

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ODONTOLOGIA

Mariana Codagnone

**APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM
ESPAÇO DE COWORKING DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS**

Florianópolis

2022

Mariana Codagnone

**APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM
ESPAÇO DE COWORKING DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Odontologia do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de cirurgiã-dentista.

Orientador(a): Prof. Cláudio José Amante

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Codagnone, Mariana

Aplicação do business model canvas para a estruturação de um espaço de coworking de serviços odontológicos / Mariana Codagnone ; orientador, Cláudio José Amante, 2022.
63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Graduação em Odontologia, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Odontologia. 2. Espaço de coworking. 3. Business Model Canvas. 4. Consultórios odontológicos. 5. Empreendedorismo. I. Amante, Cláudio José . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Odontologia. III. Título.

Mariana Codagnone

**APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO
DE UM ESPAÇO DE COWORKING DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Cirurgião-dentista” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Odontologia.

Florianópolis, 01 de julho de 2022.

Prof.^a Dr.^a. Gláucia Santos Zimmermann,
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cláudio José Amante
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Dr.^a Leticia Ruhland
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Dr.^a Dayane Machado
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o desenvolvimento de um modelo de negócio utilizando a Ferramenta Business Model Canvas para a estruturação de um espaço de coworking de serviços odontológicos. Esse estudo, metodologicamente, caracterizou-se por ser uma pesquisa básica, hipotético dedutiva, exploratória e qualitativa. Os seus procedimentos técnicos foram a pesquisa bibliográfica e documental. Para os encontros de desenvolvimento da proposta, em decorrência da pandemia mundial que suspendeu as atividades presenciais na universidade, utilizou-se a estratégia de *e-mentoring*. Os resultados obtidos foram a estruturação de um espaço de trabalho compartilhado de serviços odontológicos para os cirurgiões-dentistas realizarem as suas atividades laborais, com infraestrutura física adequada, constituída por consultórios com *design* e funcionalidades atuais, inovadoras e tecnológicas, assim como, de forma personalizada, prestar apoio a gestão de serviços odontológicos, visando sempre a redução de custo, o fortalecimento da marca, a acessibilidade e a usabilidade de todos os envolvidos e, ainda com uma política de preços compatível com a entrega de valor proposta. Como limitação, destaca-se a sua concepção teórica e a necessidade de realizar estudos de viabilidade de mercado.

Palavras-chave: Espaço de *coworking*. Espaços compartilhados. Consultórios odontológicos. Administração de serviços de saúde.

ABSTRACT

This presentation aimed at presenting the development of a business model using the Business Model Canvas Tool for structuring a coworking space for dental services. This study, methodologically, was characterized by being a basic, hypothetical deductive, exploratory and qualitative research. Its technical procedures were bibliographic and documental research. For development proposal meetings, due to the global pandemic that suspended face-to-face activities at university, the e-mentoring strategy was used. The results obtained were the structuring shared space for dental services for dental surgeons to carry out their work activities, with adequate physical infrastructure, consisting offices with current innovative and technological design and functionalities, as well as, in a personalized way. , support the management of dental services, always aiming at cost reduction, brand strengthening, accessibility and usability for all involved, and also with a price policy compatible with the delivery of the proposed value. As a limitation, its theoretical conception and the need to carry out market feasibility studies stand out.

Keywords: *Coworking space; Shared spaces; Dental office. Health services administration; Entrepreneurship; Innovation.*

LISTA DE FIGURAS NO PROJETO

Figura 1 – Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições.. 22

LISTA DE FIGURAS NO ARTIGO

Figura 1 – Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições..	41
Figura 2 – Esboço da proposta para o desenvolvimento e o delineamento de um espaço colaborativo de serviços odontológicos	44

LISTA DE QUADROS NO ARTIGO

Quadro 1 – Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições. Florianópolis, 2021	42
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC – Business Model Canvas

CD – Cirurgião-dentista

CES – Câmara de Educação Superior

CFO – Conselho Federal de Odontologia

CNE – Conselho Nacional de Educação

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

EPAO-C – Entidades Prestadoras de Assistência Odontológica (Clínicas)

EPO – Empresa de Produtos Odontológicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LB – Laboratórios de Prótese Dentária

LPD – Laboratórios de Prótese Dentária

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

TPD – Técnicos em Prótese Dentária

UF – Unidades da federação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. ODONTOLOGIA, COMPETÊNCIAS GERAIS E MERCADO DE TRABALHO	12
1.2. COWORKING	15
1.3. A FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)	21
1.3.1. SEGMENTO DE CLIENTES:	23
1.3.2. PROPOSTA DE VALOR	24
1.3.3. CANAIS	24
1.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES	24
1.3.5. ATIVIDADE-CHAVE	25
1.3.6. RECURSOS PRINCIPAIS	25
1.3.7. PARCERIAS PRINCIPAIS	25
1.3.8. FONTES DE RECEITA	26
1.3.9. ESTRUTURA DE CUSTOS	26
1.4. PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.5. JUSTIFICATIVA	27
1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO PARA O DATALAB	27
1.7. PERCURSO METODOLÓGICO	28
1.7.1. LOCAL E PARTICIPANTES DO ESTUDO	28
1.7.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	28
1.7.3. O MÉTODO CIENTÍFICO	28
1.7.4. A NATUREZA	28
1.7.5. A JUSTIFICATIVA	29
1.7.6. OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	29
1.7.7. A ABORDAGEM	31
1.7.8. QUANTO A SUA BASE LEGAL NA UFSC	31
1.7.9. SUBMISSÃO DO PROJETO AO COMITÊ DE ÉTICA	31
2. OBJETIVOS	32
2.1. OBJETIVO GERAL	32
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
3. ARTIGO	33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55
ANEXO 1 – Ata da Defesa	61
ANEXO 2 – Normas da revista	62

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho buscou contribuir para o incremento de novos cenários e espaços de trabalho, para o exercício profissional em odontologia, de forma empreendedora, inovadora e compartilhada, dentro de uma perspectiva direcionada para o de desenvolvimento e delineamento de uma ideia de espaços destinados aos serviços odontológicos, de modo a buscar melhorias para a gestão do trabalho em ambientes participativos destinados a prestação de serviços odontológicos, de forma efetiva e eficiente, por intermédio da utilização de conhecimentos, ferramentas e dispositivos de diferentes níveis tecnológicos, com a disposição de promover a organização de um sistema integrado de serviços especializados para a assistência integral de pessoas, seus familiares e coletividades.

Dessa forma, ele se edificou por intermédio de três perspectivas teóricas. A primeira, relacionada com o perfil do egresso em odontologia e as suas competências gerais de atuação estabelecidas pelas DCN aprovadas em 2021. A segunda, referente a compreensão de um modelo corporativo, denominado de espaço de *coworking*, adotado por diversos empreendimentos e empreendedores individuais que buscam por ambientes laborais compartilhados, empreendedores, inovadores e colaborativos. A última, sobre a o BMC, uma ferramenta que ajuda a desenvolver modelos de negócio de forma simples, de fácil visualização e dividida em blocos relacionados, de forma integrada e sistêmica e com uma linguagem de fácil acesso para formar uma estratégia de negócios.

1.1. ODONTOLOGIA, COMPETÊNCIAS GERAIS E MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, o curso de odontologia foi instituído no dia 25 de outubro de 1884 pelo Decreto no 9311, junto aos cursos de medicina da Bahia e do Rio de Janeiro. Desde esse ato normativo, ocorreu um aumento considerável do número de cursos que, em média, formaram em 2008, cerca de 9000 cirurgiões-dentistas a cada ano. Entre os anos de 2002 e 2009, número de CD ligados ao SUS cresceu 49%, passando de 40.205 para 59.958. Presentemente, de forma resumida, a quantidade de profissionais e entidades ativas no CFO apresentadas são as subsequentes: 373.526 CD; 62.661 entidades prestadoras de assistência odontológica (clínicas); 24.127 técnicos em prótese dentária, 2.999 laboratórios de prótese dentária e 493 empresas de produtos odontológicos (BRASIL, 1884; MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010; CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA, 2010, 2022).

Além dessa notável expansão da odontologia no território brasileiro, em 2021, foi homologado o Parecer que trata da revisão das DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Odontologia (DCN de Odontologia), editadas pela Resolução CNE/CES nº 3, de 19 de fevereiro de 2002, pela Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE) (BRASIL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021).

Nesse parecer, ficou estabelecido que os egressos dos cursos de graduação em Odontologia devem também apresentar, dentro do seu perfil geral, como CD generalista, a capacidade de ser proativo e empreendedor, além de uma atitude de liderança, comunicação, atuante na prática odontológica em todos os níveis de atenção à saúde e, ainda, consciente e participativo frente às políticas sociais, culturais, econômicas e ambientais e às inovações tecnológicas. Especificamente, dentro das atribuições referentes a tomada de decisão, a comunicação, a gestão de saúde e a educação permanente, foi encontrado as seguintes competências gerais:

- a) aplicar conhecimentos, metodologias, procedimentos, instalações, equipamentos e insumos, de modo a produzir melhorias no acesso e na qualidade integral à saúde da população e no desenvolvimento científico, tecnológico, e em seus aspectos de inovação que retroalimentam as decisões;
- b) conhecer e aplicar tecnologias de informação e comunicação como meio para tratar as informações e mediar o processo comunicativo entre profissionais e usuários sob cuidado;
- c) desenvolver parcerias, organizar contratos e constituir redes que estimulem e ampliem a aproximação entre instituições, serviços e os outros setores envolvidos na atenção integral e promoção da saúde;
- d) compreender o gerenciamento e administração da equipe de trabalho, da informação, dos recursos financeiros, humanos e materiais;
- e) realizar a gestão estrutural, financeira, organizacional, tributária e dos processos de trabalho de consultórios, das clínicas e dos demais serviços de saúde; e,
- f) gerir o cuidado à saúde, de forma efetiva e eficiente, utilizando conhecimentos e dispositivos de diferentes níveis tecnológicos, de modo a promover a organização dos sistemas integrados de saúde para a formulação e desenvolvimento de projetos terapêuticos individuais e coletivos;

- g) compreender e atuar de forma proativa na estrutura organizacional e na cultura institucional dos serviços de saúde, por meio da reflexão sobre a ação, visando às mudanças nas estruturas institucionais, nas organizacionais e no processo de trabalho, necessárias para a melhoria constante do desempenho da equipe de saúde, para a geração de práticas desejáveis de gestão, de atenção e de relacionamento com a população atendida (BRASIL, 2018).

Outro dado a ser considerado no âmbito da odontologia, que o Brasil é o país com a maior concentração de CD (em torno de 19% de todo o mundo). Nesse cenário, a profissão odontológica, vem evoluindo, não só em relação as suas técnicas laborais e equipamentos, mas também na perspectiva de visualizar um o novo modelo de mercado de trabalho cada vez mais concorrido (SILVA *et al.*, 2021; HUTHMACHER *et al.*, 2021).

Além disso, deve-se destacar que em virtude da diminuição das doenças bucais (especialmente a cárie dentária), há uma tendência crescente da odontologia no Brasil procurar novas áreas de atuação profissional, dentre elas, a odontologia hospitalar, para pacientes com necessidades especiais e a direcionada para procedimentos estéticos, dentro de uma nova realidade, relacionada com o surgimento, nos últimos anos, dos planos privados de odontologia destinados a fornecer um atendimento odontológico àquelas pessoas que preferem não usar os serviços públicos, porém não possuem condições financeiras para assistência privada de maior custo. Ademais, com o surgimento das clínicas dentárias populares, especialmente instaladas em cidades grandes, ocorreu a redução do retorno financeiro do CD em decorrências do menor custo praticado por esses estabelecimentos (MARTIN *et al.*, 2018).

Outro problema encontrado referente a vida profissional dos CD está relacionado com os planos e convênios em odontologia, que tiveram um crescimento alarmante, desordenado e desregulado nas últimas décadas no Brasil. Todavia, apesar desse crescimento, a gestão e a remuneração dos serviços, aliado a falta de conhecimentos sobre gestão e a relação entre o custo, a receita e o lucro, por parte dos profissionais, aumentou ainda mais a precarização do trabalho liberal em odontologia. Outra forma emergente está relacionada com o assalariamento do CD, nas clínicas populares, que sob a bandeira da profissionalização empresarial, exige alta produtividade em cenários que desconsideram a autonomia profissional e preceitos éticos deontológicos, além provocarem a insegurança, precarizam ainda mais o trabalho (GOMES; RAMOS, 2015; FEITOSA; SANTOS; SANTOS, 2020).

Num estudo referente às modalidades de atendimento odontológico no âmbito privado, revelou os seguintes aspectos:

- a) os atendimentos odontológicos particulares por desembolso direto, são quase inexistentes, predominando os atendimentos intermediados por planos de saúde;
 - b) o atendimento odontológico particular, onde o CD possuía autonomia, está mais restrito na atualidade, com tendência ao assalariamento do profissional e com a concentração dos meios de produção em empresas de saúde suplementar;
 - c) os CD estão insatisfeitos com a remuneração efetuada por parte da operadora pelos serviços executados;
 - d) a relação entre profissional e a operadora é conflituosa, principalmente em decorrência às glosas (ressarcimento pelo trabalho realizado negado), além da burocracia e da falta de informação ao paciente, e,
 - e) o CD se encontra imerso num cenário de concorrência exacerbada, de fragmentação da força de trabalho, de perda de direitos trabalhistas e de submissão a uma jornada exaustiva de trabalho e de baixos salários,
- a) (MORAES *et al.*, 2019).

