

# COMO SE REINVENTAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

Katia Denise Saraiva Bresciani  
José Antonio Soares  
(Organizadores)



# COMO SE REINVENTAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

Katia Denise Saraiva Bresciani  
José Antonio Soares  
(Organizadores)



**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federacl do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

## Como se reinventar em tempos de pandemia

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadores:** Katia Denise Saraiva Bresciani  
José Antonio Soares

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C735 Como se reinventar em tempos de pandemia /  
Organizadores Katia Denise Saraiva Bresciani, José  
Antonio Soares. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-505-8

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.058212009>

1. Marketing Digital. 2. Saúde mental. 3. Pandemia. I.  
Bresciani, Katia Denise Saraiva (Organizadora). II. Soares,  
José Antonio (Organizador). III. Título.

CDD 658.812

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos esta obra aos nossos pais:

Darcio e Marisa Bresciani;

Jose Maria e Maria Madalena Soares.

Katia e José Antonio

## **AGRADECIMENTOS**

A Jesus Cristo pela Luz e Persistência em todos estes anos..

Katia e José Antonio

## PREFÁCIO

### Como se reinventar em Tempos de Pandemia

Tempos de Pandemia, Enfrentamento, Respostas Rápidas são termos que estamos usando a todo momento na comunicação diária. No início, com a certeza que todo movimento dependeria do setor da saúde e do governo. Porém, com o passar do tempo percebemos que todas as áreas do conhecimento precisaram mudar seu foco e contribuir com a sociedade. Principalmente as Universidades na sua amplitude ensino, pesquisa, extensão e gestão à serviço da sociedade.

Nossa missão como Universidade, dar continuidade as ações, responder à sociedade e garantir a proteção de nossos docentes, alunos e funcionários. Utilizando nesse momento nosso embasamento tecnológico para novas ferramentas para atingir nosso público alvo, o aluno e a sociedade.

A Universidade, em seus diferentes pilares, comunica internamente e com a sociedade. Portanto, comunicação é a essência da nossa missão e permeia todos os nossos pilares.

Esse livro nos remete a esse novo formato de comunicação, discute sua importância nas redes sociais, propõe novas alternativas de aplicação e discute o *Marketing Institucional*. O mais relevante é que foi gerado a partir de debates com alunos de pós-graduação.

O distanciamento social imposto pela pandemia nos obriga a buscar esse novo formato de comunicação pelo meio virtual e facilita empresas a se manterem no mercado de trabalho discute o *capítulo Novas Práticas*. A *relação* é imediata com o segundo capítulo Redes Sociais que são a base de sustentação de novo formato de comunicação e como afirma o capítulo “a travessia deste momento com a conexão virtual promovida pelas redes sociais tem sido muito mais amena”. Promovendo a integração social e permitindo que as famílias se encontrem e que as pessoas de risco não se sintam isoladas. A informação em tempo real, garantindo a integridade física e mental.

A Universidade cumpre seu principal objetivo ao propor soluções para o enfrentamento à pandemia, portanto o terceiro capítulo discute e propõe uma ferramenta para o *Marketing em Clínicas Veterinárias* discorrendo de forma clara e objetiva novas proposições com uma mudança de paradigma. Finalizando, o quarto capítulo discorre sobre o *Marketing Institucional* e a frase “amplia a aplicação do conceito desse processo para além de produtos e serviços, trabalhando em uma imagem sólida e positiva da organização junto a seus diversos públicos de interesse”, impacta e descreve a aproximação das empresas com a sociedade ao investir no combate a CoVID 19.

Célia Regina Nogueira de Camargo

## INTRODUÇÃO

Uma das expressões mais ouvidas nos últimos meses, é que viveremos um **novo normal** pós-pandemia. Mas, nós acreditamos que já estamos vivenciando esta nova realidade, uma vez que verificamos dia a dia, que não só empresas como pessoas estão em pleno processo de reinvenção, com aplicação de ferramentas e técnicas convencionais, muitas vezes, pouco utilizadas. Esta constatação se dá, uma vez que as organizações e as pessoas que a compõem, perceberam que não haveria outro caminho a não ser sair do *status quo* e da sua zona de conforto no enfrentamento de uma nova ordem global.

Todos os continentes e seus povos estão se reposicionando frente a uma urgência e carência de modelos e práticas que se ajustem a este novo *modus operandi*, visto que aqueles que não mudaram sua posição estão enfrentando severas dificuldades na operacionalização de seus negócios, com reflexos em suas vidas pessoais.

