

APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE NEGÓCIOS EM EMPRESA STARTUP DE BIOTECNOLOGIA

Fábio Ossamu Hirayama - Harumi Matsubara Hirayama / Oscar Takatoshi Hirayama

Marcelo Caldeira Pedroso - Antonio Carlos de Campos Pedroso e Therezinha Maria Caldeira Pedroso

Resumo

Empresa embrionária de biotecnologia, originária de uma clínica de medicina integrativa especializada em pacientes de tratamento intensivo, principalmente oncológicos, criou um medicamento inovador no combate ao câncer, e vislumbra a possibilidade de expandir o benefício a mais pessoas e transformá-lo em um negócio sustentável. Surge então a necessidade de compreender o modelo de negócio a ser construído. Inicialmente foi realizado um processo de coaching com a sócia-gestora para identificação do estado atual e dos objetivos almejados. Entrevistas com os colaboradores permitiram a obtenção de um diagnóstico organizacional mais preciso. Foi feito um estudo do ambiente interno da empresa com a análise das capacidades organizacionais. Por fim, houve um workshop de Business Model Canvas, no qual participaram os principais stakeholders estratégicos. O workshop foi realizado em duas sessões e teve duração total de cinco horas. Ele foi dividido em três etapas: (1) descrição do que é modelo de negócios, (2) facilitação de Business Model Canvas com pôster e post-its e (3) plano de ação. Houve assim, um processo de reorganização da empresa por meio da modelagem de negócios. O principal resultado da intervenção realizada foi uma compreensão maior do que pode ser o modelo de negócio da organização por todos os stakeholders estratégicos. Além disso, foi possível construir a estrutura da futura organização com suas respectivas unidades de negócio. Ações imediatas foram definidas e prioridades após o entendimento claro do modelo.

APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE NEGÓCIOS EM EMPRESA *STARTUP* DE BIOTECNOLOGIA

Resumo

Empresa embrionária de biotecnologia, originária de uma clínica de medicina integrativa especializada em pacientes de tratamento intensivo, principalmente oncológicos, criou um medicamento inovador no combate ao câncer, e vislumbra a possibilidade de expandir o benefício a mais pessoas e transformá-lo em um negócio sustentável. Surge então a necessidade de compreender o modelo de negócio a ser construído. Inicialmente foi realizado um processo de coaching com a sócia-gestora para identificação do estado atual e dos objetivos almejados. Entrevistas com os colaboradores permitiram a obtenção de um diagnóstico organizacional mais preciso. Foi feito um estudo do ambiente interno da empresa com a análise das capacidades organizacionais. Por fim, houve um workshop de Business Model Canvas, no qual participaram os principais stakeholders estratégicos. O workshop foi realizado em duas sessões e teve duração total de cinco horas. Ele foi dividido em três etapas: (1) descrição do que é modelo de negócios, (2) facilitação de Business Model Canvas com pôster e post-its e (3) plano de ação. Houve assim, um processo de reorganização da empresa por meio da modelagem de negócios. O principal resultado da intervenção realizada foi uma compreensão maior do que pode ser o modelo de negócio da organização por todos os stakeholders estratégicos. Além disso, foi possível construir a estrutura da futura organização com suas respectivas unidades de negócio. Ações imediatas foram definidas e prioridades após o entendimento claro do modelo.

Palavras-chave: modelo de negócio, business model canvas, planejamento estratégico.

Abstract

Embryonic biotechnology company, originated from a clinic of integrative medicine specialist in intensive care patients, especially cancer, has created an innovative medicine in fighting cancer, and sees an opportunity to expand the benefit to more people and turn it into a sustainable business. Then comes the need to understand the business model to be built. Initially it was conducted a coaching process with the managing partner to identify the current status and the intended goals. Interviews with employees allowed obtaining a more precise organizational diagnosis. A study of the company's internal environment was done with the analysis of organizational capabilities. Finally, there was a workshop of business model canvas, which was attended by key strategic stakeholders. The workshop was held in two sessions and had total duration of five hours. It was divided into three steps: (1) description of what is the business model, (2) facilitating business model canvas with poster and post-its and (3) action plan. Thus there was a process of reorganization of the company through business modeling. The main result of the intervention carried out was a greater understanding of what may be the organization's business model for all strategic stakeholders. Moreover, it was possible to build the structure of the future organization with their respective business units. Immediate actions were defined and priorities, after the clear understanding of the model.

Keywords: business model, business model canvas, strategic planning.

1. Introdução

O presente relato técnico tem a finalidade de apresentar uma intervenção de caráter estratégico realizada em uma empresa nascente de base tecnológica, atuante no segmento de biotecnologia, com o objetivo de demonstrar a importância da gestão estratégica em uma organização, independente de seu porte.