Um outro estudo desvelou que os CD pesquisados trabalhavam predominantemente no setor privado e vivenciaram a necessidade de aprimoramento profissional após a graduação, necessitavam de desenvolver competências intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais para facilitar o sucesso satisfação profissional (MENDES *et al.*, 2019).

1.2. COWORKING

O *coworking* é um modelo corporativo, normalmente atribuído a escritórios compartilhados destinados para atender as demandas empresariais e organizacionais do momento atual, visando a construção de redes, entre pessoas com pensamentos semelhantes, com o objetivo de trocar experiências e cocriar novos projetos (SANTOS, 2014).

O termo *coworking* foi criado por Bernie DeKoven (1999) e, posteriormente, usado pelo programador de softwares Brad Neuberg, nos EUA (2005), para nominar uma infraestrutura física e social para uma trabalhadores autônomos, empreendedores e outros

profissionais independentes. O conceito de *coworking* se difundiu, inicialmente na cidade de São Francisco, depois nos Estados Unidos e, após, para todo o mundo (SPINUZZI *et al.*, 2019).

Entretendo, também foi relatado numa investigação sobre *coworking*, que o conceito de *coworking* tem suscitado interpretações diferentes entre os pesquisadores. A polissemia de definições e inclusive de sintaxe, aponta uma busca de convergência para um conceito padrão que poderão ser abraçados em futuros estudos, dentre eles *coworking-spaces*, *co-working* e “*co working*” (ISNARD, CARDOSO E FERREIRA, 2019).

Outro fato a ser relatado, desencadeado nos primórdios dos anos 2000, foi que diversas cafeterias estadunidenses se transformaram em escritórios para muitos trabalhadores. Essa atitude laboral, foi em decorrência dos novos formatos de trabalho, que permitiu aos colaboradores de uma empresa, a possibilidade de desempenharem os seus serviços de forma não presencial, em outros ambientes. Essa atitude favoreceu o surgimento dos primeiros escritórios de *coworking* (HECKLER, 2012).

Assim, o *coworking* é uma convergência crescente no desenho de organizações de profissionais independentes e de pequenas startups em ambientes urbanos, que oferece uma perspectiva de produção em escala reduzida sobre a dinâmica da difusão do conhecimento por intermédio de interações de estruturas organizacionais independentes colocalizadas (CAPDEVILA, 2013).

Os espaços de *coworking*, na realidade, constituem-se como verdadeiros laboratórios criativos abertos que fornecem um ambiente comunitário e necessário para que seus usuários arquitetem e sustentem variadas redes com diferentes atores internos e externos do próprio *coworking*. Esses espaços criativos disponibilizam para os seus usuários uma ampla variedade de conhecimentos, de habilidades e de condições favoráveis que facilitam a troca de informações e uma maior propensão para o desenvolvimento da inovação nos diversos setores sociais e produtivos (OLIVEIRA JUNIOR; MELO COSTA, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2022).

Outra perspectiva para compreender a motivação e a ascendência do *coworking* é analisando a estética do local de trabalho que, de certa forma, reflete as ideias de uma época e de suas realizações naquele contexto. Esse pensamento, está em concordância com estudiosos do presente momento, que valorizam os aspectos simbólicos do *design* e da mudança do espaço de trabalho, por apresentarem a capacidade de enviar informações simbólicas sobre as organizações, os seus colaboradores e os seus valores. Nesse sentido, a mudança do espaço de trabalho, também tem por meta também, passar uma mensagem sobre a organização e os

valores por ela praticados em determinado momento. Assim, o design e a arquitetura dos espaços de *coworking* tendem a estar mais alinhados com um modelo de gestão produtiva pós-fordista¹, que busca contrastar suas práticas com o setor de escritórios tradicionais. (SANTOS, 2019).

Todavia, conceito de *coworking* se expandiu e evoluiu nos últimos anos visando atender as demandas atuais, bem como buscando soluções para problemas gerados pelo modelo econômico em vigor. O termo surgiu no Vale do Silício, quando um grupo de empreendedores do ramo da tecnologia abriram um local para oferecer um ambiente de trabalho para pessoas que necessitavam de um local de atuação, mas elas o tinham (HECKLER, 2012; OREL; BENNIS, 2021).

Além de São Francisco, na Califórnia, outros importantes locais também adotaram essa forma de trabalho. Em Barcelona, a maior parte dos escritórios e edifícios corporativos foram desocupados em decorrência da crise financeira instalada nos últimos tempos, impulsionou o surgimento de escritórios compartilhados de baixo custo (CAPDEVILA, 2013).

As empresas têm adotado, com mais intensidade, novos tipos de trabalho associados aos espaços de *coworking*. Nesses de espaços colaborativos novas ideias de negócios podem se desenvolver, a partir da interação de fatores decorrentes da social aberta, do espírito de colaboração, do empreendedorismo e da inovação para novos empreendimentos ou empreendedores individuais. Os empreendimentos instalados nesses ambientes, podem usar os espaços de *coworking* para revigorar as suas metas, do mesmo modo, produzir e inspirar ainda mais seus colaboradores. Fundamental para atingir esses objetivos é a estrutura da arquitetura do espaço de *coworking* que incorpore valores emocionais e sociais que possam beneficiar as empresas, melhorando a comunicação, a colaboração e a inovação dessas empresas (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021).

Os espaços de *coworking* são verdadeiros laboratórios criativos abertos que fornecem um ambiente necessário para que seus usuários construam e mantenham redes com diferentes atores internos e externos, bem como disponibilizando uma ampla variedade de conhecimentos em ambientes confiáveis, bem como orientações de valores semelhantes (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

¹Pós-fordismo (modelo flexível de gestão organizacional) é caracterizado por uma diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nas organizações (TENÓRIO, 2011).

No Brasil, esse modelo de trabalho embora é recente e as primeiras iniciativas ocorreram em 2007 e ocupa a sétima posição mundial em número de *coworkings* por país. O censo realizado pela Coworking Brasil (2019) revelou a existência de 1.194 espaços de *coworking* ativos em 2018, com um crescimento de 48% em relação ao ano anterior. Desses espaços colaborativos, 465 em São Paulo. Seu crescimento também pode estar associado as novas práticas que vêm emergindo no campo do trabalho, em especial nas modalidades de trabalho remoto, flexível e de diferentes vínculos contratuais, que estão presentes nas organizações (e fora delas) e têm afetado a relação entre indivíduos e organizações. Nessa perspectiva, notou-se que os espaços de *coworking* têm proliferado em diferentes ramos de mercados e instituições, dentre elas, as universidades, os bancos, os aeroportos, o setor hoteleiro, os salões de beleza, os shoppings etc. (MEDINA E KRAWULSKI, 2015; SANTOS, 2019).

Ainda referente ao Brasil, foi revelado em um estudo sobre espaços de *coworking*, as seguintes informações:

- a) a maior concentração está situada nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com um destaque maior para as regiões mais próximas da capital paulista.
- b) mais da metade estão localizados em prédios e em bairros comerciais e engloba, sobretudo, a cessão de uso de espaço e instalações e a prestação de serviços de escritório;
- c) o usuário pode reservar os espaços que deseja para trabalhar e usufruir das comodidades do local, mediante o pagamento de taxas específicas;
- d) além da estrutura física, o *coworking* pode ofertar diferentes serviços, que torna o espaço mais cômodo e versátil, dentre eles: acesso ao *wifi*, recepcionista, segurança, serviço de limpeza, espaço de cafeteria/copa compartilhado, espaços lúdicos etc.;
- e) a interação presente nesses espaços colaborativos se apresenta como um motivo expressivo, que favorece a criação de uma rede de contatos e de soluções inovadoras;
- f) as empresas inseridas nesses espaços apresentam uma maior capacidade de se adaptar;
- g) em termos de custo-benefício este modelo apresenta a vantagem da possibilidade de se reservar mais recursos financeiros para se investir em

outras oportunidades de negócio, ao invés de investir em um escritório próprio (PUCCINI; BENEDETTI, 2021).

Nesse mesmo sentido, em outro estudo, foi apresentado como as principais vantagens para os profissionais que trabalham em *coworking* são a rentabilidade, a redução de custos de manutenção, limpeza e a aproximação com fornecedores e prestadores de serviços. Há também a proximidade de eventuais parceiros, *networking* e o incentivo do pensamento empreendedor por parte dos colaboradores. Desse modo, ao se compartilhar um espaço de trabalho, ocorre:

- a) Os principais profissionais adeptos ao *coworking* são principalmente os liberais, especializados, jovens e criativos;
- b) a maioria possui ensino superior completo ou especialização, são empreendedores, inovadores autônomos e freelancers.
- c) uma maior há maior interação entre os trabalhadores e, como isso, uma maior troca de ideias com parceiros de serviços e negócios;
- d) um incentivo de pensamento empreendedor e inovador, com um espaço mais flexível e com uma maior facilidade de expansão ou redução da estrutura empresarial;
- e) a troca de conhecimentos que um espaço colaborativo oferece contribui para a aprendizagem, troca de ideias e coesão social (SCHUMANN, 2015).

Em suma, foi descrito em uma pesquisa, que os espaços de *coworking* podem ser classificados em:

- a) *Coworking* didático: Formado por espaços que promovem o intercâmbio de conhecimento através da criação de atividades formativas para os seus usuários. Da mesma forma, faz uso de espaços comuns para atividades abertas ao público. Estas podem ser jornadas formativas organizadas pelo espaço ou da fusão de marcas ou produtos promovidos pelos próprios usuários.
- b) *Coworking* incubadoras: É um espaço que visa ser um acelerador de negócios. Os empreendedores com uma ideia de negócio participam de atividades de formação, recebem assessorias em que buscam se profissionalizar, impulsionar e apoiar o desenvolvimento de uma nova ideia.

- c) *Coworking makers*: Esses espaços estão direcionados aos usuários com maior interesse e conhecimento em inovação tecnológica, eletrônica, robótica, criatividade 3D etc. Contam com equipamentos, ferramentas e assessorias especializadas que são dirigidas a tendência “make”.
- d) *Coworking* por setor específico: Agrupa de forma heterogênea os profissionais de uma determinada área afim, buscando sempre que pode alcançar o objetivo do coworking, como a criação de sinergias e por consequência a criação e o crescimento de negócios.
- e) *Pop-up coworking*: Espaços *coworking* criados com gestão dentro de outros espaços, geralmente temporais, com data de início e fim. Um exemplo claro são os espaços de *coworking* criados em encontros profissionais ou setoriais.
- f) *Coworking* endogâmicos: São os espaços que abrem suas portas com um sentido mais econômico do que de criação em comunidade. Não promove o desenvolvimento de atividades comuns, criando micro comunidade entre grupos específicos e reduzidos (YANNELLI, 2019).

Em relação as vantagens da utilização de espaços de *coworking*, faz-se necessário destacar:

- a) são bem reconhecidos em vários países de economia fortalecida, com altos índices de industrialização e de tecnologia e indicadores sociais elevados;
- b) possuem uma infraestrutura de serviços de baixo custo operacional, que favorece o desenvolvimento e a participação de eventos, networking, troca de ideias;
- c) estimulam a colaboração, as interações sociais e o aprendizado entre os usufrutuários, além de fomentar novas parcerias e novos negócios empreendedores por meio de uma cultura participativa;
- d) favorecem qualidade de vida superior para os profissionais, que ali desenvolvem as suas atividades laborais, em decorrência da melhoria do estado de saúde e vida social, melhorando a produtividade no trabalho, e diminuindo a solidão e a falta de interação desencadeada pelo trabalho em homeoffice;
- e) surgem como alternativa viável para profissionais descontentes com as suas atividades profissionais e para o desemprego decorrente das demissões em

massa; (BIZAIO; DE CARVALHO BARBOSA; GALVÃO, 2021; DA SILVA; HOLANDA, 2021; OLIVEIRA, *et al.*, 2021).

Em contrapartida, apesar da existência de poucos estudos referentes as principais desvantagens alusivas aos espaços de *coworking*, ainda que consideradas menores em relação benefícios proporcionados pelo uso compartilhado desses ambientes criativos e inovadores, foram identificadas as seguintes fragilidades:

- a) a maior dificuldade, tanto para os proprietários, como para as empresas, é a utilização do espaço de forma compartilhada, em decorrência dela favorecer as distrações (os ambientes podem ser barulhentos ou muito movimentados), o barulho elevado, a falta de privacidade, a falta de segurança (referente a possíveis furtos), o roubo de ideias e a possível indisponibilidade das salas de reunião;
- b) o preconceito com negócios localizados em *coworkings* (empreendedores tradicionais); e,
- c) a ampliação do quadro de colaboradores de uma empresa, em decorrência do aumento dos custos operacionais, poderá representar a necessidade locar um novo espaço para abrigar a nova equipe (DE CISNE; ARASAKI; DOS SANTOS ROVIRA, 2019; VINAGRE; MARTINS FONTES, 2020; VIEIRA; DORNELLES; DA SILVA, 2021).