Neste contexto, consideramos propor ao meio acadêmico, em que vivemos e com o qual interagimos, fomentar uma discussão em torno do assunto, em virtude de compartilharmos esta nova situação. Neste sentido, lançamos este desafio aos alunos do Curso de Pós-Graduação em Ciência Animal da Faculdade de Medicina Veterinária (FMV), Unesp, Araçatuba, SP. A partir de debates, seria gerado um produto como uma forma de orientação e guia para enfrentamento, com apresentação de propostas de ação para estes novos tempos.

Para nossa alegria, chegamos a este resultado, uma obra simples, porém rica em detalhes da vivência de pessoas com experiência nos mais variados segmentos e que estão no centro deste falado **novo normal**. Nós esperamos que a leitura deste texto possa trazer uma luz a todos naquilo que se fizer necessário em tempos de pandemia, em que se evidenciam as dificuldades, a inércia, o mau uso do recurso público e com isso a necessidade de ser resiliente, focar na solução dos problemas e manter a mente aberta para novos rumos.

Katia Denise Saraiva Bresciani

José Antonio Soares

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **COMO SE REINVENTAR EM TEMPOS DE PANDEMIA? NOVAS PRÁTICAS**

Débora Regina Romualdo da Silva  
Sidnei Ferro Costa  
Carolina Beatriz Baptista  
Katia Denise Saraiva Bresciani  
José Antônio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0582120091>

### **CAPÍTULO 2..... 19**

#### **IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS**

Regina Célia Loverdi de Lima Stringheta  
Fábio Roberto Lima Lais  
Keuryn Alessandra Mira Luz Requena  
Berenice Neide de Souza Simões  
Katia Denise Saraiva Bresciani  
José Antonio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0582120092>

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### **APLICAÇÃO DE *DESIGN THINKING* E CANVAS EM CLÍNICAS VETERINÁRIAS**

Euclides Teixeira Neto  
Marco Antônio Perpétuo de Sousa  
Andrey Marana Botega  
Luiz Donizete Campeiro Junior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0582120093>

### **CAPÍTULO 4..... 43**

#### **MARKETING INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA PANDEMIA**

Jesiela Passarini  
Lucila Bistaffa de Paula  
Franciane Ferreira Maziero Branco  
Katia Denise Saraiva Bresciani  
Mariane Pravato Munhoz  
José Antônio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0582120094>

### **SOBRE A PREFACIANTE ..... 56**

### **SOBRE OS ORGANIZADORES ..... 57**

### **SOBRE OS AUTORES ..... 58**

## APLICAÇÃO DE *DESIGN THINKING* E CANVAS EM CLÍNICAS VETERINÁRIAS

Data de aceite: 30/08/2021

Data de submissão: 02/08/2021

### Euclides Teixeira Neto

Faculdade de Tecnologia de Araçatuba/  
Faculdade de Medicina Veterinária da Unesp -  
Câmpus de Araçatuba-SP  
<http://lattes.cnpq.br/4500925161423594>

### Marco Antônio Perpétuo de Sousa

Faculdade de Medicina Veterinária da Unesp -  
Câmpus de Araçatuba-SP  
<http://lattes.cnpq.br/1899509502921880>

### Andrey Marana Botega

Faculdade de Medicina Veterinária da Unesp -  
Câmpus de Araçatuba-SP  
<http://lattes.cnpq.br/4871290857092459>

### Luiz Donizete Campeiro Junior

Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia  
da Unesp - Câmpus de Botucatu-SP,  
departamento de cirurgia veterinária  
<http://lattes.cnpq.br/4228570494995844>  
<https://orcid.org/0000-0002-7069-6627>

**RESUMO:** As clínicas veterinárias investem na estrutura e na publicidade para atender às diversas demandas de mercado. Entretanto, existem ferramentas disponíveis e de baixo custos que podem potencializar o retorno esperado. O objetivo do trabalho foi elaborar o modelo Canvas por meio das respostas de 52 clínicas veterinárias espalhadas por oito estados brasileiros. Os resultados apresentam predominância de

mulheres donas de animais, com idade entre 31 e 40 e a confiabilidade como valor atributo mais presente entre a clientela.

**PALAVRAS-CHAVE:** canvas, clínicas veterinárias, design thinking

### APPLICATION OF DESIGN THINKING AND CANVAS IN VETERINARY CLINICS

**ABSTRACT:** Veterinary clinics invest in structure and advertising in order to meeting several ways market demands. However, there are tools available and low cost that can maximize the expected return. The objective of the work was to develop the Canvas model through the responses of 52 veterinary clinics spread across eight Brazilian states. The results show a predominance of female pet owners, aged between 31 and 40, and reliability as the most present attribute value among the clientele.