Parte-se aqui da constatação de que muitas empresas nascentes não dão a devida importância ao tema estratégico na condução de seus negócios. E a utilização de algumas ferramentas que proporcionem obter uma visão mais clara dos objetivos da organização e, principalmente, de como atingi-los, pode ajudar a estruturar o processo de criação do negócio, assim como, definir ações e suas prioridades. E é exatamente a ausência de gestão, aliada à falta de clareza dos objetivos e à desestruturação das ações que explicitaram a necessidade de uma solução.

A partir do objetivo ora exposto, apresenta-se nesse relato a descrição da organização, a situação-problema que motivou a intervenção e as ferramentas utilizadas no processo inicial de gestão estratégica da referida empresa nascente. A intervenção apresentada especificamente nesse relato é a aplicação da ferramenta de inovação em modelos de negócios, *business model canvas* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Tal ferramenta já é largamente utilizada por vários tipos de organização, desde startups, pequenas, médias e grandes empresas e até mesmo organizações não governamentais (ONG's). Outras intervenções que foram realizadas anteriormente a ela serão citadas para fins de compreensão de contexto e não serão abordadas para delimitação do objetivo e fins de relato técnico.

2. Referencial Teórico

O conceito de modelo de negócios é relativamente recente e a literatura não é conclusiva sobre sua definição (Pedroso, 2010). Osterwalder & Pigneur (2004) realizaram uma revisão da literatura acerca do tema no qual foram explorados os principais autores de modelo de negócios. Eles encontraram uma variada gama de definições, taxonomias, ferramentas de desenvolvimento e metodologias de avaliação. Siqueira e Crispim (2011) propõem uma síntese das definições e contextos de modelos de negócios, baseado no estudo de Al-Debei e Avison (2010). Eles consideraram artigos acadêmicos relacionados a modelos de negócios abrangendo os anos 1998-2008. A Tabela 1 apresenta o resumo.

Autor	Definição de Modelo de Negócio (MN)	Contexto
Timmers (1998, p.4)	Uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informação, inclui a descrição de vários atores de negócios e seus papéis, uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores de negócios e fontes de receitas.	e-Business
Venkatraman e Henderson (1998, p.33-34)	Uma estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de 3 principais vetores: interação com o cliente, configuração de ativo e alavancagem do conhecimento.	Estratégia
Linder e Cantrell (2000, p.1-2)	A lógica do núcleo da organização para criação de valor. O MN de uma organização orientada para o lucro explica como ela ganha dinheiro.	Estratégia

Gordijn et al. (2000, p.41)	Um MN responde a questão: “Quem está oferecendo o que e para quem e espera o que em retorno ?” Um MN explica a criação e adição de valor numa rede multipartidária de stakeholders, bem como a troca de valor entre eles.	e-Business
Amit e Zott (2001, p.4)	Um MN descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios.	e-Business
Weill e Vitale (2001)	Uma descrição das funções e relações entre consumidores, clientes, aliados e fornecedores, identificando fluxos do produto, de informações e do dinheiro, além dos benefícios para os participantes.	e-Business
Stahler (2002, p.6)	Um modelo de um negócio existente ou negócio futuro. Um modelo é sempre uma simplificação da realidade complexa. Ele ajuda a entender os fundamentos de um negócio ou a planejar como um negócio futuro deveria parecer.	Estratégia
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532)	O MN provê um framework coerente que define características tecnológicas potenciais como entradas, e converte-as através de clientes e mercados em entradas econômicas. O MN é portanto, concebido como um dispositivo que focaliza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico.	Estratégia e Tecnologia
Magretta (2002, p.4)	O MN conta uma estória lógica explicando quem são os clientes, o que eles valorizam, e como você irá ganhar dinheiro provendo valor à eles a um custo apropriado.	Estratégia
Hedman e Kalling (2003, p.49)	MN é um termo geralmente usado para descrever os componentes-chave de um dado negócio, tais como: consumidores, competidores, oferta, atividades da organização, recursos, suprimento dos fatores de entrada da produção bem como componentes do processo longitudinal para cobrir as dinâmicas do MN ao longo do tempo.	SI e Estratégia
Leem et al. (2004, p.78)	Um conjunto de estratégias para o estabelecimento e gerenciamento das empresas incluindo modelo de receita, processos de negócio de alto nível e alianças.	Estratégia
Shafer et al. (2005, p.202)	Uma representação da lógica adjacente da firma e das escolhas estratégicas para criação e captura de valor dentro de uma rede de valor.	Estratégia
Osterwalder et al. (2005, p.17-18)	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, que permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição de valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criação, marketing e entrega deste valor, a fim de gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis.	Estratégia e SI
Kallio et al. (2006, p.282-283)	Meios pelo qual uma empresa é capaz de criar valor pela coordenação do fluxo de informação, bens e serviços entre os vários participantes da indústria, incluindo clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, competidores e governo.	Estratégia
Johnson, Christensen e Kagerman (2008, p.60-61)	Um MN consiste em 4 elementos intrincados: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave, e processos-chave.	Estratégia
Rappa	Um método de fazer negócios pelo qual a empresa pode sustentar-se, isto é, gerar receita. O MN descreve detalhadamente como uma empresa ganha	e-Business