1.3. A FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

O BMC é uma ferramenta que ajuda a desenvolver um modelo de negócio². Essa ferramenta BMC, foi desenvolvida a partir da tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida na Universidade de Lausanne em 2004, na Suíça. A palavra Canvas tem por significado quadro ou tela. Tempos depois, em 2009, com o auxílio de Yves Pigneur e mais 470 colaboradores, de 45 nacionalidades diferentes, foi publicado o livro Business Model Generation, que no Brasil está em sua 10^a reimpressão. Considerado uma ferramenta de sucesso no Brasil, tornando-se muito popular entre os empreendedores, principalmente do segmento de internet/web. Assim, o BMC pode auxiliar os executivos e os empreendedores,

²Modelo de negócios: compreende-se a lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

de forma simples e fácil, visualizar e discutir em blocos relacionados, a execução do seu negócio, de forma integrada e sistêmica e com uma linguagem de fácil acesso para formar uma estratégia de negócios (FIUZA, S. N.; DE OLIVEIRA, 2021).

O modelo BMC se constitui numa ferramenta gerencial, cujo objetivo principal é desenvolver modelos de negócios. Essa ferramenta que delinea a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Ele está estruturado nas seguintes etapas: segmentos de clientes, receitas, canais, relacionamentos com clientes, custos, proposição de valores, atividades chaves, parceiros chaves e recursos chaves (SALZER; VIEIRA; ROJO, 2018; DA SILVA PEREIRA; LEVINTON, 2020; DA SILVA; RIBEIRO FILHO; DA SILVA, 2021).

O BMC permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos conexos que buscam responder às seguintes questões: “o que fazer?”; “como fazer?”; “para quem?” e “quanto vai custar?” Dessa maneira, o BMC se constitui numa ferramenta estruturada em 09 quadros visuais, visando auxiliar, de forma simplificada, a concepção do negócio bem como sua gestão (FIGURA 1). São eles:

- a) ao centro, a proposta de valor;
- b) ao lado direito, conexo ao cliente e em como a oferta de valor chegará até ele, está dividido em segmento de cliente, relacionamento com os clientes e canais;
- c) ao lado o esquerdo, pertinente com as questões estruturais do negócio, encontram-se as atividades-chave, as parcerias-chave e os recursos-chave necessários para a edificação do empreendimento.
- d) na parte inferior, encontra-se a perspectiva financeira ou o quanto vai custar, dividido em fontes de receita (à direita) estrutura de custos (à esquerda) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CLARK, 2013; SILVA FILHO *et al.*, 2018).

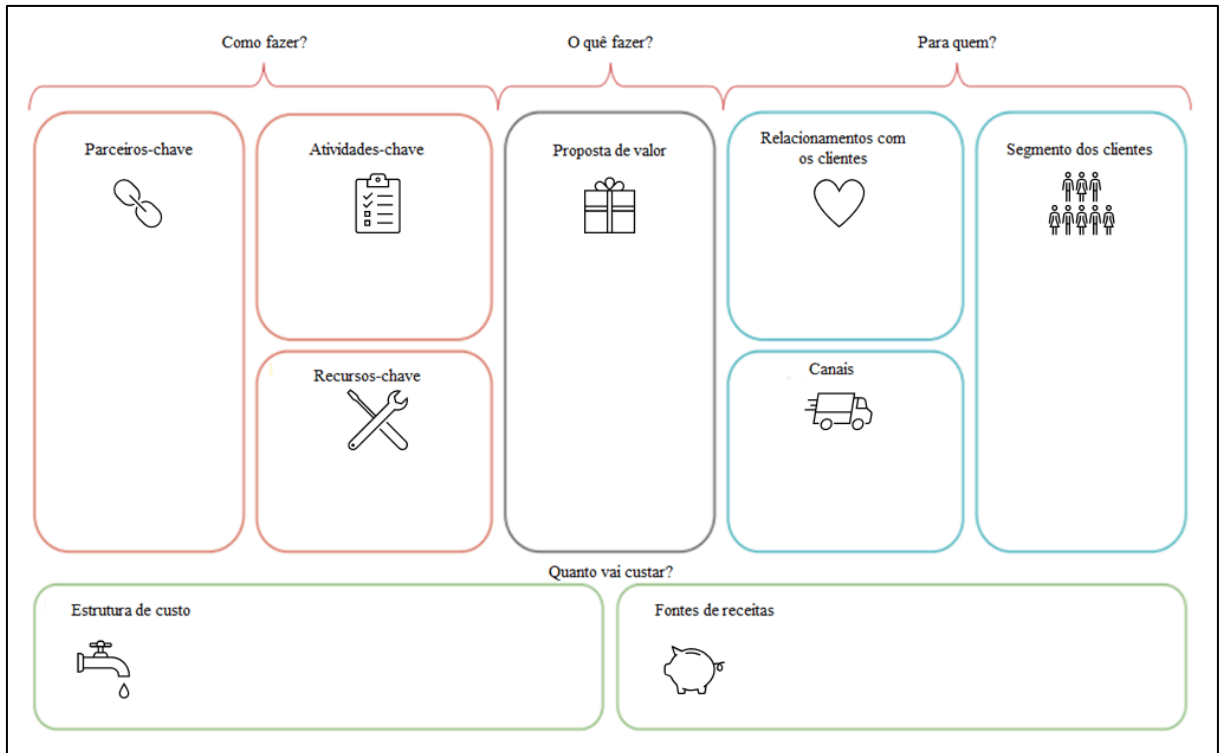


FIGURA 1 Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições.
Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011); NAKAGAWA (2013), adaptado pelos autores.

Vale apenas lembrar que, a proposta do BMC de sistematizar o planejamento de novas propostas de modelos de negócio, necessita identificar uma proposta de valor para atender as necessidades de um determinado cliente. Nesse sentido, devido à grande similaridade de propostas de produtos e de serviços dentro do mercado, a inovação torna-se um elemento chave para a obtenção de diferencial competitivo, deste modo, estratificar o segmento de cliente facilita a identificação das suas necessidades e dos desejos que não são atendidos (DE ALMEIDA; MIYATAKE; UTIDA, 2020).

Além disso, para a estruturação é imperativo a compreensão de cada parte da estrutura do BMC. Assim sendo, destaca-se em parte as seguintes considerações sobre a particularidade de cada etapa da estrutura do BMC:

1.3.1. SEGMENTO DE CLIENTES:

Dentro dessa perspectiva do BMC, para a criação de um novo modelo de negócios, existe a necessidade de ser definido o cliente potencial e qual o tipo de serviço a ele precisa ser ofertado. Nessa etapa, determina-se para quem a empresa estabelece um valor e quem são os consumidores mais importantes a serem considerados. A segmentação de clientes é feita em decorrência da necessidade de um empreendimento poder possuir diferentes tipos de

clientes, cada qual com necessidades específicas, bem como diferentes modelos de relacionamentos. Desse modo, o segmento de clientes (LINHARES; COSTA, 2019; CAMPOS, 2019).

1.3.2. PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor descreve o pacote de produtos e de serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes. Ela necessita então, identificar com mais clareza, os benefícios ofertados aos seus respectivos segmentos identificados, servindo assim, de auxílio para as empresas terem uma melhor compreensão dos seus clientes, dela se desenvolver meio da satisfação do cliente e o centro do negócio. A proposta de valor revela os benefícios, e as necessidades que a empresa vai entregar ou resolver para os seus clientes. A proposta de valor é de fundamental importância na definição do potencial de negócio de um produto e está conexas à percepção do consumidor sobre os benefícios que um bem ou serviço pode lhe proporcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; BONAZZI; ZILBER, 2014; ALMEIDA, A.; DA COSTA NUNES, 2019; LUCION *et al.*, 2020).

1.3.3. CANAIS

No BMC os canais são os meios de comunicação pelos quais os seus produtos e os seus serviços vão chegar até os seus clientes. Por seu intermédio, os clientes aumentam a informação sobre produtos/serviços a eles ofertados. Eles representam a maneira pela qual uma empresa se relaciona e alcança seus clientes a fim de entregar uma proposta de valor. Eles promovem cinco funções, a saber:

- a) de criar a consciência de serviços e produtos;
- b) de ajudar os clientes em potencial a avaliar produtos e serviços;
- c) de permitir que os clientes compreendam;
- d) de entregar valores aos clientes; e,
- e) de garantir a satisfação do pós-compra por meio de suporte (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; BONAZZI; ZILBER, 2014, VIEIRA; DA COSTA MINEIRO, 2018).

1.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Nesse segmento, descreve as formas e os meios que você vai estabelecer para criar ou manter a relação com seus clientes. O relacionamento com os clientes descreve as formas e os meios que você vai estabelecer para criar ou manter a relação com seus clientes, além disso ele vai depender da segmentação que foi feita dos clientes. Destaca-se ainda, que ele abrange todas as interações entre a marca e seu público-alvo e com as estratégias de atração, retenção e fidelização, vai impactar diretamente na experiência de cada cliente, podendo provocar efeitos favoráveis ou desfavoráveis, bem como, configurar para os clientes como a organização pretende se relacionar com eles (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; LINHARES; CAMPOS; 2018; COSTA, 2019).

1.3.5. ATIVIDADE-CHAVE

As atividades-chave são necessárias para que o modelo de negócios seja viável e atue com sucesso. Dependendo do modelo de negócios da empresa, elas podem variar e as principais tarefas imprescindíveis que a empresa precisa colocar em execução para que atinja o seu objetivo empresarial, e, com isso, precisa considerar a proposta de valor, alcançar os seus segmentos de clientes e garantir o relacionamento com os seus clientes, a fim de criar fontes de receitas a longo prazo. O objetivo das Atividades-Chave é a criação de um elo entre a proposta de valor da empresa e aos anseios dos segmentos de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; CAMPOS, 2019; SCHNEIDERS, 2020).

1.3.6. RECURSOS PRINCIPAIS

O componente recursos-chave descreve as ações mais importantes e exigidos e necessários para se fazer o modelo de negócios funcionar. estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. eles podem ser da própria empresa ou, ainda, alugados por esta ou obtidos junto de parceiros-chave. Em outras palavras, são os equipamentos, ferramentas, matérias-primas, imóveis, pessoas, finanças e criatividade que faz com que tenhamos um produto ou serviço para ser comercializado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; DE ALMEIDA; DE LIMA MARTINS; MARTINS, 2022).

1.3.7. PARCERIAS PRINCIPAIS

As parcerias principais auxiliam na otimização e economia de escala, na redução de riscos e incertezas e na execução de atividades especializadas (CAMPOS, 2019). Nela se encontram uma rede de parceiros que têm por meta colocar em funcionamento o modelo de negócios. A conexão de duas instituições comerciais, por exemplo, gera uma parceria, as quais estabelecem um tipo de relacionamento. De tal modo, que para criar as condições mais favoráveis para o modelo de negócio escolhido, deve-se considerar como ponto chave a escolha dos parceiros e fornecedores, com o objetivo de diminuir os custos, o tempo, os riscos e dar mais ênfase nos recursos que geram maior impacto. No BMC elas também podem possuir a finalidade de fazer a negociação com outros empreendimentos melhorar o funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; SCHNEIDERS, 2020).

1.3.8. FONTES DE RECEITA

A fonte de receitas representa o quanto de dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). Em outros termos, é o modo de como a empresa vai fazer a gestão do dinheiro, o quanto e como seus clientes pagarão pelo produto/serviço ofertado. Ela representa o elemento mais importante para a existência de um negócio. Existem diversas maneiras de um empreendimento gerar fontes de receita, dentre elas, a venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, aluguéis, leasing e licenciamento. Outro fator a ser elencado, é que a precificação de um serviço ou produto está ligado as fontes de receita, sendo de grande importância para o modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; FERREIRA; DE AQUINO, 2021).

1.3.9. ESTRUTURA DE CUSTOS

A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e ofertar valores, manter o relacionamento com os clientes e gerar receitas incorrem gerar custos. A estrutura de custos envolve os consequentes feitiços: composição de custos fixo e variáveis; economia de escala e economia de escopo. Nela, deve estar descrito os principais custos envolvidos, quais são as despesas de cada atividade-chave e quais as que podem demandar maior custo e a maneira que elas podem provocar o diminuir os custos

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; NAKAGAWA, 2013; FERREIRA; DE AQUINO, 2021).

1.4. PROBLEMA DE PESQUISA

Assim, nesse contexto descrito, alicerçado em alguns aspectos da formação do CD, referentes a liderança, comunicação, empreendedorismo, inovação, tomada de decisão, gestão de saúde e a educação permanente, atrelados a possibilidade de usar como inspiração a edificação de espaços de trabalhos colaborativos, o problema de pesquisa se constitui no seguinte questionamento:

– De que maneira desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do Business Model Canvas?