**KEYWORDS:** canvas, veterinary clinics, design thinking

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente capítulo traz como proposta de solução para Marketing em Clínicas Veterinárias a aplicação de ferramentas utilizadas no conjunto *Design Thinking* e Canvas. Este capítulo é dividido em três partes. O capítulo dois faz uma breve descrição sobre o *Design Thinking* por meio de sua conceituação, aplicação e importância para a geração de ideias na concepção de uma clínica

veterinária. O capítulo três descreve o Canvas que propõe um modelo de negócios com foco na inovação. Esse modelo permite que as empresas definam estratégias que se integram com as suas estruturas e sistemas, inclusive virtuais, já avaliando os recursos existentes. No capítulo quatro é apresentado na prática o preenchimento do Canvas de forma colaborativa com clínicas veterinárias utilizando ferramentas do conjunto *Design Thinking*.

No início dos anos 2000 as empresas formulavam produtos e soluções de acordo com o que elas consideravam benéfico para seus clientes. Alguns anos depois os clientes passaram a ter voz, principalmente por meio de redes sociais. A opinião do cliente passou a ter influência maior nos objetivos da empresa. Esta mudança levou empresas a buscar o processo contínuo de melhorias em qualidade e como consequência a inovação (BROWN, 2010).

## 2 | DESIGN THINKING

A inovação tem tomado espaço cada vez maior entre os objetivos das empresas, como forma de sobrevivência no mercado. As empresas buscam de melhorias contínuas e diferenciação para assim se posicionar num mercado cada vez mais competitivo. As empresas atualmente elaboram suas estratégias abordando a inovação por meio de implementação e gerenciamento de processos. Desta forma, buscam criar processos altamente criativos para assim desenvolver trajetórias inovadoras. Porém, existe alguma metodologia que auxilia no processo de criação de ideias de uma empresa que poderia ser adotado? Sim, existem várias, entretanto, considerando baixos custos e facilidade de implementação pode-se considerar o *Design Thinking* (BROWN, 2010; MAGNUS, 2020). Inicialmente, o *Design Thinking* nada mais é do que um conjunto de processos que buscam solucionar um problema por meio da utilização de diversas ferramentas as quais podem ser aplicadas. O processo não é linear, ou seja, não é necessário utilizar todas as ferramentas, pois podem ser sobrepostas, ou simplesmente não aplicadas. O foco são as pessoas, ou seja, visa humanizar os processos de criação tendo uma abordagem mais de empatia. Desta forma, o *Design Thinking* inspira durante o processo a criatividade inerente ao ser humano, por meio de abordagens diferentes para problemas diferentes (BROWN, 2010).

Tim Brown em seu livro “Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias” aponta inicialmente que o as ideias criativas realmente inovadoras ocorrem quando se sai da zona de conforto. Para Brown, apenas uma visão tecnicista de inovação não é mais sustentável atualmente, assim como o uso de apenas uma estratégia para solução de problemas. Neste pensamento, ele traz ao mundo das ideias o pensamento dos designers. Por exemplo, uma maçaneta precisa ter algumas características para funcionar corretamente como seu contorno, a facilidade de operar, manutenção entre

outras. É aí que vem o termo *Design Thinking*, pois desta forma pretende-se criar ideias com as mesmas características processuais concebidas pelos designers. Inclui nesta linha de criação a formação de uma equipe interdisciplinar formada por especialista em várias áreas, dando assim o início da jornada em *Design Thinking* objetivando melhorar o processo com diferentes visões. Para Brown, uma boa ideia requer um bom design, ou seja, ela precisa ser bem pensada e elaborada, para isto ele estabelece três critérios sobrepostos: praticabilidade, que está relacionado ao funcionamento futuro; viabilidade, relaciona-se a sustentabilidade e desejabilidade, que faça sentido para as pessoas. Para Brown, o *continuum* da inovação pode ser um sistema de espaços que se sobrepõe durante o processo de criação de boas ideias, sendo eles: inspiração, a motivação para a busca por solução; idealização, é o processo de geração, desenvolvimento e teste das ideias e por fim a implementação, que é o caminho de levar “do estúdio de design ao mercado”.