(2010, online)	dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor.	
----------------	--	--

Tabela 1: Conceitos e contextos de modelos de negócios (Fonte: Siqueira e Crispim, 2011)

Timmers (1998) foi um dos primeiros a definir e classificar modelos de negócio. Para ele, o modelo de negócio seria como uma arquitetura para o produto, serviço e fluxo de informação, incluindo uma descrição dos vários participantes do negócio e seus papéis, além dos benefícios potenciais para os mesmos e uma descrição das fontes de receita. Weill e Vitale (2001) definem um modelo de negócios como uma descrição dos papéis e relações entre os consumidores, clientes, parceiros e fornecedores, e tais vínculos permitem identificar os principais fluxos de produto, informação e dinheiro, assim como, os benefícios mais importantes para os participantes.

Linder e Cantrell (2000) definem um modelo de negócios como a lógica central da organização para a criação de valor. Eles ressaltam que muitos falam de modelos de negócios, porém, essas pessoas apenas referem-se a um componente específico do modelo. Os seguintes componentes são listados por eles: precificação, receita, canal, processo comercial, e-commerce, o modelo organizacional e a proposta de valor.

Pedroso (2010) considera modelo de negócios como a arquitetura dos principais elementos organizacionais que entregam e capturam valor organizacional. Ele segue os fundamentos conceituais apresentados por Osterwalder (2004) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010). Esse modelo contempla quatro componentes: (1) Modelo de Operações: recursos, processos e cadeia de valor; (2) Posicionamento Competitivo: proposição de valor; (3) Modelo de Relacionamento com os clientes: papéis dos clientes, relacionamento e forma de cobrança; (4) Modelo Econômico: estrutura de custos, geração de receita e fórmula de geração de lucro.

A inspiração teórica para a abordagem utilizada na intervenção foi o livro “*Business model generation*”, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Esta obra é uma continuidade da tese de doutorado do primeiro autor, denominada “*The business model ontology: A proposition in a design science approach*” (Osterwalder, 2004). De maneira sintética, um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

Uma das ferramentas apresentadas no livro foi utilizada como referencial para a intervenção feita na organização, o *business model canvas* (BMC - Quadro do Modelo de Negócios), que nos permite entender rapidamente o funcionamento de um negócio e ensaiar algumas inovações. E a inovação em modelos de negócios é sobre criar valor, seja para as empresas, ou clientes ou para toda a sociedade. Trata-se de substituir modelos ultrapassados (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O *business model canvas* descreve o modelo de negócios divididos em nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. A Figura 1 ilustra esse conceito.