1.5. JUSTIFICATIVA

A proposta se justifica em decorrência da sua relevância estar associada a resolução de problemas direcionados para o setor de serviços odontológicos, dentro de uma nova perspectiva de interação profissional e de um contexto participativo e colaborativo, visando disponibilizar novos serviços, produtos e marketing. Esse modelo desse negócio visa oferecer uma solução diferente para profissionais que desejam desenvolver sua carreira profissional de maneira independente e dinâmica. Nele é possível agrupar de forma heterogênea, CD das mais diversas especialidades, buscando a criação de sinergias e por consequência a criação e o crescimento de negócios, proporcionando para os seus usuários a construção e a manutenção de redes com diferentes atores internos e externos, facilitando a troca de informações e de inovação nos diversos setores sociais e produtivos.

1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO PARA O DATALAB

A pesquisa apresenta relevância significativa para o Datalab/UFSC em decorrência dela buscar uma solução inovadora de um espaço destinado para serviços odontológicos visando melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade desse setor de saúde por intermédio de um espaço de *coworking*. Destaca-se também, que esse estudo está associado à sua

segunda linha de pesquisa, denominada de marketing, empreendedorismo e inovação aplicado a gestão de dados.

1.7. PERCURSO METODOLÓGICO

1.7.1. LOCAL E PARTICIPANTES DO ESTUDO

- Local: Departamento de Departamento de Odontologia da UFSC.
- Participantes: a discente pesquisadora vinculada ao Curso de Graduação em Odontologia da UFSC e, o seu orientador, professor do Departamento de Odontologia da UFSC.

1.7.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Os critérios utilizados para caracterizar esse estudo estão alinhados com os pontos estabelecidos por Prodanov e Freitas (2013). São eles: a natureza, o método científico, o objetivo do estudo, os procedimentos técnicos e abordagem. Além desses, estabelecidos por esses autores, também foram inclusas as bases legais dessa pesquisa estabelecidas pela UFSC por intermédio da Resolução nº 009/CUn/2006 que dispõe sobre a proposição, o acompanhamento e a avaliação das atividades de pesquisa e da Resolução nº 47/CUn/2014, que dispõe sobre a atividade de pesquisa.

1.7.3. O MÉTODO CIENTÍFICO

Hipotético-dedutivo: Em virtude desta pesquisa presumir que, a utilização de novas tecnologias de informação poderá contribuir para estruturação de um plano e negócios inovador serviços odontológicos, modelo espaço de *coworking*, visando a redução de custos, a sustentabilidade, a incrementação da produtividade, o compartilhamento de uma estrutura por diferentes estruturas prestadoras de assistência odontológica.

1.7.4. A NATUREZA

Básica: Em decorrência do estudo gerar conhecimentos útil dirigidos à solução de problemas referentes a gestão de serviços odontológicos.

1.7.5. A JUSTIFICATIVA

Exploratória: tem por finalidade pesquisar a maneira pelo qual se possa estruturar um plano de negócios para serviços odontológicos, modelo espaço de *coworking*.

1.7.6. OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Nessa pesquisa serão realizadas as seguintes técnicas para obtenção dos dados e das informações necessárias para alcançar os objetivos desse estudo:

- a) Pesquisa bibliográfica: tem por meta aprofundar o estudo referente e identificar os principais elementos necessários para se estruturar um plano de negócios para serviços odontológicos, modelo espaço de *coworking*.
- b) Pesquisa documental: visa obter dados e informações complementares relevantes divulgadas por órgãos e instituições ligadas ao governo, ao setor privado, jornais de circulação relevantes, que divulgam relatórios, notas técnicas, documentos jurídicos, dados estatísticos oficiais, inerentes ao tema em estudo, necessário para o estabelecimento da dimensão do tema de pesquisa estudado. As etapas dessa pesquisa compreendem os seguintes tópicos: (1) seleção de documentos referente ao tema em estudo; (2) análise, interpretação e organização dos dados e das informações encontradas; e, (3) apresentação do conhecimento complementar produzido.
- c) Assim, partindo do problema de pesquisa desse ensaio científico e dos resultados apresentados pela pesquisa bibliográfica e documental, será realizado a convergência e a combinação de dados e de informação, a fim de e identificar os principais elementos necessários para se estruturar as estratégias necessárias para desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos.

- d) Estratégia de execução projeto: após os resultados obtidos pela pesquisa bibliográfica e documental, o percurso metodológico foi inspirado e adaptado por intermédio das estratégias de mentoring³, uma ferramenta de desenvolvimento profissional, caracterizada quando uma pessoa com mais experiência, o mentor, assume o papel de auxiliar um outro indivíduo, denominado de mentorado, que possui conhecimentos iniciais sobre o assunto a ser desenvolvido (WATTÉ; SOUZA, 2019; LEITE; KRAKAUER; CALVOSA, 2020). Assim, buscou-se nessa metodologia, as seguintes estratégias relacionadas com o processo de mentoring:
- e) Em relação ao processo de mentoring: formal⁴, em decorrência da definição prévia do mentor para esse estudo. Nesse caso, o mentor se constituiu na figura do professor orientador, que disponibilizou o seu conhecimento e a sua percepção profissional para o delineamento e para a ideação da proposta de implementação de um espaço de *coworking* para serviços odontológicos. Da mesma forma, a acadêmica desse estudo, que interagiu com o seu mentor, assumiu a condição de mentorada (agente receptor de tal processo de orientação), visando elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- f) Quanto ao ambiente de laboração: virtual, por intermédio de videoconferências, em virtude da suspensão das atividades de ensino em todos os níveis e modalidades, em todas as unidades da Universidade Federal de Santa Catarina, por tempo indeterminado, em decorrência da pandemia da doença COVID-19 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020). Essa atitude permitiu ao mentor e a aluna mentorada, um espaço virtual em que os mentores (professores) e mentorados (alunos) se encontram e interagiram para criar e compartilhar conteúdos e conhecimentos, por intermédio de bate-papo, discussões, correções de trabalhos e outras atividades.

³ *Mentoring* (mentoria, mentorado ou apadrinhamento: esse termo mentor tem a sua origem lendária Guerra de Tróia, quando Ulisses, herói grego, confiou os cuidados de sua família a um escravo de nome “Mentor”, que já atuava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco. Dessa forma, a palavra mentor serviria para designar um conselheiro ou um professor (DA SILVA, 2010).

⁴ Processo de *mentoring*: (1) informal, informais surgem espontaneamente, devido a papéis ou interesses semelhantes existentes entre duas pessoas; (2) formais, normalmente são desenvolvidos e geridos por um mentor previamente definido (DA SILVA, 2010).

- g) E-mentoring: processo de mentoring por meios eletrônicos destinado a viabilizar o canal de comunicação entre mentor e mentorado. Esse processo é importante porque permite que o mentor e o mentorado compartilhem conhecimentos e experiências independente de tempo e localização geográfica, além de oferecer métodos de interação fáceis e diferentes, sem preconceitos sociais (ERDOĞAN *et al.*, 2021).

1.7.7. A ABORDAGEM

Quali-quantitativa: em decorrência desse estudo utilizará tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos, para a realização de uma análise muito mais aprofundada sobre o tema pesquisado.

1.7.8. QUANTO A SUA BASE LEGAL NA UFSC

Em relação a sua base legal prevista nas seguintes normativas:

- a) Resolução nº 009/CUn/2006:
- Quanto à categoria: pesquisa básica; e,
 - Quanto a sua origem: projeto departamental.
- b) Resolução nº 47/CUn/2014:
- Quanto à forma de financiamento: tipo IV – com recursos próprios; e,
 - Quanto à forma de coordenação: tipo I – coordenação individual.

1.7.9. SUBMISSÃO DO PROJETO AO COMITÊ DE ÉTICA

Quanto à submissão desse estudo ao CEPESH ao CEUA, cabe-se destacar, que este presente trabalho, não precisa ser submetido ou aprovado nesses comitês, pelo motivo da sua metodologia estar relacionada uma revisão de literatura (pesquisa bibliográfica e documental), sem experimentação com seres humanos e/ou animais.

2. OBJETIVOS

Para a realização dessa proposta metodológica, foram traçados o seu objetivo geral e os seus objetivos específicos.

2.1. OBJETIVO GERAL

Desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do *Business Model Canvas*.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Assim, para apresentar de forma mais detalhada a proposta dessa investigação científica, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o contexto atual da odontologia, suas competências gerais e seu mercado de trabalho
- b) investigar a história, a finalidade, os tipos, a estrutura e os benefícios de um espaço de *coworking*;
- c) identificar as estratégias estabelecidas pelo BMC; a fim de aplicá-las na proposta desse estudo; e,
- d) desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do Business Model Canvas.

3. ARTIGO

APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM ESPAÇO DE COWORKING DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS

MARIANA CODAGNONE

Graduanda em Odontologia pela Universidade Federal de Santa Catarina

CLÁUDIO JOSÉ AMANTE

Doutor em Engenharia de Produção e Professor Titular do Departamento de Odontologia e do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o desenvolvimento de um modelo de negócio utilizando a Ferramenta Business Model Canvas para a estruturação de um espaço de coworking de serviços odontológicos. Esse estudo, metodologicamente, caracterizou-se por ser uma pesquisa básica, hipotético dedutiva, exploratória e qualitativa. Os seus procedimentos técnicos foram a pesquisa bibliográfica e documental. Para os encontros de desenvolvimento da proposta, em decorrência da pandemia mundial que suspendeu as atividades presenciais na universidade, utilizou-se a estratégia de *e-mentoring*. Os resultados obtidos foi a estruturação de um espaço de espaço de compartilhado de serviços odontológicos para cirurgiões-dentistas realizarem as suas atividades laborais, com infraestrutura física adequada, constituída por consultórios com *design* e funcionalidades atuais, inovadoras e tecnológicas, assim como, de forma personalizada, prestar apoio a gestão de serviços odontológicos, visando sempre a redução de custo, o fortalecimento da marca, a acessibilidade e a usabilidade de todos os envolvidos e, ainda com uma política de preços compatível com a entrega de valor proposta. Como limitação, destaca-se a sua concepção teórica e a necessidade de realizar estudos de viabilidade de mercado.

Palavras-chave: Espaço de *coworking*; Espaços compartilhados; Consultórios odontológicos; Administração de serviços de saúde; Empreendedorismo; Inovação.

APPLICATION FOR BUSINESS MODEL CANVAS, STRUCTURING A COWORKING SPACE TO DENTAL SERVICES

ABSTRACT

This presentation aimed at presenting the development of a business model using the Business Model Canvas Tool for structuring a coworking space for dental services. This study, methodologically, was characterized by being a basic, hypothetical deductive, exploratory and qualitative research. Its technical procedures were bibliographic and documental research. For development proposal meetings, due to the global pandemic that suspended face-to-face activities at university, the e-mentoring strategy was used. The results obtained were the structuring shared space for dental services for dental surgeons to carry out their work activities, with adequate physical infrastructure, consisting offices with current innovative and technological design and functionalities, as well as, in a personalized way. , support the management of dental services, always aiming at cost reduction, brand strengthening, accessibility and usability for all involved, and also with a price policy compatible with the delivery of the proposed value. As a limitation, its theoretical conception and the need to carry out market feasibility studies stand out.

Keywords: *Coworking space; Shared spaces; Dental office. Health services administration; Entrepreneurship; Innovation.*

1 – INTRODUÇÃO

Esse trabalho buscou contribuir para o incremento de novos cenários e espaços de trabalho, para o exercício profissional em odontologia, de forma empreendedora, inovadora e compartilhada, dentro de uma perspectiva direcionada para o desenvolvimento e delineamento de uma ideia de espaços destinados aos serviços odontológicos, de modo a buscar melhorias para a gestão do trabalho em ambientes compartilhados propostos a prestação de serviços odontológicos, de forma efetiva e eficiente, com a disposição de promover a organização de um sistema integrado de serviços especializados para a assistência integral de pessoas, seus familiares e coletividades.

Dessa forma, esse estudo se edificou por intermédio de três perspectivas teóricas. A primeira, relacionada com o perfil do egresso dos cursos de graduação em Odontologia e as suas competências gerais de atuação estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), aprovadas em 2021. A segunda, referente a compreensão de um modelo corporativo, denominado de espaço de *coworking*, adotado por diversos empreendedores e empreendedores individuais que buscam por ambientes laborais compartilhados, empreendedores, inovadores e colaborativos. A última, sobre o Business Model Canvas (BMC), uma ferramenta que ajuda a desenvolver modelos de negócio de forma simples, de fácil visualização e dividida em blocos relacionados, de forma integrada e sistêmica e com uma linguagem de fácil acesso para formar uma estratégia de negócios.

Assim, nesse contexto descrito, alicerçado em alguns aspectos da formação do cirurgiões-dentistas (CD), referentes ao empreendedorismo, inovação e gestão de saúde, atrelados a possibilidade de usar como inspiração a edificação de espaços de trabalhos colaborativos, o problema de pesquisa se constitui no seguinte questionamento: de que maneira desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do BMC?