A aplicação do *Design Thinking* requer algumas etapas as quais são necessárias para a processo de produção de boas ideias, são elas: imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem. Cada etapa é composta por um conjunto de ferramentas os quais alguns são citados abaixo. Estas ferramentas são fundamentais para conhecer e se aprofundar nos clientes, cenário, problemas, processos e então, apontar soluções e implementá-las (ABSTARTUPS, 2020). A *imersão consiste em* pesquisas para contextualizar o problema encontrado, podem ser feitas por meio de entrevistas, envio de formulários buscando encontrar dados que permitam responder às perguntas procuradas ou solucionar um problema. A análise e síntese são a tabulação destes dados coletados objetivando a conversão em informações relevantes (BROWN, 2010; DISTRITO, 2020). Para isto, existem dezenas de ferramentas entre elas cartões de insight, mapas conceituais, criação de personas, mapa de empatia, jornada do usuário. A ideação são a geração de propostas para a solução desejada, podem ser por meio das seguintes ferramentas: brainstorm, workshop de criação, matriz de posicionamento. Por fim a prototipagem que são os testes para validação das ideias antes de levá-las ao consumidor final, podem ser: protótipo em papel ou de serviço, MVP (Produto Viável Mínimo), encenação entre outros (VIANNA et al., 2018); ENDEAVOR, 2020). O *Design Thinking* surge como forma de ouvir estas opiniões, processá-las e analisá-las. Desta forma, o *Design Thinking* encontra campo fértil para sua aplicação no cenário atípico do ano de 2020. Este capítulo apresenta o *Design Thinking* como uma abordagem a ser adotadas por empresas que desejam ser inovadoras (VIANNA et al., 2018).

### 3 | CANVAS

Inicialmente, vale destacar que, em dezembro de 2019 houve o primeiro caso da síndrome respiratória aguda grave – corona vírus (SARSCoV-2) em Wuhan, China. Recentemente denominada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) de COVID-19

(doença de corona vírus 2019). Desde então, mais de 27 países confirmaram casos de COVID-19, inclusive o Brasil. Devido a rápida disseminação do vírus em 2020, a OMS declarou situação de pandemia (OPAS, 2020; ZHANG, PENNINGER, ZHONG, SLUTSKY, 2020).

Nesse viés, com a pandemia, vários setores tiveram que modificar os atendimentos e as formas de executar suas atividades, tendo o foco desse atendimento por meio das redes sociais. O modelo Canvas é apresentado neste trabalho como forma do empresário do setor de medicina veterinária planejar suas atividades (AVENI, 2020). Este planejamento ocorre num contexto em que é necessário conhecer mais profundamente o negócio em que opera, partindo da ideia de que a empresa deve enxergar o valor que entrega ou pretende entregar ao cliente. Assim, a empresa pode também elaborar estratégia por meio da cocriação e captura.

Além disso, de acordo com Osterwalder e Pigneur, essa ferramenta propicia desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, conforme apresentado na figura 1. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). O *Business Model Canvas* (BMC) foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre *Business Model Ontology*.

Desse modo, pode-se inferir que se trata de uma ferramenta muito útil para se aplicar em empresas que possuem ou estão necessitando planejar algum negócio. Ademais, pode ser empregada para inovar modelos de negócio se pode ser usada na formação de uma nova empresa ou organização, desde que a equipe gestora esteja disposta a firmar um ideal colaborativo na busca de novos meios a fim de solucionar os problemas. Nesse panorama, o BMC pode ser definido como uma folha com nove quadrantes, que engloba toda a estratégia de um negócio. Cada quadrante ou bloco deve ser preenchidos com os seguintes elementos: proposta de valor, segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes, atividade chave, recursos principais, parcerias principais, fontes de receita e a estrutura de custos.

Devido ao isolamento social, causado pelo novo corona vírus, a internet se tornou o principal meio para o trabalho, popularmente conhecido como *home office*. O precursor da ferramenta Canvas, Alexander Osterwalder, destaca que: empresas baseadas na *web* não utilizavam mais as formas convencionais de conduzir os negócios. O importante papel que a internet exercia sobre as corporações demandava atitudes flexíveis, dinâmicas e que fossem ajustáveis a um mundo gradativamente conectado. A tecnologia estava regularmente transformando e delineando o ambiente de negócios (GAVA, 2014).

Em relação a este fato, urge o destaque do marketing que, em algumas vezes evidencia-se somente como: força de vendas, meio hábil para diminuição de prejuízos, ou até mesmo, geração de lucro, no meio empresarial. A fim de expor melhor a definição de

marketing afirma que:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvos serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente (KOTLER, 2003, p.11).

Outrossim, as empresas com a ajuda do marketing podem agregar a equipes com interesses comuns aos seus produtos e serviços oferecidos, e direcionar suas ações para o êxito dos clientes em potencial. Portanto, um plano de marketing bem elaborado permite visualizar um panorama holístico em que apontam esforços da empresa que podem ser otimizados.

O *Marketing Model Canvas* (MMC), autoria do professor Dr. Eduardo Refkalefsky, foi criado a partir do mesmo pressuposto do *Design Thinking* é uma adaptação do modelo BMC (*Business Model Canvas*) que se apropria das características de visualização e diagnóstico do Canvas para a construção de planos de marketing. O MMC foi pensado devido à dificuldade também existente na área de publicidade e propaganda em produzir, inovar e pôr em prática um plano de marketing tradicional, geralmente muito extenso e com muitas informações e termos específicos.