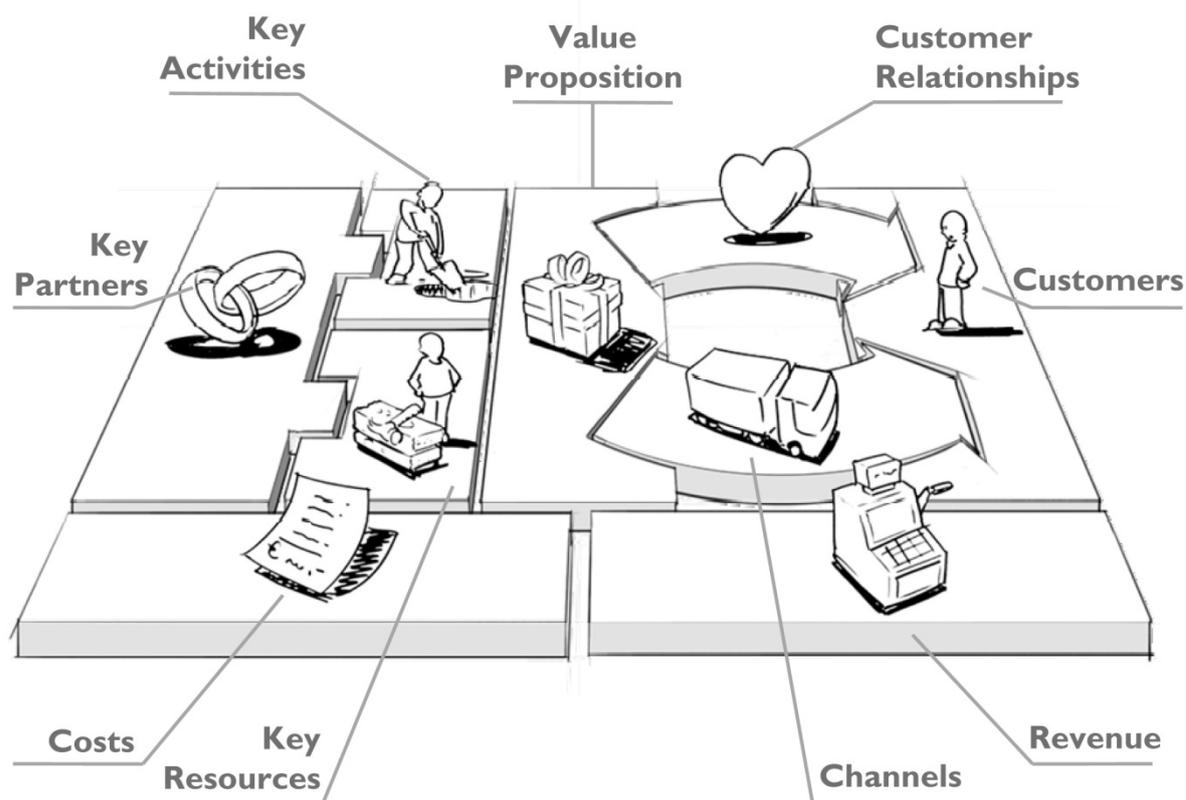


Figura 1: Os nove componentes de um modelo de negócio (Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010)

3. Método da Produção Técnica

O estudo iniciou-se com o levantamento das necessidades do cliente. Algumas sessões de *coaching* foram realizadas com a sócia-administradora para a obtenção do diagnóstico do estado atual e determinação do estado desejado. Além disso, foram realizadas entrevistas com todos os colaboradores para levantamento de dados e informações que ajudariam no entendimento maior da organização. As entrevistas também serviram para averiguar os papéis e responsabilidades desses colaboradores. Simultaneamente, entrevistas foram realizadas com o médico fundador para esclarecimentos acerca de sua ideia de projeto inovador e percebeu-se a necessidade de se implantar uma visão estratégica. A primeira ação realizada foi um workshop participativo de *business model canvas*, com a utilização de material gráfico e *post-its*. É essa ação que é base para o estudo aqui relatado.

4. Contexto Investigado e Situação-Problema

4.1. Caracterização da Organização

A organização apresentada é uma empresa embrionária de biotecnologia, originária de uma clínica de Medicina Integrativa de propriedade de um médico especialista em imunologia e cancerologia clínica. Na definição do *Consortium of Academic Health Centers for Integrative Medicine*, "a medicina integrativa é a prática que reafirma a importância da relação entre médico e paciente, com foco na pessoa como um todo, embasada em evidências, e que usa de todas as abordagens terapêuticas apropriadas para alcançar saúde e cura"¹. A Figura 2 apresenta graficamente a "roda da saúde" que traz a visão da "medicina integrativa", apresentada pela *Duke Integrative Medicine*.

Atualmente a clínica conta com 16 funcionários e 6 terapeutas parceiros que atuam nas áreas médica, enfermagem, terapia, administrativa e suporte. Com mais de trinta anos de pesquisa e vinte de atuação clínica, o médico fundador acumulou conhecimento, experiência e reputação junto a pacientes e ao meio médico e acadêmico. Nos últimos anos foi bastante reconhecido pelos resultados significativos obtidos com pacientes de tratamentos intensivos, especialmente os oncológicos. Esses resultados vieram com a utilização de um medicamento desenvolvido pelo próprio médico por meio de um protocolo de aplicação (Figura 3) inspirado no conceito de Medicina Integrativa.

O medicamento é uma combinação de agentes imunomodulatórios que usam o método da imunoterapia para recontextualizar, reprogramar e reconduzir o sistema imune em tempo real. Ele foi desenvolvido com uma base conceitual diferente da visão tradicional de ciência e medicina e, talvez por isso, tenha obtido melhores resultados com pacientes que estavam tentando a cura por meio da medicina alopática convencional.

Desses resultados significativos e diferenciados, surgiu a necessidade de proteger a autoria do medicamento. Iniciou-se então um processo de patente internacional em março de 2012 e está em fase final de aprovação².

A partir disso, surgiu a visão de ampliar e disseminar o medicamento e o modelo de tratamento para o maior número possível de pessoas. Com isso, nasce a Recontext, a empresa de biotecnologia pretendida.