Para a realização dessa proposta metodológica, foi traçado o seu objetivo geral, que foi o seguinte: desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do *Business Model Canvas*. De forma mais detalhada, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: investigar elementos textuais e documentais referentes a odontologia, as suas competências gerais e mercado de trabalho; a finalidade, a estrutura, os tipos e os benefícios de um espaço de *coworking*; identificar as estratégias estabelecidas pelo BMC; a fim de aplicá-las na proposta desse estudo; e, desenvolver e

delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos por intermédio do Business Model Canvas.

A proposta se justifica em decorrência da sua relevância estar associada dentro de uma nova perspectiva de interação profissional e de um contexto participativo e colaborativo, visando disponibilizar novos serviços, produtos e marketing. Esse modelo de negócio visa oferecer uma solução diferente para profissionais que desejam desenvolver sua carreira profissional de maneira independente e dinâmica. Nele é possível agrupar de forma heterogênea, CD das mais diversas especialidades, buscando a criação de sinergias e por consequência a criação e o crescimento de negócios, proporcionando para os seus usuários a construção e a manutenção de redes com diferentes atores internos e externos, facilitando a troca de informações e de inovação nos diversos setores sociais e produtivos.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado por intermédio de três perspectivas consideradas necessárias para a estruturação de um modelo de negócio direcionado para a oferta de um espaço compartilhado de serviços odontológicos. São eles: o perfil do egresso dos cursos de graduação em Odontologia e as suas competências gerais de atuação estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), aprovadas em 2021; a compreensão de um modelo corporativo, denominado de espaço de *coworking*, e a última, sobre a o BMC, uma ferramenta que ajuda a desenvolver modelos de negócio.

2.1 – ODONTOLOGIA, COMPETÊNCIAS GERAIS E MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, ocorreu um aumento considerável do número de cursos que, em média, formaram em 2008, cerca de 9000 cirurgiões-dentistas a cada ano. Entre os anos de 2002 e 2009, número de CD ligados ao SUS cresceu 49%, passando de 40.205 para 59.958. Atualmente, a quantidade de profissionais encontra-se na ordem de 373.526 CD (BRASIL, 1884; MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010; CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA, 2010, 2022).

Além dessa notável expansão da odontologia no território brasileiro, em 2021, foi homologado o Parecer que trata da revisão das DCN. Nessas diretrizes foram identificados alguns elementos estratégicos para contribuir para a desenvolver e delinear a ideia de um espaço de *coworking* de serviços odontológicos. São eles: a capacidade de ser proativo,

empreendedor e inovador; e, desenvolver parcerias, organizar contratos e constituir redes; a aptidão para realizar a gestão estrutural, financeira, organizacional, tributária consultórios e clínicas (BRASIL, 2018, 2021).

Outro dado a ser considerado no âmbito da odontologia, é que o Brasil é o país com a maior concentração de CD (em torno de 19% de todo o mundo). Nesse cenário, a profissão odontológica, vem evoluindo, não só em relação as suas técnicas laborais e equipamentos, mas também na perspectiva de visualizar um o novo modelo de mercado de trabalho cada vez mais concorrido (SILVA *et al.*, 2021; HUTHMACHER *et al.*, 2021).

Outro problema encontrado referente a vida profissional dos CD está relacionado com os planos e convênios em odontologia, que tiveram um crescimento alarmante, desordenado e desregulado nas últimas décadas no Brasil. Todavia, apesar desse crescimento, a gestão e a remuneração dos serviços, aliado a falta de conhecimentos sobre gestão e a relação entre o custo, a receita e o lucro, por parte dos profissionais, aumentou ainda mais a precarização do trabalho liberal em odontologia. Outra forma emergente está relacionada com o assalariamento do CD, nas clínicas populares, que sob a bandeira da profissionalização empresarial, exige alta produtividade em cenários que desconsideram a autonomia profissional e preceitos éticos deontológicos, além provocarem a insegurança, precarizam ainda mais o trabalho (GOMES; RAMOS, 2015; FEITOSA; SANTOS; SANTOS, 2020).

Num estudo referente às modalidades de atendimento odontológico no âmbito privado, revelou os seguintes aspectos: os atendimentos odontológicos particulares por desembolso direto, são quase inexistentes, predominando os atendimentos intermediados por planos de saúde; os CD estão insatisfeitos com a remuneração efetuada por parte da operadora pelos serviços executados; a relação entre profissional e a operadora é conflituosa, em decorrência às glosas da burocracia e da falta de informação ao paciente, e, o CD se encontra imerso num cenário de concorrência exacerbada, de fragmentação da força de trabalho, de perda de direitos trabalhistas, de uma jornada exaustiva de trabalho e de baixos salários (MARTIN *et al.*, 2018; MORAES *et al.*, 2019).

Um outro estudo desvelou que os CD pesquisados trabalhavam predominantemente no setor privado e vivenciaram a necessidade de aprimoramento profissional após a graduação, necessitavam de desenvolver competências intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais para facilitar o sucesso satisfação profissional (MENDES *et al.*, 2019).

2.2 – COWORKING

O *coworking* é um modelo corporativo, normalmente atribuído a escritórios compartilhados destinados para atender as demandas empresariais e organizacionais do momento atual, visando a construção de redes, entre pessoas com pensamentos semelhantes, com o objetivo de trocar experiências e cocriar novos projetos. O termo *coworking* foi criado por Bernie DeKoven (1999) e, posteriormente, usado pelo programador de softwares Brad Neuberg, nos EUA (2005), para nominar uma infraestrutura física e social para uma trabalhadores autônomos, empreendedores e outros profissionais independentes. O conceito de *coworking* se difundiu, inicialmente na cidade de São Francisco, depois nos Estados Unidos e, após, para todo o mundo (SANTOS, 2014; SPINUZZI *et al*, 2019).

Todavia, conceito de *coworking* se expandiu e evoluiu nos últimos anos visando atender as demandas atuais, bem como buscando soluções para problemas gerados pelo modelo econômico em vigor. O termo surgiu no Vale do Silício, quando um grupo de empreendedores do ramo da tecnologia abriram um local para oferecer um ambiente de trabalho para pessoas que não tinham possibilidade de ter seu próprio ambiente de trabalho e necessitavam de um local de atuação (HECKLER, 2012; OREL; BENNIS, 2021).

As empresas têm adotado, com mais intensidade, novos tipos de trabalho associados aos espaços de *coworking*. Nesses de espaços colaborativos e criativos, novas ideias de negócios podem se desenvolver, a partir da interação de fatores decorrentes da social aberta, do espírito de colaboração, do empreendedorismo e da inovação para novos empreendimentos ou empreendedores individuais. Os empreendimentos instalados nesses ambientes, podem usar os espaços de *coworking* para revigorar as suas metas, produzir e inspirar ainda mais seus colaboradores. Fundamental para atingir esses objetivos é a estrutura da arquitetura do espaço de *coworking* que incorpore valores emocionais e sociais que possam beneficiar as empresas, melhorando a comunicação, a colaboração e a inovação dessas empresas (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; OLIVEIRA JUNIOR; MELO COSTA, 2021;).

No Brasil, esse modelo de trabalho é recente e as primeira iniciativas ocorreram em 2007, ocupando a sétima posição mundial em número de *coworkings* no país. O censo realizado pela Coworking Brasil (2019) revelou a existência de 1.194 espaços de *coworking* ativos em 2018, com um crescimento de 48% em relação ao ano anterior. Seu crescimento também pode estar associado as novas práticas que vêm emergindo no campo do trabalho, em especial nas modalidades de trabalho remoto, flexível e de diferentes vínculos contratuais, que

estão presentes nas organizações (e fora delas) e têm afetado a relação entre indivíduos e organizações. Nessa perspectiva, notou-se que os espaços de *coworking* têm proliferado em diferentes ramos de mercados e instituições, dentre elas, as universidades, os bancos, os aeroportos, o setor hoteleiro, os salões de beleza, os shoppings etc. (MEDINA E KRAWULSKI, 2015; SANTOS, 2019).

Ainda referente ao Brasil, foi revelado em um estudo sobre espaços de *coworking*, as seguintes informações: a maior concentração está situada nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo; os principais profissionais adeptos ao *coworking* são principalmente os liberais, especializados, jovens e criativos, com ensino superior completo ou especialização; mais da metade estão localizados em prédios e em bairros comerciais e engloba; além da estrutura física, o *coworking* pode ofertar diferentes serviços, dentre eles: um endereço fiscal e/ou comercial; acesso ao *wifi*, recepcionista, segurança, serviço de limpeza, espaço de cafeteria/copa compartilhado, espaços lúdicos etc.; a interação presente nesses espaços colaborativos favorece a criação de uma rede de contatos e de soluções inovadoras (SCHUMANN, 2015; SZENKIER, 2018; PUCCINI; BENEDETTI, 2021).

Em relação as vantagens da utilização de espaços de *coworking*, faz-se necessário destacar: favorecem qualidade de vida superior para os profissionais, em decorrência da melhoria do estado de saúde e vida social, melhorando a produtividade no trabalho, e diminuindo a solidão e a falta de interação desencadeada pelo trabalho em homeoffice; e, surgem como alternativa viável para o desemprego decorrente das demissões em massa; (BIZAI; DE CARVALHO BARBOSA; GALVÃO, 2021; DA SILVA; HOLANDA, 2021; OLIVEIRA, *et al.*, 2021).

Em contrapartida, apesar da existência de poucos estudos referentes as principais desvantagens alusivas aos espaços de *coworking*, ainda que consideradas menores em relação benefícios proporcionados pelo uso compartilhado, foram identificadas as seguintes fragilidades: a maior dificuldade, tanto para os proprietários, como para as empresas, é a utilização do espaço de forma compartilhada, em decorrência de favorecer as distrações, o barulho elevado, a falta de privacidade, a falta de segurança, o roubo de ideias e a possível indisponibilidade das salas de reunião; o preconceito com negócios localizados em *coworkings* (empreendedores tradicionais); e, a ampliação do quadro de colaboradores de uma empresa, em decorrência do aumento dos custos operacionais, poderá representar a necessidade locar um novo espaço para abrigar a nova equipe (DE CISNE; ARASAKI; DOS SANTOS ROVIRA, 2019; VINAGRE; MARTINS FONTES, 2020; VIEIRA; DORNELLES; DA SILVA, 2021).

2.3 – A FERRAMENTA BMC

O BMC é uma ferramenta que ajuda a desenvolver um modelo de negócio⁵. Essa ferramenta BMC, foi desenvolvida a partir da tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida na Universidade de Lausanne em 2004, na Suíça. A palavra Canvas tem por significado quadro ou tela. Tempos depois, em 2009, com o auxílio de Yves Pigneur e mais 470 colaboradores, de 45 nacionalidades diferentes, foi publicado o livro *Business Model Generation*, que no Brasil está em sua 10ª reimpressão. Considerado uma ferramenta de sucesso no Brasil, tornando-se muito popular entre os empreendedores, principalmente do segmento de internet/web. Assim, o BMC pode auxiliar os executivos e os empreendedores, de forma simples e fácil, visualizar e discutir em blocos relacionados, a execução do seu negócio, de forma integrada e sistêmica e com uma linguagem de fácil acesso para formar uma estratégia de negócios (FIUZA, S. N.; DE OLIVEIRA, 2021).

O BMC permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos conexos que buscam responder às seguintes questões: “o que fazer?”; “como fazer?”; “para quem?” e “quanto vai custar?” Dessa maneira, o BMC se constitui numa ferramenta estruturada em 09 quadros visuais, visando auxiliar, de forma simplificada, a concepção do negócio bem como sua gestão (Figura 1). São eles:

- a) ao centro, a proposta de valor;
- b) ao lado direito, conexo ao cliente e em como a oferta de valor chegará até ele, está dividido em segmento de cliente, relacionamento com os clientes e canais;
- c) ao lado o esquerdo, pertinente com as questões estruturais do negócio, encontram-se as atividades-chave, as parcerias-chave e os recursos-chave necessários para a edificação do empreendimento;
- d) na parte inferior, encontra-se a perspectiva financeira ou o quanto vai custar, dividido em fontes de receita (à direita) estrutura de custos (à esquerda) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CLARK, 2013; SILVA FILHO *et al.*, 2018; SALZER; VIEIRA; ROJO, 2018; DA SILVA PEREIRA; LEVINTON, 2020; DA SILVA; RIBEIRO FILHO; DA SILVA, 2021).