Figura 1 *Business Model Canvas*.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O *Marketing Model Canvas* é um modelo para planos de marketing que se adequa às vantagens de estruturação do *Business Model Canvas* (organização visual, blocado, intuitivo e colaborativo), permitindo, assim, a compreensão compartilhada entre equipes distintas. Assim como o BMC, o modelo de marketing é dividido em nove blocos que facilitam

a visualização da situação da empresa e a percepção das interligações e conexões entre cada elemento do quadro (SALTOUN, 2014).

Frisa-se, que o *Marketing Model Canvas* (MMC) é separado em cinco pilares principais: Análise de Mercado; Produto; Preço; Distribuição e Comunicação. Para cada pilar existem elementos que o compõem e se relacionam com os outros itens a fim de gerarem valor para o cliente final (OSTERWALDER, 2011).

Assim sendo, na análise de Mercado o profissional deve utilizar o quadro para definir o público que pode ser formado por clientes atuais e/ou potenciais e descrevê-los por meio de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas ou comportamentais. O tipo de mercado deve ser especificado (de massa, segmentado, nichos ou diversificado).

Em relação aos produtos, deve estar descrito tudo o que a marca oferece a seus clientes seja tangível (produto) ou intangível (prestação de serviço). Entende-se por serviço “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER; KELLER 2007).

Ao preço, deve ser exibido o(s) objetivo(s) de marketing: quais as estratégias em relação ao produto, mercado-alvo e posicionamento serão traçadas. Na distribuição deve-se identificar e especificar quais os canais de distribuição do produto ou serviço (direto, atacado ou varejo), qual a importância dos canais para a oferta dos benefícios e estabelecer a relação se, e de que maneira, o ponto de venda influencia os públicos na oferta dos benefícios

Por fim, na comunicação a equipe deve ser capaz de discernir quais os objetivos de comunicação da empresa com os públicos; qual o valor que as diferentes maneiras de comunicação agregam aos benefícios ofertados e quais as ferramentas de comunicação utilizadas (propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, etc.)

Dentro dos conceitos de modelos de negócio, temos o *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011). Esta proposta de modelo de negócios tem foco em inovação e está mais sintonizada às características do atual mundo virtual. Além de possuir uma maior abrangência teórica, esse modelo permite que as empresas definam estratégias que se integram com as suas estruturas e sistemas, inclusive virtuais, já avaliando os recursos existentes.

Nesse sentido, para o Plano de Marketing segundo Aveni (2020) são descritos os Produtos e Serviços, ou seja: o que será comercializado, o processo de produção e ou prestação do produto /serviço, quais necessidades de mercado serão atendidas pelos produtos /serviços comercializados, os produtos ou serviços concorrentes, custos de fornecimento dos produtos / serviços, direitos de propriedade dos produtos /serviços, a evolução do produto, o ciclo de vida dos produtos /serviços, as margens praticadas na venda

dos produtos / serviços, o preço dos produtos /serviços para o consumidor, tecnologias utilizadas na produção, a visão futura dos produtos / serviços da empresa.

No que se refere, o Canvas do Marketing Digital (CMD) Drubsky (2018) destaca que a sequência de preenchimento do CMD deve começar pelo meio, pelo campo de Proposta da Valor. Este se refere ao objetivo de marketing de uma maneira mais geral. Em seguida, o preenchimento dos campos à direita, ou seja, os que apresentam o valor emocional de se realizar tal estratégia; seguir para os campos à esquerda, para traçar os quadros que representam lógica e eficiência; e, por fim, preencher os campos da camada de baixo, que representam as bases que sustentam todo esse planejamento.

Por outro viés, destaca-se também que na análise de Marketing é possível utilizar o *Canvas Value Proposition*. Entretanto, é um Canvas com foco na relação oferta de valor - clientes. Isso é importante para definir todas as variáveis de marketing e em particular de venda do produto ou serviço que está se avaliando. O *Canvas Value Proposition* é uma análise natural que deriva do BMC, mas pode ser usado separadamente para análises específicas do relacionamento entre proposta de valor e clientes para procurar diferenciais e propostas de melhorias entre a oferta de valor e o que o cliente espera (OSTERWALDER, 2014).

Em suma, a ferramenta Canvas quando utilizada no Marketing pode auxiliar na forma de planejamento. Além disto, pode ser muito mais claro e simples, cumprindo sua função idealizada desde o início. Como também, o *Marketing Model Canvas* pode facilitar a visualização das distintas áreas da empresa e de seus respectivos papéis.