¹ Fonte: Consortium of Academic Health Centers for Integrative Medicine. Disponível em: <http://www.imconsortium.org/about/home.html>. Acesso em 30/07/2014.

² Pedido de patente internacional nº PCT/BR2012/000072. "Immunomodulatory agent combinations, uses thereof and immunotherapy method for recontextualising, reprogramming and restoring immune system in real time". Maiores informações podem ser obtidas em: <http://www.google.com/patents/CA2837348A1?cl=en>.

WHEEL OF HEALTH



Figura 2: Roda da Saúde (Fonte: Duke Integrative Medicine)³

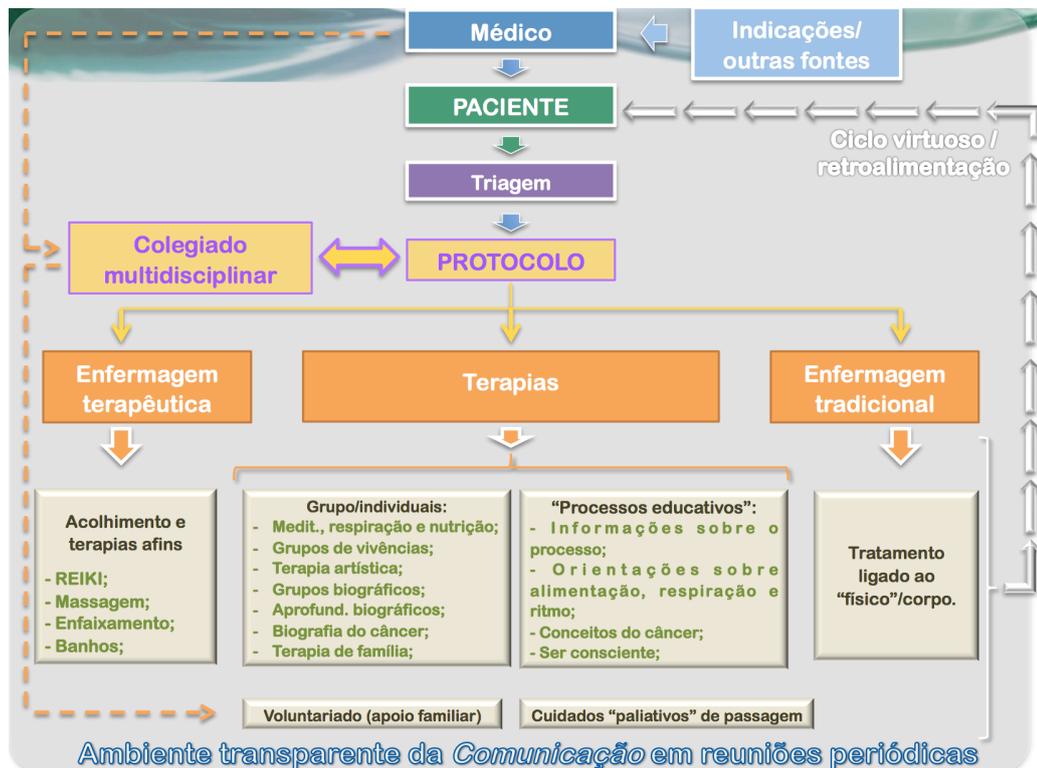


Figura 3: Protocolo exercido na clínica de tratamento (Fonte: Recontext)

³ Fonte: Duke Integrative Medicine. Disponível em <http://www.dukeintegrativemedicine.org>. Acesso em 30/07/2014.

4.2. Caracterização do problema analisado

A Recontext nasce dessa visão, porém ela ainda é apenas uma ideia, sem desenho, estrutura e plano de negócios. A clínica é a base para a estruturação e o médico proprietário necessita de auxílio para estruturar sua ideia.

O autor foi inicialmente contratado para fazer uma consultoria de gestão organizacional para a clínica. Em primeiro lugar, foi realizado um processo de aconselhamento (ou *coaching*) para preparar o futuro gestor e com isso, iniciou-se também um processo de mobilização e sensibilização para a implantação de uma estratégia. Houve o entendimento dos *stakeholders* para a devida contextualização e, concomitantemente, foi realizado um estudo do ambiente interno da organização, com a análise dos recursos e processos, produtos e serviços, cultura e organização e capacidades organizacionais. Dado esse passo, seria necessária a elaboração do *visioning*, com a definição de sua missão, visão e valores, uma vez que a clínica não a possuía. A partir disso, com as premissas definidas e estruturadas, foi possível partir então para desenvolver e compreender um possível modelo de negócio para a Recontext.

5. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

A compreensão de um possível modelo de negócio para a Recontext veio com a realização de algumas atividades iniciais para melhor compreender as necessidades dos stakeholders envolvidos e, em seguida, houve a execução de um workshop de *business model canvas* descrito abaixo. Participaram os principais *stakeholders* estratégicos, entre eles: o médico proprietário, o farmacêutico-chefe, a sócia-gestora e a terapeuta responsável pelo protocolo. O workshop foi realizado em duas sessões e teve duração total de cinco horas. Ele foi dividido em três etapas descritas a seguir:

1ª Etapa) Modelo de negócios: foi explicado o que é e para que serve um modelo de negócios. O objetivo foi obter compreensão da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Era importante que houvesse uma compreensão compartilhada do que realmente representa um modelo de negócios: um conceito de fácil descrição e compreensão, que facilitasse a discussão. Todos precisavam começar do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa. O desafio era que esse conceito deveria ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplificasse demais a complexidade do funcionamento de uma empresa.

2ª Etapa) Business model canvas: foi apresentado o quadro do modelo de negócios, uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar a forma de estruturação da empresa. O quadro foi impresso num pôster e colado em uma parede. Assim, foi mostrada a forma como ele seria preenchido: com *post-its* coloridos que ficassem bastante visuais, que pudessem ser compartilhados por todos e facilmente alterados. Foram apresentados os nove componentes básicos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes (segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais); oferta (proposta de valor); infraestrutura (parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave) e viabilidade financeira (estrutura de custos, fontes de receitas) (Figura 1). O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implantada por meio das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

A Figura 5 ilustra o resultado da segunda sessão do workshop.

