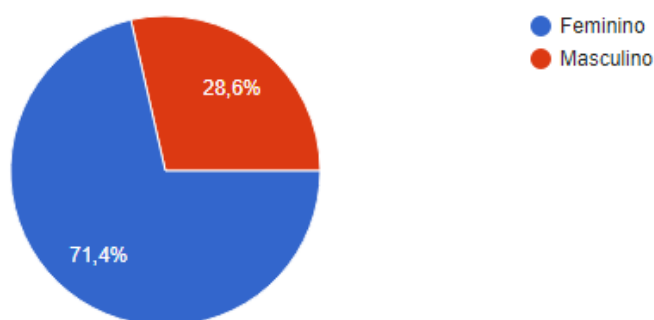


Figura 3 – Idade dos entrevistados

A Figura 4, apresenta as regiões onde residem os entrevistados conforme os marcadores vermelhos. Nota-se que a pesquisa alcançou em torno de 40 bairros da cidade de Limeira, de forma a atender um dos objetivos principais da pesquisa: abranger públicos de localizações diversas. Sendo assim, para possibilitar o atendimento de tais potenciais clientes de regiões tão diversas, será necessário estabelecer o consultório de podologia na região central da cidade.

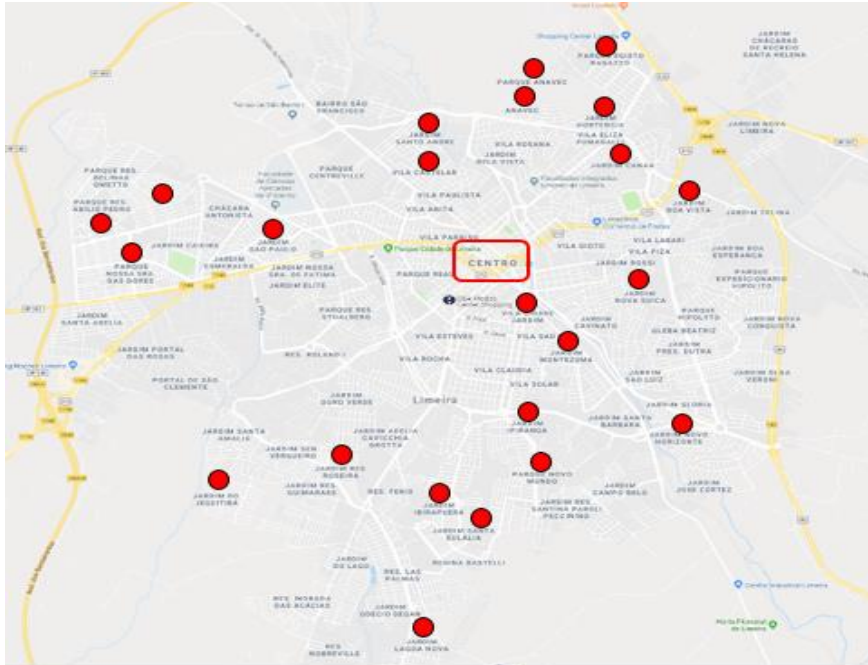


Figura 4 - Localização residencial dos entrevistados - Cidade de Limeira

A Figura 5, apresenta os sintomas de maior ocorrência entre os entrevistados dos sintomas, sendo estes: Unha encravada, Calos e/ou calosidade, Rachadura nos pés e Micose. E 29,1% dos entrevistados nunca apresentaram nenhum sintoma.

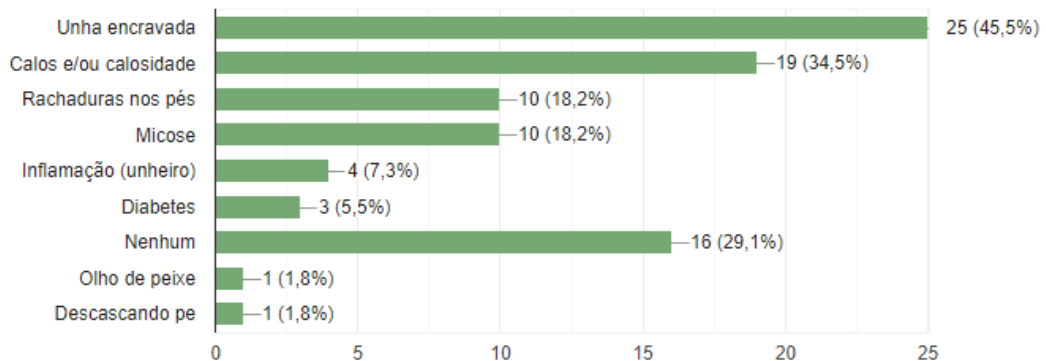


Figura 5 – Sintomas dos entrevistados

A Figura 6, apresenta que a maioria dos entrevistados nunca fez uso dos serviços da Podologia, representando 64,3% do universo da pesquisa.