⁵Modelo de negócios: compreende-se a lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

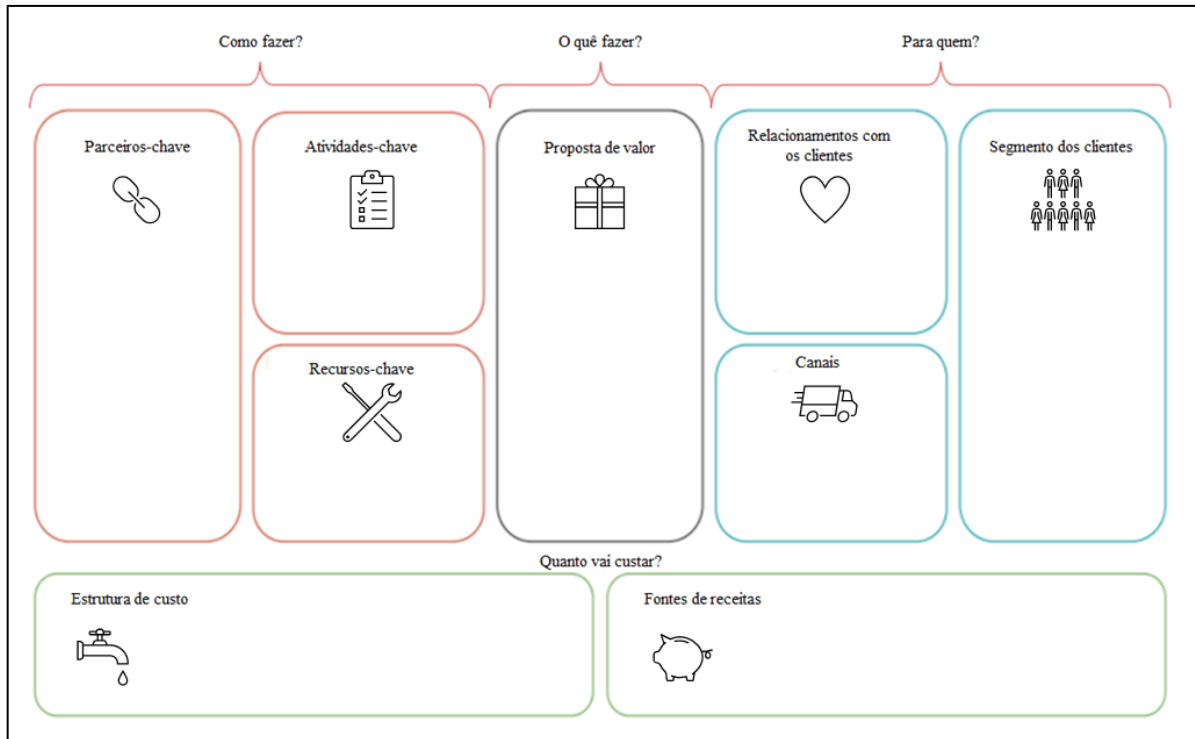


FIGURA 1 Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas definições.
 Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011); NAKAGAWA (2013), adaptado pelos autores.

Vale apenas lembrar que, a proposta do BMC de sistematizar o planejamento de novas propostas de modelos de negócio, necessita identificar uma proposta de valor para atender as necessidades de um determinado cliente. Nesse sentido, devido à grande similaridade de propostas de produtos e de serviços dentro do mercado, a inovação torna-se um elemento chave para a obtenção de diferencial competitivo, deste modo, estratificar o segmento de cliente facilita a identificação das suas necessidades e dos desejos que não são atendidos (DE ALMEIDA; MIYATAKE; UTIDA, 2020).

Além disso, para a estruturação é imperativo a compreensão de cada parte da estrutura do BMC. Assim sendo, no QUADRO 1, destaca-se em partes as seguintes considerações sobre a particularidade de cada etapa da estrutura do BMC:

QUADRO 1

Distribuição das nove dimensões do BMC com as suas respectivas e definições. Florianópolis, 2021.

NOVE DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
Segmento dos clientes	Descreve os diferentes grupos de pessoas ou organizações que um empreendimento busca alcançar, servir e criar valor para determinado segmento de clientes.
Proposta de valor	Discorre o pacote de produtos e de serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes, revelando assim, os benefícios, e as necessidades que a empresa vai apresentar ou resolver para os seus clientes.
Canais	São os meios de comunicação pelos quais os seus produtos e os seus serviços vão chegar até os seus clientes, além de acrescentarem a informação sobre os produtos e os serviços a eles ofertados.
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
Atividades-chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio
Recursos-chave	Expõe as ações mais importantes e necessárias para fazer um modelo de negócio funcionar. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
Parceiros-chave	Delimita a rede de fornecedores e os parceiros-chave necessários para a implementação do modelo de negócio, visando a otimização, a redução de riscos e a execução de atividades especializadas.
Fonte de receitas	Representa o quanto em dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes e representa o elemento mais importante para a existência e manutenção de em negócio.
Estrutura de custo	Apresenta todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e ofertar valores, manter o relacionamento com os clientes e gerar receitas incorrem gerar custos.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011); NAKAGAWA (2013); BONAZZI *et al.*, (2015), adaptado pelos autores.

3 – METODOLOGIA

Os critérios utilizados para caracterizar esse estudo estão alinhados com os pontos estabelecidos por Prodanov e Freitas (2013). São eles: a natureza, o método científico, o objetivo do estudo, a abordagem e os procedimentos técnicos. Assim, o presente artigo caracteriza-se por ser de natureza, básica; com método científico, hipotético dedutivo; por objetivo, exploratória; de natureza, básica; e, com uma abordagem qualitativa. Os seus procedimentos técnicos foram estabelecidos através da pesquisa bibliográfica e documental

visando aprofundar o estudo e identificar os principais elementos necessários para se estruturar um plano de negócios para serviços odontológicos, modelo espaço de *coworking*.

O percurso metodológico foi inspirado e adaptado por intermédio das estratégias de *mentoring*⁶, uma ferramenta de desenvolvimento profissional, caracterizada quando uma pessoa com mais experiência, o mentor, assume o papel de auxiliar um outro indivíduo, denominado de mentorado, que possui conhecimentos iniciais sobre o assunto a ser desenvolvido (WATTÉ; SOUZA, 2019; LEITE; KRAKAUER; CALVOSA, 2020).

Em relação ao processo de *mentoring*, formal⁷, em decorrência da definição prévia do mentor para esse estudo. Nesse caso, o mentor se constituiu na figura do professor orientador, que disponibilizou o seu conhecimento e a sua percepção profissional para o delineamento e para a ideação da proposta de implementação de um espaço de *coworking* para serviços odontológicos. Da mesma forma, a acadêmica desse estudo, que interagiu com o seu mentor, assumiu a condição de mentorada (agente receptor de tal processo de orientação), visando elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto ao ambiente de laboração: *e-mentoring*, processo de *mentoring* por meios eletrônicos, por intermédio de videoconferências, troca de mensagens e compartilhamento de documentos, em virtude da suspensão das atividades de ensino em todos os níveis e modalidades, em todas as unidades da Universidade Federal de Santa Catarina, por tempo indeterminado, em decorrência da pandemia da doença COVID-19 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020). Essa atitude permitiu ao mentor e a aluna mentorada, um espaço virtual em que os mentores (professores) e mentorados (alunos) se encontraram e interagiram para criar e compartilhar conteúdos e conhecimentos, por intermédio de bate-papo, discussões, correções de trabalhos e outras atividades. Essa estratégia foi importante porque permitiu que o mentor e o mentorado compartilhassem conhecimentos e experiências independente de tempo e localização geográfica, além de oferecer métodos de interação fáceis e diferentes, sem preconceitos sociais (ERDOĞAN *et al.*, 2021).

4 RESULTADOS

⁶ *Mentoring* (mentoria, mentorado ou apadrinhamento: esse termo mentor tem a sua origem lendária Guerra de Tróia, quando Ulisses, herói grego, confiou os cuidados de sua família a um escravo de nome “Mentor”, que já atuava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco. Dessa forma, a palavra mentor serviria para designar um conselheiro ou um professor (DA SILVA, 2010).

⁷ Processo de *mentoring*: (1) informal, informais surgem espontaneamente, devido a papéis ou interesses semelhantes existentes entre duas pessoas; (2) formais, normalmente são desenvolvidos e geridos por um mentor previamente definido (DA SILVA, 2010).

Para alcançar os objetivos, o percurso metodológico foi estruturado em dois momentos. O primeiro, estava relacionado com a estruturação do projeto a ser implementado. O segundo, referente ao desenvolvimento e ao delineamento da ideia da proposta desse estudo. A estratégia utilizada foi o *e-mentoring*, por meios eletrônicos (videoconferências, *e-mails*, troca de mensagens e compartilhamento de documentos, de bibliografias, de documentos e de experiências). Cada *e-mentoring* teve uma duração média de 45 minutos. Na FIGURA 2 encontra-se o esboço da proposta desse estudo.

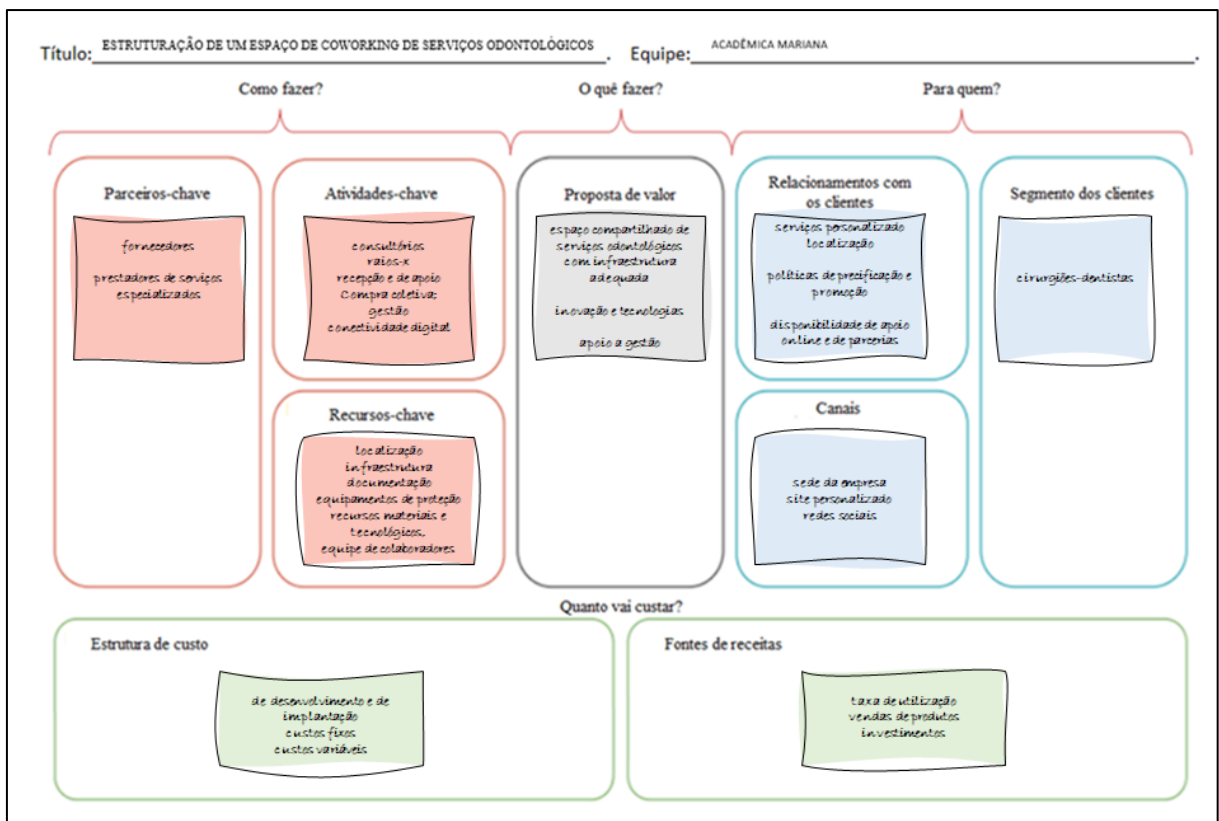


FIGURA 2 – esboço da proposta para o desenvolvimento e o delineamento de um espaço colaborativo de serviços odontológicos.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011); NAKAGAWA (2013), adaptado pelos autores

Em relação ao *segmento dos clientes*, a estrutura está voltada para satisfazer as necessidades de CD, que necessitam de um espaço laborativo que proporcione um ambiente criativo, colaborador, inovador, e empreendedor, fundamento em ciência e tecnologia, no qual ele possa desenvolver parcerias, além de ofertar serviços de gestão estrutural, financeira, organizacional, tributária de consultórios e de clínicas odontológicas, como está previsto para pelas DCN em odontologia. Além desse fato, que esse espaço proporcione uma jornada de

trabalho digna e saudável e uma remuneração adequada decorrente de processos de planejamento, organização, liderança e avaliação.

Nesse sentido, a *proposta de valor* pretende, ir de encontro a essa demanda descrita referente ao segmento clientes. Desse jeito, ela pretende resolver e entregar para o segmento de clientes, um espaço compartilhado de serviços odontológicos, com infraestrutura física adequada, constituída por consultórios com *design* e funcionalidades atuais, inovadoras e tecnológicas, assim como, de forma personalizada, prestar apoio a gestão referente as atividades relacionadas com a odontologia, visando sempre a redução de custo, o fortalecimento da marca, a acessibilidade e a usabilidade de todos os envolvidos e, ainda com uma política de preços compatível com a entrega de valor proposta.