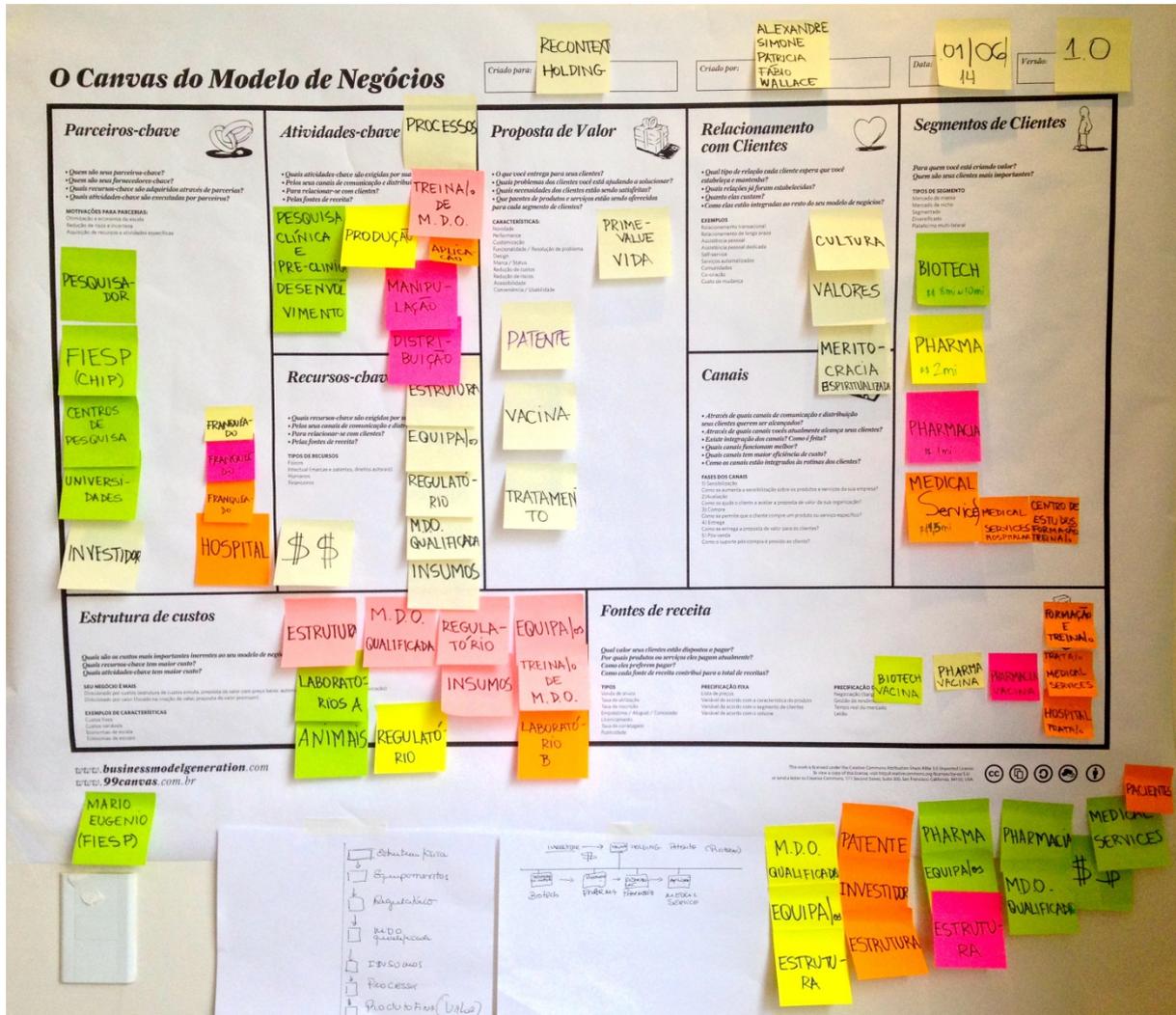


Figura 5: Business Model Canvas da Recontext - 2a.sessão.

3ª Etapa) Plano de ação: Com as primeiras versões do modelo elaboradas, foi possível estabelecer algumas ações iniciais e definir prioridades. Um plano de ação foi estabelecido e colocado em prática.

6. Resultados Obtidos e Análise

O principal resultado da intervenção realizada foi uma compreensão acerca do modelo de negócio da organização. Todos os principais *stakeholders* participantes puderam compreender claramente como cada atividade, cliente, parceiro, recurso e custo se integravam de uma maneira mais concreta. Considerando que ninguém possuía formação em administração de empresas e tampouco tinham familiaridade com o “mundo dos negócios”, o resultado foi rápido e significativo. Além disso, o principal *stakeholder*, o médico proprietário, pôde obter, após a aplicação da ferramenta, novas ideias e insights a respeito de ações imediatas e futuras. Para os outros, a compreensão estabeleceu clareza e direcionamento

maior dos objetivos, assim como, possibilitou a definição das responsabilidades e prioridades de cada um.

A partir da elaboração do modelo de negócios por meio do business model canvas, ficou claro para todos que a Recontext possui quatro unidades de negócio: a Biotech, a Pharma, a Pharmacia e a Medical Services. Foi construído um diagrama para ilustrar o grupo de unidades (Figura 6).

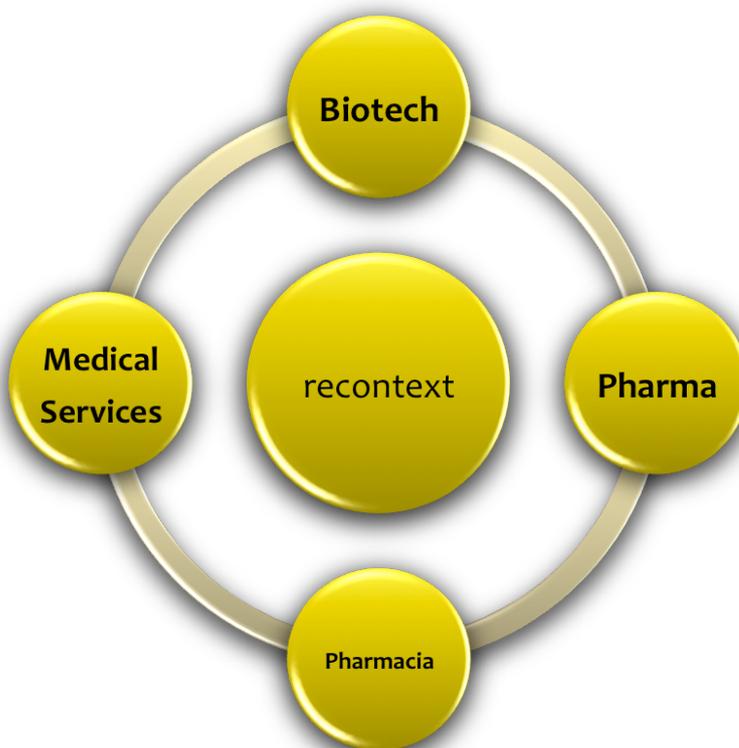


Figura 6: A Recontext e suas quatro divisões

Cada uma dessas empresas terá uma função específica. A *Biotech* será a responsável pela pesquisa e desenvolvimento do medicamento. Com maiores investimentos em pesquisa, o medicamento poderá aumentar a sua potencialidade de cura e seu desenvolvimento pode melhorar a sua forma de aplicação. A *Pharma* produzirá o medicamento. Hoje o processo é terceirizado e encarece muito o valor final do medicamento, pois os insumos passam por muitos intermediários até a sua manipulação e entrega final. Com a produção própria será possível uma diminuição de custos e um controle maior da qualidade do medicamento. A *Pharmacia* será a unidade de manipulação e distribuição do medicamento. A partir dela, o medicamento estará pronto para aplicação e poderá ser distribuído para as clínicas próprias (*Medical Services*) e hospitais, além de outras clínicas parceiras e certificadas pela Recontext para a utilização do medicamento por meio do protocolo de aplicação. E na ponta da cadeia fica a unidade de negócios *Medical Services*, que será a responsável pelo tratamento e aplicação do medicamento. O conjunto de *Medical Services* será a rede de clínicas que pretende atuar sob o protocolo definido para a aplicação do medicamento. Desta forma, elas serão as unidades de atendimento ao paciente e devem realizar todo o contato com o cliente e consumidor. A Figura 7 ilustra cada uma das empresas da Recontext e suas funções.