### 3.1 O Business Model Canvas

O BMC é dividido em nove blocos os quais descrevem as principais funções de um negócio. Uma vez preenchidos, permitem a visualização do projeto. A descrição dos conteúdos a serem preenchidos nos blocos de acordo são detalhados por CORREIA (2018), KUVIATKOSKI (2020) Central de Franqueados (2020) e Ideia no ar (2020) conforme segue:

#### *Proposta de Valor*

Consiste no valor que se deseja entregar aos clientes diretamente ou indiretamente. Determinar valor vai muito além de definir produtos ou serviços, pois trata-se de estabelecer as razões pelas quais os clientes desejam adquiri-los. Para isso, algumas perguntas são necessárias aos clientes: por que os clientes adquirirão, utilizarão o produto ou serviço? Qual problema o produto ou serviço está resolvendo? Qual o valor de entrega aos clientes? Quais necessidades ou desejos dos clientes o negócio pode suprir? Como pode diferenciar-se da concorrência? Quais valores são entregues aos meus clientes? Quais problemas de cada cliente serão resolvidos?

## *Segmentos de Clientes*

Neste tópico serão definidos quais públicos deseja alcançar e posteriormente atender. Neste segmento pode definir um ou alguns perfis específicos dos consumidores. Para chegar à resposta, deve-se perguntar: para quem cria-se valor? Quem são os principais clientes? Pode-se agrupar e diferenciar os clientes? Assim, busca-se saber quais são as preferências, os comportamentos e a localização dos clientes e perfis tais como: sexo, idade média, empresas ou pessoas físicas, tamanho da empresa. Estas informações ajudarão a elaborar a projeção de vendas.

## *Relacionamento com o Consumidor (canais de comunicação)*

Após definir o consumidor, parte-se para a forma de relacionamento para entrega do valor. Os canais dizem respeito aos pontos de contacto da organização com os nossos clientes e são compostos basicamente por canais de comunicação, distribuição e venda. É a parte que apresenta como a empresa irá se relacionar com seus clientes, para apresentar sua proposta de valor. Deve-se determinar se será pelo atendimento online, caso seja um e-commerce ou se será um atendimento pessoal por meio de um ponto de venda. Após essa análise é importante, dirigir algumas perguntas para traçar o perfil que será utilizar para o relacionamento com o consumidor: como funciona a integração dos canais? Quais funcionam melhor? Quais são os mais eficientes do ponto de vista dos custos?

## *Canais de Distribuição*

São definidos quais as estratégias para obter mais clientes, quais as melhores formas de conquistá-los e estabelecer uma boa relação e fidelização. E conhecer as necessidades reais e hábitos dos seus clientes. Portanto, trata-se dos meios que serão estabelecidos a comunicação com os clientes: seja através das mídias sociais, anúncios patrocinados, publicidade e propaganda em veículos tradicionais como televisão, rádio, revistas e jornais. E como será feita a distribuição: pelos correios, empresa transportadora. Pode-se também descrever como serão elaborados o pós-venda e o serviço de atendimento ao consumidor.

## *Atividades Chaves*

As atividades-chave são necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos. Como o próprio nome já diz, nessa etapa é preciso elencar quais são as atividades indispensáveis para a uma *startup*, ou empresa estar em pleno funcionamento. Por exemplo, em um restaurante, cozinhar, lavar as louças, atender os clientes e limpar o local são atividades-chave. Elas são sempre executadas para poder viabilizar a proposta de valor que você definiu. Quais Atividades-Chave são exigidas pela nossa Proposta de Valor? Quais os Canais de

Distribuição? Quais as Relações com os Clientes? Quais os Fluxos de Rendimento?

### *Recursos Chaves*

Após definir as atividades-chave da empresa, o próximo passo é descrever como serão executadas estas atividades: quais são as máquinas utilizadas, o número de pessoas contratadas para operacionalizar a produção, onde será alojado os maquinários e as pessoas para trabalhar, o quanto de dinheiro será necessário para investir em todos os recursos.

### *Parceiros Chave*

Os recursos chaves podem ser a rede de fornecedores e parceiros que podem ajudar a manter o modelo de negócios em funcionamento. Constituem uma peça fundamental para vários modelos de negócios (especialmente se algum parceiro for responsável por uma atividade-chave) e servem para otimizar processos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Um bom exemplo disso é a terceirização. Muitas empresas têm a necessidade de terceirizar determinados serviços que não são sua atividade principal, como por exemplo, um escritório de contabilidade ou uma empresa de consultoria. As parcerias chaves ajudarão a empresa em suas estratégias e resultados.