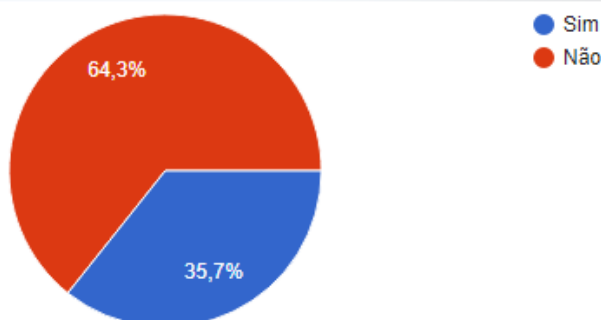


Figura 6 – Uso da podologia pelos entrevistados

Em relação a frequência do uso da podologia pelos entrevistados, apresentado na Figura 7, pode-se identificar que 76,2% dos pacientes da Podologia fazem uso do serviço de forma anual, trimestral ou mensal, sendo 28,6% mensalmente, 19% trimestralmente e 28,6% anualmente.

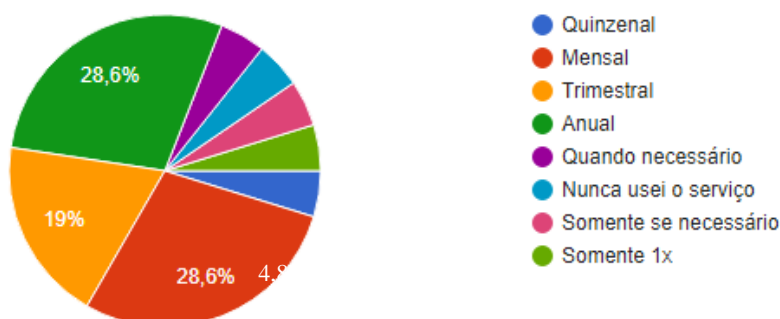


Figura 7 – Frequência do uso da podologia pelos entrevistados

A Figura 8, apresenta o valor que os entrevistados estão dispostos a pagar pela Podologia, podendo-se identificar que a maioria dos entrevistados (60,7%) estão dispostos a pagar até R\$ 80,00 no atendimento de Podologia, e 30,4% estão dispostos a pagar até R\$ 100,00.

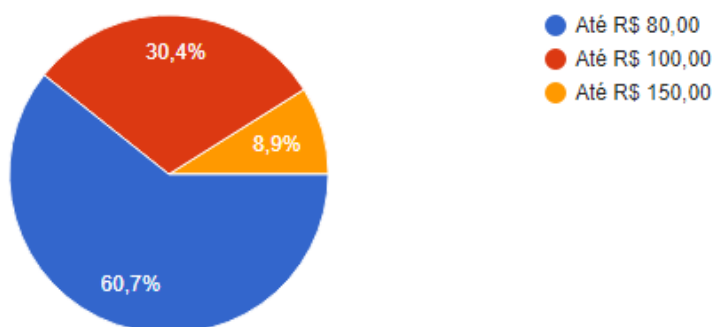


Figura 8 – Valor que os entrevistados estão dispostos a pagar pela Podologia

Em relação aos fatores de maior relevância para os entrevistados no serviço de Podologia, apresentados na Figura 9, os entrevistados poderiam responder mais de um fator, desta forma os fatores que se destacaram foram Qualidade do serviço com 69,5% ; Higiene e Limpeza com 62,5% e Segurança com 37,5%.

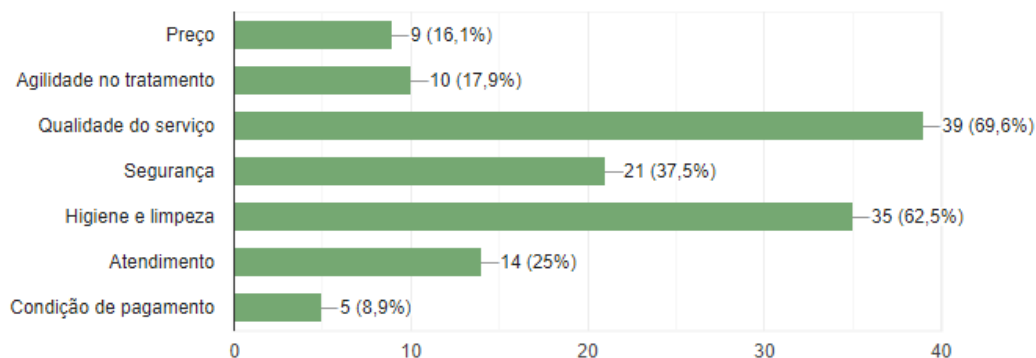


Figura 9 – Fatores de maior relevância para os entrevistados no serviço de Podologia

No caso da localidade de preferência dos entrevistados, apresentada na Figura 10, pode-se observar que a maioria dos entrevistados preferem ser atendidos próximos a sua casa (60,7%) e à domicílio (33,9%).