Figura 7: Função das empresas Recontext

A partir da compreensão da estrutura da organização estabelecida e de seu modelo de negócios, algumas iniciativas imediatas e prioritárias foram definidas:

1. Plano de negócios: iniciativa voltada à continuidade da elaboração do plano de negócios da Recontext. As planilhas financeiras foram construídas, porém ainda restam o seu completo preenchimento e, principalmente, todos os outros capítulos que compõem o plano. Para isso, acionar o consultor responsável, e na sua impossibilidade, contratar outro consultor;
2. Protocolo de tratamento e aplicação: iniciativa com o objetivo de finalizar, definir e implantar o protocolo. A base conceitual existe, porém ainda não documentada. Exigirá, posteriormente, um planejamento para a sua devida implantação, por meio de treinamento dos colaboradores e estruturação física;
3. Artigos e publicações relacionadas ao medicamento e sua pesquisa: iniciativa direcionada a elaborar e organizar os resultados da pesquisa em andamento para serem utilizadas nas apresentações aos investidores interessados no negócio;
4. Networking: iniciativa dedicada à organização da rede de contatos e desenvolvimento. Objetiva equalizar as informações com os *stakeholders* estratégicos;
5. Gestão organizacional da clínica: iniciativa voltada à organização da gestão da clínica que é a base para a construção da Recontext. Esta é a única unidade de negócio já existente e operando no grupo.
6. Plano de ação: iniciativa que visa desenvolver e acompanhar a execução do plano de ação relacionado às iniciativas citadas anteriormente.

Após o entendimento estruturado e visual do modelo de negócios por meio do workshop, tornou-se evidente para os *stakeholders* envolvidos que algumas ações deveriam ser executadas de maneira prioritária. Com isso, foi possível realizar uma organização mais estruturada dos próximos passos a serem desenvolvidos. A situação anterior era predominantemente desestruturada, com ações realizadas de maneira reativa e instintiva. Por meio da adoção de uma ferramenta de gestão estratégica (no caso, o *business model canvas*), foi possível a obtenção de uma clareza e discernimento essenciais à concretização de uma ideia que pudesse levar ao crescimento do negócio.

5. Conclusão

A partir da intervenção realizada, a gestão estratégica começou a ter importância na visão do médico proprietário. Percebeu-se a necessidade da elaboração de um plano de negócios consistente e detalhado com o objetivo de se obter os recursos necessários para a concretização do propósito almejado.

Muitas vezes, o maior gargalo para alavancar uma empresa nascente de base tecnológica é o próprio detentor da tecnologia ou inovação. Apaixonados por suas ideias ou produtos, eles são visionários e idealistas; muitas vezes esquecem-se do caminho que há entre a ideia e o mercado. E isso faz com que a estratégia seja deixada de lado, ou mesmo rejeitada. A utilização de uma ferramenta simples e intuitiva como o *business model canvas* não é a solução definitiva e não deve ser encarada como única. Mas ela pode ajudar a abrir a mente desse tipo de empreendedor e com isso, um trabalho mais completo de gestão estratégica poderá ser abraçado com legitimidade.

Startups ou empresas nascentes de base tecnológica podem utilizar-se dessa estratégia para introduzir o conceito de gestão e com isso, iniciar de maneira mais rápida o caminho para a obtenção de resultados significativos em suas organizações.

8. Referências Bibliográficas

Al-Debei, M. M, Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and ontotactics. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 195-215.

Linder, J., Cantrell, S. (2000). Changing business models: surveying the landscape. *Working paper*, Institute for Strategic Change, Accenture.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. PhD thesis. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, Suusan.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-38.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: – a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Pedroso. M.C. (2010). *Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde*. Tese de doutorado, Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo.

Siqueira, L. D.; Crispim, S. F. (2011). Modelos de negócios na era digital. In: SemeAd, XIV, São Paulo, 2011. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2011, p. 1-15.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3–8.

Weill, P., Vitale, M.R. (2001). *Place to space: migrating to eBusiness model*. Cambridge: Harvard Business School Press.