### *Fontes de Receita ou Fluxo de Caixa*

De suma importância, pois será apresentado o quanto os clientes estarão dispostos a pagar pela proposta de valor oferecida pela empresa e quais serão os prazos e condições de pagamento como: boleto, cartão de crédito, dinheiro, transferência bancária entre outros.

### *Estrutura de Custos*

A estrutura de custos descreve os principais custos envolvidos no modelo de negócio. Os recursos principais, canais, relacionamento com clientes e até as fontes de receita, sejam eles custos fixos ou variáveis. Para facilitar, o ideal é fazer a correta classificação entre os fixos e variáveis, diretos e indiretos, de maneira que facilite a visualização dos custos mais altos de cada etapa, ajudando a observar se são menores ou maiores que o fluxo de receitas.

Alguns pontos devem ser levados em consideração: Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócios? Que são os recursos-chave mais altos? Quais são as atividades-chave mais altas?

Desta forma, alocando em cada bloco os elementos necessários, a empresa pode com a utilização da ferramenta Canvas desenvolver um modelo de negócio por meio de

expor com clareza uma ideia. Altamente colaborativo, permite já de início visualizar uma estratégia para a empresas como também para a criação de um negócio.

## 4 | RESULTADOS

Como um exemplo real da utilização do *Design Thinking* e Canvas para o desenvolvimento deste trabalho foi criada uma equipe formada por um economista, um biólogo e dois veterinários. A equipe se propôs a trabalhar colaborativamente com 52 clínicas veterinárias espalhadas pelos estados de: Goiás, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. O objetivo principal foi a elaboração de um *Business Model Canvas*, preenchendo os nove blocos do modelo a partir de informações obtidas com as 52 clínicas veterinárias. Foram estabelecidos pela equipe reuniões periódicas nas quais as ferramentas do *Design Thinking* foram aplicadas por meio das quatro etapas. A seguir o resultado obtido com o formulário enviado. A primeira etapa foi a imersão, na qual os participantes realizaram a pesquisa exploratória, para melhor compreender o trabalho a ser realizado. Também foram realizadas as pesquisas sobre o que é o *Design Thinking* e o *Business Model Canvas*. Aqui, utilizou-se a pesquisa Desk, que é a busca por informações nos meios como internet, jornais, livros e etc. Nesta etapa foi elaborado um formulário on line (*Microsoft Forms*) com perguntas visando receber os dados para o preenchimento do Canvas. A presença de dois veterinários foi importante entender como seriam feitos os cadernos de sensibilização, que são as formas de obtenção de dados com participantes distantes. Foram simuladas a jornada de um cliente. Em seguida, veio a etapa de análise e síntese, nas quais as discussões sobre o embasamento dos dados da pesquisa com a realidade observada, cuja ferramenta desta análise são os cartões de insight. O mapa conceitual também foi aplicado. Este para entender as ligações entre os dados, extrair novas informações e também entender novos conceitos. Para preencher o *Business Model Canvas*, no bloco segmento de clientes foram criadas duas personas. De forma geral, o sexo feminino representa 79% da clientela, 58% dela tem a idade entre 31 e 40 anos e 65% moram na mesma cidade, mas em outros bairros. Uma segunda persona criada, também do sexo feminino, com idade entre 21 e 30 anos e mora na mesma cidade, mas em outros bairros. Como animal de estimação 85% da clientela tem cães.

Em relação aos diferenciais oferecidos pelas clínicas que podem ser entendidos no Canvas como proposta de valor, foram escolhidos na seguinte ordem: confiabilidade, segurança e disponibilidade. Em relação à confiabilidade, as clínicas devem explorar este valor mantendo seus processos junto ao cliente com total transparência, inclusive qualidade dos medicamentos aplicados. Quanto à disponibilidade, os clientes sentem se seguros por terem a disposição uma clínica a qual poderá atender seus animais a qualquer momento.

No bloco do *Business Model Canvas* relativo aos canais foram respondidos: *Whatsapp, Instagram e Facebook*. São as formas as quais os clientes e a clínica mantêm

contato. No bloco relações com os clientes, as respostas são: durante a consulta / retorno, indicações e atendimento à domicílio. Em relação aos recursos chaves as respostas foram: centro cirúrgico, internação e análises clínicas. Sobre as atividades chaves da clínica foram apontados: clínica geral, ortopedia e obstetrícia. São atividades *core* da empresa, as quais são responsáveis por grande parte dos atendimentos e especializações.

No bloco de parceria foram citados profissionais de outras especialidades, fornecedores de medicamentos e laboratórios. São parcerias importantes os quais a clínica depende para manter suas atividades principais em funcionamento. No bloco sobre custos principais da empresa estão insumos, salários e tributos e impostos. É importante a empresa conhecer a composição de seus custos. Por fim de onde vem as principais fontes de receitas, que são cartão de crédito, débito, dinheiro e transferência bancária.