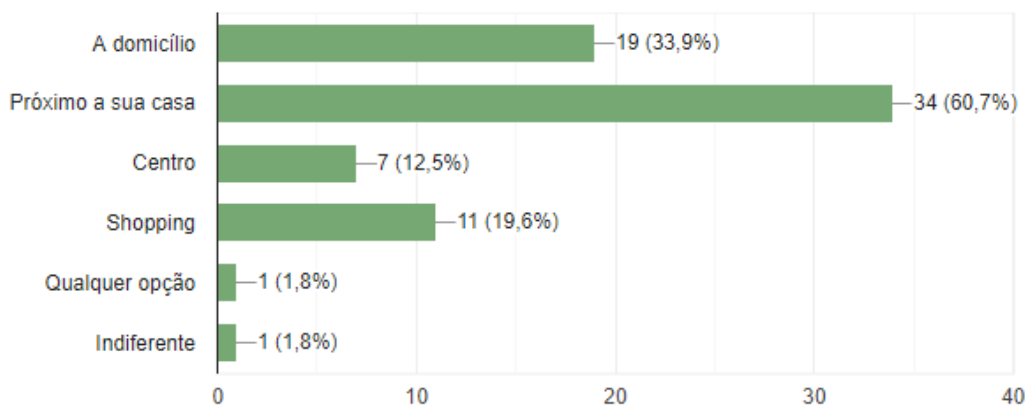


Figura 10 – Localidade de preferência dos entrevistados

4. Considerações Finais

Através da pesquisa, pode-se confirmar que há uma procura do público alvo por profissionais de podologia capacitados para atender com higiene e segurança, conforme previsto na proposta de valor do *Canvas*. Já outro ponto da proposta de valor, como o atendimento à domicílio, não demonstrou-se tão atrativo para o público entrevistado. Destacou-se também, que os tratamentos definidos na proposta de valor são os de maior ocorrência entre os entrevistados, validando a necessidade de mantê-los na estrutura do *Canvas*.

Outro fator notável é que a maioria dos entrevistados nunca realizaram tratamento com podólogo, mesmo apresentando sintomas que demandam tal tratamento. Sendo assim, estes potenciais pacientes precisam ser efetivamente conquistados e alcançados por meio da estratégia de Relacionamento com Clientes, definido no *Canvas*.

Ainda que o aspecto Preço não tenha sido um dos mais relevantes fatores para o atendimento de Podologia, os entrevistados apontaram que estão dispostos a pagar até R\$ 80,00 pelo tratamento. Dessa forma, o componente básico Fontes de Receita precisa ser reavaliado de forma a elaborar estratégias para conquistar potenciais pacientes com tal perfil econômico.

Partindo-se da necessidade de se desenvolver e aplicar o *Canvas* de forma a atender a real necessidade do mercado, a pesquisa foi válida para transferir a modelagem de negócio de um

plano conceitual para um plano empírico, legitimando assim o objetivo proposto pelo estudo de caso.

Referências

ANTÔNIO, Paulo; DUTRA, Karen Estefan. **Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão**. Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery, Juiz de Fora, v. 1, n. 4, p.2-16, jun. 2008. Disponível em: <re.granbery.edu.br/artigos>. Acesso em: 12 maio 2019

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: CenaUn, 1998.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing Básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLORIA JUNIOR, Irapuan; GONÇALVES, Rodrigo Franco. **As barreiras e motivações para o uso da abordagem Canvas**. 2016. 17 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Unip, João Pessoa, 2016. Disponível em: <abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em: 09 abr. 2019

IBOPE - INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA.

Pesquisa de mercado na tomada de decisões. Disponível em:

http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre_pesquisas/pesquisa_mercado.html> Acesso em 20 mai. 2019

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PODOPLUS. **Estrutura de custos**. Disponível em: <<https://www.podoplus.com/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

SA, Heber Panzarin de; GONÇALVES, Rodrigo Franco; FLEURY, Andre Leme. **Uma proposta de modelo para o desenvolvimento de produtos em empresas startups**. 2014. 16 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Usp, Curitiba, 2014. Disponível em: <abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em: 07 abr. 2019.