Para se comunicar com os seus clientes, de forma integrada, objetivando o maior acesso dos clientes, os *canais* estão fundamentos em três aspectos. O primeiro com a sede da empresa, que deverá permitir que os CD e os seus clientes tenham acesso aos seus produtos e serviços. O segundo um site personalizado, com *layout clean* e atual, domínio próprio, integrado com as redes sociais e acessível às mais diversas plataformas de digitais, com chat online e otimização de mecanismos de busca e termos e condições, política de privacidade e política de cookies. O terceiro é referente as redes sociais, dentre elas, WhatsApp, YouTube, Instagram, Facebook, TikTok, Messenger, LinkedIn, Twitter etc.

Em relação as estratégias que serão praticadas para estabelecer o *relacionamento com os clientes*, foi por intermédio do atendimento personalizado, da disponibilidade online de acompanhamento ao CD e de seus clientes, da fidelização dos profissionais, superando as suas expectativas ofertando, sempre que possível, a entrega de mais produtos e serviços do que o segmento de clientes espera, com infraestrutura adequada, ambiente acolhedor e acessível e com processos mapeados, pessoas capacitadas e tecnologia adequada.

Todo o empreendimento necessita possuir um fluxo de receita, que engloba a verba que a empresa gera com base em cada segmento de clientes previamente definido pela empresa. Assim, as *fontes de receita* necessárias para a implementação desse modelo de negócio estão relacionadas com a taxa de utilização (aluguel por hora de uso ou mensal, de uma estação de trabalho de acordo com as suas necessidades), as vendas de produtos complementares, de corretagem (prevê um percentual do valor de um serviço executado, pela intermediação entre as partes.) e os possíveis investimentos de terceiros, tais como, investidor anjo.

Para consolidar, ainda mais, a sua *proposta de valor*, os recursos-chaves necessários para a implementação desse plano de negócio, foram dispostos da seguinte maneira:

- a) localização, de fundamental importância para o crescimento da empresa, deverá estar alinhado com as necessidades dos CD potenciais, com acessibilidade, visibilidade e potencial de crescimento, compatível com orçamento disponível e favorável em relação à concorrência.
- b) infraestrutura necessária e adequada ao desenvolvimento de suas atividades, apoiada em bases técnicas, visando a minimização e a prevenção de riscos, de modo a contribuir para a qualidade da assistência prestada, dentro dos critérios regulatórios estabelecidos. Ela deve conter os seguintes ambientes: consultórios odontológicos individuais, sala de raios x odontológico com proteção radiológica, sala de espera para pacientes e acompanhantes com área mínima, depósito de material de limpeza, sanitário(s) para pacientes e público, central de material esterilizado, sala de lavagem e descontaminação de materiais, sala de preparo/esterilização/estocagem de material, sala administrativa e de reunião, copa e um espaço;
- c) documentação odontológica física e virtual, composta por toda a documentação produzida em função do tratamento odontológico, como as fichas clínicas e radiografias, os modelos, traçados, cópias de receitas, a descrição dos procedimentos etc., com a possibilidade de emissão de atestado a estados mórbidos, inclusive para justificção de faltas ao emprego, de receitas e de notificação compulsória;
- d) equipamentos de proteção individual para profissionais colaboradores da assistência odontológica, tais como, para a proteção da cabeça, dos olhos e da face, do tronco, contra os riscos de origem térmica, mecânica, química e umidade provenientes de operações com uso de água, membros superiores e inferiores e de proteção radiológica em radiodiagnóstico médico e odontológico;
- e) recursos materiais e tecnológicos, como todo o material de consumo para a prática odontológica e equipamentos computacionais, *softwares*, recursos digitais etc.; e,
- f) equipe de colaboradores qualificada e treinada.

Dando sequência ao desenvolvimento e delineamento desse modelo de negócio, torna-se necessário estabelecer as *atividades-chave* que vão ser ofertadas para os CD e aos seus

clientes. ela descreve as ações mais importantes que deverão ser realizados para o modelo negócio funcionar. São elencadas as seguintes atividades:

- a) consultórios odontológicos para prática profissional;
- b) Serviços de diagnóstico complementar radiológico;
- c) Serviços de recepção e de apoio ao CD e aos seus clientes;
- d) Compra coletiva, visando a redução de custo para os profissionais;
- e) gestão estrutural, financeira, organizacional, tributária; e,
- f) conectividade digital (acesso à internet, *wifi*)

Outro elemento importante são as *parcerias-chave*, que vão proporcionar uma rede de fornecedores e parceiros que irão contribuir com o melhor desempenho do modelo de negócio. Eles foram segmentados em: fornecedores e prestadores de serviços especializados. Os fornecedores possuirão o encargo de disponibilizar materiais de consumo, com qualidade reconhecida, menor custo e entrega mais rápida. Os prestadores de serviços especializados, por sua vez, realizar atividades particulares, dentre elas, os laboratórios de prótese dentária, clínicas radiológicas, escritório de contabilidade, provedores de serviços, desenvolvedores de softwares. serviços terceirizados de manutenção etc. essa rede deve apresentar um caráter dinâmico, de excelência, de oportunidade e prontidão.

Finalmente, o último elemento, necessário para concluir esse modelo de negócio, está vinculado a *estrutura de custo*. Ele descreve os custos de maior relevância envolvidos com a operação de um modelo de negócio. Destaca-se que criar e ofertar valor e manter relacionamentos com os clientes, desencadeia custos. Em outras palavras os custos, nesse projeto estão relacionados com o desenvolvimento e a implantação da empresa e os de manutenção e funcionamento, nomeados de custos fixos e custos variáveis. Os custos relativos ao desenvolvimento e implantação abarcam aqueles com a avaliação preliminar de mercado, desenvolvimento do conceito, do projeto, da prototipagem, além os referentes ao planejamento, desenvolvimento e lançamento do produto, que nesse caso está relacionado com a prestação de serviços odontológicos. Os custos fixos são os salários dos colaboradores, a contabilidade, os impostos, o aluguel, os serviços de segurança, de provedor de internet, serviços de limpeza, manutenção de equipamentos, marketing, de licenças de softwares, de contrato com mídias digitais etc. Custos variáveis, englobam a logística, a matéria prima, o

reembolso de despesas; os salários dos funcionários e a mão de obra extra, a manutenção, a comissão de vendas, de marketing os contratos com as mídias digitais etc.

5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos foram o desenvolvimento e o delineamento de um espaço de trabalho compartilhado de serviços odontológicos para os cirurgiões-dentistas realizarem as suas atividades laborais, com infraestrutura física adequada, constituída por consultórios com *design* e funcionalidades atuais, inovadoras e tecnológicas, assim como, de forma personalizada, prestar apoio a gestão de serviços odontológicos, visando sempre a redução de custo, o fortalecimento da marca, a acessibilidade e a usabilidade de todos os envolvidos e, ainda com uma política de preços compatível com a entrega de valor proposta. Como limitação, destaca-se a sua concepção teórica e a necessidade de realizar estudos de viabilidade de mercado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.; DA COSTA NUNES, S. G. A Proposta de Valor como Elemento de Negociação. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 1, n. 1, p. 116-131, 2019.
- ALPES, M. F.; WOLF, A. E. Tutoria acadêmica (“mentoring”): relato de experiência de um tutorado à tutor. **Revista Extensão em Foco**, Palotina, n. 16, p. 90 -98, jul./ set., 2018.
- BIZAIO, É. A. F. R.; DE CARVALHO BARBOSA, G.; GALVÃO, H. M. Empreendedorismo e *coworking* spaces no vale do paraíba. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, Cruzeiro v. 5, n. 1, p. 58-71, 2021.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 616-637, 2014.
- BOUNCKEN, R. B.; ASLAM, M. M.; QIU, Y. *Coworking* spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. **Business Horizons**, Indiana, v. 64, n. 1, p. 119-130, 2021.
- BRASIL. Decreto nº 9.311, de 25 de outubro de 1884. **Dá novos Estatutos às Faculdades de Medicina**. Coleção de Leis do Império do Brasil de 1884. Rio de Janeiro, RJ: Câmara dos Deputados, 25 out. 1884. v. 2, n. 1, p. 478. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-9311-25-outubro-1884-545070-publicacaooriginal-56989-pe.html>. Acesso em: 05 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação - CES/CNE. Despacho de 16 de junho DE 2021. **Novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia** – DCN de Odontologia. v. 1, n. 112. Disponível em: <https://abeno.org.br/wp-content/uploads/2021/06/DCN-ODONTOLOGIA-2018-INPDFViewer.pdf>. Acesso em: 05 maio 2022.
- CAMPOS, R. S. Os Grupamentos de Apoio vistos como Centros de Serviços Compartilhados. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 5 - 15, jan./jun. 2019.
- CLARK, TIM. **Business Model You: o modelo de negócios pessoal**. Alta Books Editora, 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (Brasil). Assessoria de Comunicação do CFO. **Número de CDs no SUS cresce 49%. 2010**. Disponível em: <https://website.cfo.org.br/numero-de-cds-no-sus-cresce-49/>. Acesso em: 05 maio 2022.
- CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (Brasil). Assessoria de Comunicação do CFO. Quantidade geral de profissionais e entidades ativas. 2022. Disponível em: <https://website.cfo.org.br/estatisticas/quantidade-geral-de-entidades-e-profissionais-ativos/>. Acesso em: 05 maio 2022.

DA SILVA PEREIRA, F.; LEVINTON, S. G. Business model canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedora de vestuários femininos. **Brazilian Journal of Business**, São José dos Pinhais, v. 2, n. 3, p. 2977-2993, 2020.

DA SILVA, C. R. E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

DA SILVA, J. C.; RIBEIRO FILHO, T. G.; DA SILVA, A. S. B. Uma Empresa Do Setor Moveleiro À Luz Do Business Model Canvas. **Revista Cientific@ Universitatis**, Itajubá, v. 8, n. 1, p. 78-91, 2021.

DA SILVA, N. M.; HOLANDA, M. R. A. Arquitetura e qualidade de vida no ambiente de trabalho: estudo preliminar de um *coworking* em Maceió. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, Alagoas, v. 6, n. 3, p. 157-157, 2021.

DE ALMEIDA, E. O.; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e business Model Canvas (BMC). **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 3, p. 13757-13764, 2020.

DE ALMEIDA, L. A.; DE LIMA MARTINS, I. M.; MARTINS, M. A. A. L. Modelos de Negócios, Estratégia e Inovação: reflexões necessárias na sociedade da transformação digital. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 6, p. e298116292020-e298116292020, 2022.

DE CISNE, C. S.; ARASAKI, P. H. K.; DOS SANTOS, N. *Coworking*: sharing more than spaces? **Revista Gestão Industrial**, Ponta Gross, v. 11, n. 03, p. 168-182, 2015.

ERDOĞAN, S. *et al.* The effect of the e-mentoring-based education program on professional development of preschool teachers. **Educ Inf Technol**, Berlin, v. 27, p. 1-31, 2021.

FEITOSA, L. B. L.; SANTOS, D. R.; SANTOS, R. M. C. Conflitos na relação entre Cirurgiões-dentistas e operadoras de Odontologia suplementar. **Saúde Ética & Justiça**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 15-22, 2020.

FERREIRA, E. A.; DE AQUINO, M. W. Evolução do modelo de negócio no processo empreendedor de Start-Ups: um estudo exploratório. **Brazilian Journal of Development, Curitiba**, v. 7, n. 11, p. 109205-109239, 2021.

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

GOMES, D.; RAMOS, F. R. S. O profissional da odontologia pós reestruturação produtiva: ética, mercado de trabalho e saúde bucal coletiva. **Saúde Soc.** São Paulo, v.24, n.1, p.285-297, 2015.

HECKLER, H. **Pesquisa de comportamento de consumo de escritórios de *coworking***. 2012. 90 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=HECKLER+2012+coworking&oq=HECKLER+2012+cowo#d=gs_c

it&t=1651253758716&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AqQP-SrQ6waEJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR >. Acesso em: 28 abr. 2022.

HUTHMACHER, C. F. *et al.* Empreendedorismo e Marketing: perspectivas de discentes do curso de Odontologia da Universidade de Vassouras. **Revista Mosaico**, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 08-13, 2021.

LEITE, R.; KRAKAUER, P.; CALVOSA, M. **Mentorias Spot**: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11, 2020, Belo Horizonte/MG. Anais [...], Belo Horizonte, 2020. p. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/342941321_MENTORIAS_SPOT_OPORTUNIDADE_DE_ORIENTACAO_PROFISSIONAL_PARA_INICIATIVAS_EMPREENDEDORAS/links/613f53942ad99c4cc056bec8/MENTORIAS-SPOT-OPORTUNIDADE-DE-ORIENTACAO-PROFISSIONAL-PARA-INICIATIVAS-EMPREENDEDORAS.pdf >. Acesso em: 18 maio 2022.

LINHARES, J. F.; COSTA, R. A. T. Business Model Canvas: a melhor opção para startup. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Belém, v. 4, n. 01, p. 30-46, 2019.

LUCION, E. V. *et al.* Business Model Canvas aplicado a uma cooperativa de facionistas. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 102-120, 2020.

MARTIN, A. S. S. *et al.* Distribuição dos cursos de Odontologia e de cirurgões-dentistas no Brasil: uma visão do mercado de trabalho. **Revista da Abeno**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-73, 2018.