Como o foco para a elaboração deste *Business Model Canvas* não contempla geração de ideias para a solução de problemas e a criação de um protótipo, as etapas ideação e prototipagem não foram aplicadas. Pois resume-se a uma demonstração de como montar um *Business Model Canvas* utilizando as ferramentas de *Design Thinking*. A elaboração do Canvas pode ser a distância, por meio de reuniões on line ou presenciais.

O material utilizado para a confecção do Canvas por uma equipe presencial pode ser uma cartolina de tamanho padrão, da cor que convier, dividida nos nove blocos. Esta divisão em blocos pode ser feita com régua e canetas de tinta ou até esferográfica. Os blocos de anotações adesivos (Post-it) podem ser coloridos e do tamanho que convier. Em seguida são escritos os dados nos blocos de anotações e fixados nos respectivos blocos. Para equipes que operam a distância existem diversos sites que oferecem plataformas para a elaboração do Canvas algumas gratuitas outras pagas. Entre eles: Canvas Sebrae, Visual Paradigm On line. Espera-se que o material produzido possa ser útil como elaboração estratégica na implementação de novas clínicas veterinárias.

## REFERÊNCIAS

**ABStartups**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

AVENI, A. **Do Canvas ao Plano de Negócio**. Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, v. 2, n. 3, p. 32-45, 2020.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**; Tradução YAMAGAMI, Cristina; Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**Canvas: o que é, como montar e template para download**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/canvas/>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

**Design Thinking: 12 ferramentas que você deveria estar utilizando**. Disponível em: <<https://outboundmarketing.com.br/design-thinking/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

**Design Thinking: o que é e como aplicar.** Endeavor Brasil, 27 jul. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 26 jul. 2020

DISTRITO. **Design Thinking e metodologia ágil são coisas do passado?** Blog. Disponível em: <<https://distrito.me/design-thinking-metodologia-agil/>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

DRUBSCKY, L. **Planeje a sua estratégia online completa com o nosso modelo de Canvas do marketing digital.** 2018. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/canvas-do-marketing-digital/>. Acesso em 11 jul. 2020.

**Entenda o conceito de design thinking e como aplicá-lo aos negócios | Sebrae.** Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

GAVA, E. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas.** Monografia de MBA. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, 2014.

<https://atitudeenegocios.com/business-model-canvas/>

[https://www.ideianoar.com.br/business-model-canvas/?gclid=Cj0KCQjw3s\\_4BRDPArisAJsyoLOyTAsLvZORJ9rURgBARnf\\_e6PYYI3c\\_rzL2okvAyhlSCqyrq6-zYaApVXEALw\\_wcB](https://www.ideianoar.com.br/business-model-canvas/?gclid=Cj0KCQjw3s_4BRDPArisAJsyoLOyTAsLvZORJ9rURgBARnf_e6PYYI3c_rzL2okvAyhlSCqyrq6-zYaApVXEALw_wcB)

<https://www.marketing-vendas.pt/2016/10/13/elementos-business-model-canvas/>

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 10ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUVIATKOSKI, C. Autor em Ideia no Ar. **Ideia no Ar**, 2020. Disponível em: <[https://www.ideianoar.com.br/autor/carol\\_kuviatkoski/](https://www.ideianoar.com.br/autor/carol_kuviatkoski/)>. Acesso em: 13 ago. 2020

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model canvas.** Self-published. Last, 2010.  
OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation-Inovação em Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. Doctoral Dissertation 173, Université de Lausanne. **Dissertation Abstracts International**, 1, 2014.

SALTOUN, A.C.A. Plano de marketing baseado no CANVAS: estudo de caso: Brownie do Luiz. **Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.** 2014.

**Sebrae.** Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes\\_online/ferramenta-canvas-online-e-gratuita,a833848578f80510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/ferramenta-canvas-online-e-gratuita,a833848578f80510VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 26 jul. 2020.

VIANNA, M. et al. **Livro Design Thinking - Inovação em Negócios.** 2ª Digital ed. Rio de Janeiro: MJV Tecnologia Ltda, 2018.

ZHANG, H.; PENNINGER, J.M.; LI, Y.; ZHONG, N.; SLUTSKY AS. **Angiotensin-converting enzyme 2 (ACE2) as a SARSCoV-2 receptor: molecular mechanisms and potential therapeutic target.** *IntensiveCare Med.* 2020.

# COMO SE REINVENTAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

## Organizadores



Katia Denise Saraiva Bresciani



José Antonio Soares

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# COMO SE REINVENTAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

## Organizadores



Katia Denise Saraiva Bresciani



José Antonio Soares

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)