MEDINA, P. F.; KRAWULSKI, E. *Coworking* como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, S. B. do Campo, v. 06, n. 1, jan-jun, 2021.

MENDES, H. J., *et al.* Egressos de curso de Odontologia e sua inserção no mercado de trabalho. **Revista Saúde. com**, Jequié, v. 15, n. 4, p. 1629-1634, 2019.

MENEZES, B. B. **Análise do projeto de implantação de uma empresa de *coworking* na cidade de Fortaleza**. 2016. 59 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/37090/3/2016_tcc_bbmenezes.pdf. Acesso em: 04 maio 2022.

MORAES, D. A. *et al.* Precarização do trabalho odontológico na saúde suplementar: uma análise bioética. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 705-714, 2019.
MORITA, M. C.; HADDAD, A. E.; ARAÚJO, M. E. **Perfil atual e tendências do cirurgião-dentista brasileiro**. Maringá: Dental Press, 2010.

MUNHOZ, A. *et al.* **Coworking e crowdsourcing**: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. Seminários em Administração, 16, 2013, São

Paulo. Anais [...] São Paulo, 2013. p. 1 – p. 15. Disponível em: < <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1079.pdf> >. Acesso em: 18 maio 2022.

NAKAGAWA, M. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça diferença. São Paulo: Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

OLIVEIRA JUNIOR, L; MELO COSTA, D. Ambientes de *coworking* como potencializadores da inovação. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, 67-89, jul-set, 2021.

OLIVEIRA, R. T. S. *et al.* Atuação de empreendimentos em *coworkings* de Uberlândia-MG: benefícios e desafios. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 75-95, 2021.

OREL, M.; BENNIS, W. M. Classifying changes. A taxonomy of contemporary *coworking* spaces. **Journal of Corporate Real Estate**, Bingley, v. 23 n. 4, p. 278-296, 2021.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas** – inovação em modelo de negócios: um manual para visionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. Cr. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

PUCCINI, L. T.; BENEDETTI, M. H. A influência do uso de espaços compartilhados sobre a prática da inovação aberta das empresas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.1, p. 10775-10800, jan, 2022.

ROVIRA, J. C. C. **O papel das redes de trabalho na inovação dos trabalhadores em espaços de cowork, no contexto de Portugal**. 2019. Dissertação (Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional), Instituto Universitário de Lisboa, Universidade de Lisboa. Lisboa, p. 59. 2019.

SALZER, E.; VIEIRA, R. P.; ROJO, C. A. Business model canvas e elaboração de orçamento em uma transportadora do Paraná. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, n. 2, p. 115-127, 2018.

SANTOS, C. M. N. *Coworking*: contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, Tupã, v. 2, n. 12, p. 84-95, 2014.

SANTOS, E. F. **Coworking**: Uma construção discursiva do trabalho em torno de mecanismos de poder biopolítico. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, p. 201. 2019.

SCHNEIDERS, C. R. O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. **Brazilian Applied Science Review**, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 2147-2164, 2020.

SCHUMANN, S. *Coworking* das artes. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Arquitetura e Urbanismo) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2015.

SILVA FILHO, A. M. *et al.* O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44. out./dez. 2018.

SILVA, E. A. *et al.* Uso das redes sociais como ferramentas de marketing nos consultórios odontológicos. **RSBO**, Joinville, v. 18, n. 2, p. 243-51, 2021.

SPINUZZI, C. *et al.* Coworking is about community”: but what is “community” in coworking? **Journal of Business and Technical Communication**, Iowa v. 33, n. 2, p. 112-140, 2019.

SZENKIER, S. P. **Coworking**: o modelo de trabalho do futuro. 2018. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/38529/38529.PDF>. Acesso em: 04 maio 2022.

TENÓRIO, F.G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-172, jul./ago. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portaria Normativa nº 364/2020/GR, de 29 de maio de 2020. Estabelece medidas complementares às portarias normativas nº 352/2020/GR e nº 353/2020/GR, de 16 de março de 2020, nº 354/2020/GR, de 18 de março de 2020, nº 355/2020/GR, de 24 de março de 2020, nº 356/2020/GR, de 31 de março de 2020, nº 357/2020/GR, de 7 de abril de 2020, e nº 359/GR/2020, de 29 de abril de 2020, bem como define prazos sobre o funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas na UFSC. Disponível em: https://prodegespcoronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/03/Portaria_Normativa_364_assinado.pdf >. Acesso em: 25 nov 2021.

VIEIRA, A. H.; DORNELLES, D.; DA SILVA, L. F. Espaços de *coworking* na biblioteca: proposta para a implantação de *coworking* em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, p. 1-21, 2021.

VIEIRA, R. P. P. T.; DA COSTA MINEIRO, A. A. Modelo de negócios aplicado à gestão pública: proposta ao setor esportivo de uma universidade. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 100-122, 2018

VINAGRE, G. M.; MARTINS FONTES, A. R. **A dinâmica de trabalho em ambientes de coworking**: estudo multicaso em empresas do município de São Paulo. 2020. 32 f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2020. Disponível em: < https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/14022/Gustavo_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Acesso em: 18 maio 2022.

WATTÉ, B. H.; DE SOUZA, M. V. A efetividade do e-mentoring no desenvolvimento de competências de liderança. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki, 9, 2019, Porto Alegre, Anais do [...] Porto Alegre. 2019. p. 1 -p. 15.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos foram o desenvolvimento e o delineamento de um espaço de trabalho compartilhado de serviços odontológicos para os cirurgiões-dentistas realizarem as suas atividades laborais, com infraestrutura física adequada, constituída por consultórios com *design* e funcionalidades atuais, inovadoras e tecnológicas, assim como, de forma personalizada, prestar apoio a gestão de serviços odontológicos, visando sempre a redução de custo, o fortalecimento da marca, a acessibilidade e a usabilidade de todos os envolvidos e, ainda com uma política de preços compatível com a entrega de valor proposta. Como limitação, destaca-se a sua concepção teórica e a necessidade de realizar estudos de viabilidade de mercado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.; DA COSTA NUNES, S. G. A Proposta de Valor como Elemento de Negociação. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 1, n. 1, p. 116-131, 2019.
- ALPES, M. F.; WOLF, A. E. Tutoria acadêmica (“mentoring”): relato de experiência de um tutorado à tutor. **Revista Extensão em Foco**, Palotina, n. 16, p. 90 -98, jul./ set., 2018.
- BIZAIO, É. A. F. R.; DE CARVALHO BARBOSA, G.; GALVÃO, H. M. Empreendedorismo e *coworking* spaces no vale do paraíba. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, Cruzeiro v. 5, n. 1, p. 58-71, 2021.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 616-637, 2014.
- BOUNCKEN, R. B.; ASLAM, M. M.; QIU, Y. *Coworking* spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. **Business Horizons**, Indiana, v. 64, n. 1, p. 119-130, 2021.
- BRASIL. Decreto nº 9.311, de 25 de outubro de 1884. **Dá novos Estatutos às Faculdades de Medicina**. Coleção de Leis do Império do Brasil de 1884. Rio de Janeiro, RJ: Câmara dos Deputados, 25 out. 1884. v. 2, n. 1, p. 478. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-9311-25-outubro-1884-545070-publicacaooriginal-56989-pe.html>. Acesso em: 05 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação - CES/CNE. Despacho de 16 de junho DE 2021. **Novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia** – DCN de Odontologia. v. 1, n. 112. Disponível em: <https://abeno.org.br/wp-content/uploads/2021/06/DCN-ODONTOLOGIA-2018-INPDFViewer.pdf>. Acesso em: 05 maio 2022.
- CAMPOS, R. S. Os Grupamentos de Apoio vistos como Centros de Serviços Compartilhados. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 5 - 15, jan./jun. 2019.
- CAPDEVILA, I. Knowledge dynamics in localized communities: *Coworking* spaces as microclusters. Available at SSRN 2414121, 2013. Disponível em: < <file:///C:/Users/claud/Downloads/SSRN-id2414121.pdf> > Acesso em: 29 abr. 2022.
- CLARK, TIM. **Business Model You**: o modelo de negócios pessoal. Alta Books Editora, 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (Brasil). Assessoria de Comunicação do CFO. **Número de CDs no SUS cresce 49%. 2010**. Disponível em: <https://website.cfo.org.br/numero-de-cds-no-sus-cresce-49/>. Acesso em: 05 maio 2022.
- MENDES, H. J., *et al.* Egressos de curso de Odontologia e sua inserção no mercado de trabalho. **Revista Saúde. com**, Jequié, v. 15, n. 4, p. 1629-1634, 2019.
- CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (Brasil). Assessoria de Comunicação do CFO. Quantidade geral de profissionais e entidades ativas. 2022. Disponível em:

<https://website.cfo.org.br/estatisticas/quantidade-geral-de-entidades-e-profissionais-ativos/>. Acesso em: 05 maio 2022.

DA SILVA PEREIRA, F.; LEVINTON, S. G. Business model canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedora de vestuários femininos. **Brazilian Journal of Business**, São José dos Pinhais, v. 2, n. 3, p. 2977-2993, 2020.

DA SILVA, C. R. E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

DA SILVA, J. C.; RIBEIRO FILHO, T. G.; DA SILVA, A. S. B. Uma Empresa Do Setor Moveleiro À Luz Do Business Model Canvas. **Revista Cientific@ Universitas**, Itajubá, v. 8, n. 1, p. 78-91, 2021

DA SILVA, N. M.; HOLANDA, M. R. A. Arquitetura e qualidade de vida no ambiente de trabalho: estudo preliminar de um *coworking* em Maceió. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, Alagoas, v. 6, n. 3, p. 157-157, 2021.

DE ALMEIDA, E. O.; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e business Model Canvas (BMC). **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 3, p. 13757-13764, 2020.

DE ALMEIDA, L. A.; DE LIMA MARTINS, I. M.; MARTINS, M. A. A. L. Modelos de Negócios, Estratégia e Inovação: reflexões necessárias na sociedade da transformação digital. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 6, p. e298116292020-e298116292020, 2022.

DE CISNE, C. S.; ARASAKI, P. H. K.; DOS SANTOS, N. *Coworking*: sharing more than spaces? **Revista Gestão Industrial**, Ponta Gross, v. 11, n. 03, p. 168-182, 2015.

ERDOĞAN, S. *et al.* The effect of the e-mentoring-based education program on professional development of preschool teachers. **Educ Inf Technol**, Berlin, v. 27, p. 1-31, 2021.

FERREIRA, E. A.; DE AQUINO, M. W. Evolução do modelo de negócio no processo empreendedor de Start-Ups: um estudo exploratório. **Brazilian Journal of Development, Curitiba**, v. 7, n. 11, p. 109205-109239, 2021.

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

GOMES, D; RAMOS, F. R. S. O profissional da odontologia pós reestruturação produtiva: ética, mercado de trabalho e saúde bucal coletiva. **Saúde Soc**. São Paulo, v.24, n.1, p.285-297, 2015.

HECKLER, H. **Pesquisa de comportamento de consumo de escritórios de *coworking***. 2012. 90 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=HECKLER+2012+coworking&oq=HECKLER+2012+cowo#d=gs_c

it&t=1651253758716&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AqQP-SrQ6waEJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR >. Acesso em: 28 abr. 2022.

HUTHMACHER, C. F. *et al.* Empreendedorismo e Marketing: perspectivas de discentes do curso de Odontologia da Universidade de Vassouras. **Revista Mosaico**, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 08-13, 2021.

ISNARD, P.; CARDOSO, A. M. P.; FERREIRA, E. Gestão da Informação na convergência entre ambientes compartilhados e *coworking*: o que a literatura evidencia. **Informação & Informação**, Londrina, v. 24, n. 3, p. 387-408, 2019.

LEITE, R.; KRAKAUER, P.; CALVOSA, M. **Mentorias Spot**: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11, 2020, Belo Horizonte/MG. Anais [...], Belo Horizonte, 2020. p. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/342941321_MENTORIAS_SPOT_OPORTUNIDADE_DE_ORIENTACAO_PROFISSIONAL_PARA_INICIATIVAS_EMPREENDEDORAS/links/613f53942ad99c4cc056bec8/MENTORIAS-SPOT-OPORTUNIDADE-DE-ORIENTACAO-PROFISSIONAL-PARA-INICIATIVAS-EMPREENDEDORAS.pdf >. Acesso em: 18 maio

LINHARES, J. F.; COSTA, R. A. T. Business Model Canvas: a melhor opção para startup. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Belém, v. 4, n. 01, p. 30-46, 2019.

LUCION, E. V. *et al.* Business Model Canvas aplicado a uma cooperativa de faccionistas. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 102-120, 2020.

MARTIN, A. S. S. *et al.* Distribuição dos cursos de Odontologia e de cirurgiões-dentistas no Brasil: uma visão do mercado de trabalho. **Revista da Abeno**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-73, 2018.

MEDINA, P. F.; KRAWULSKI, E. *Coworking* como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, S. B. do Campo, v. 06, n. 1, jan-jun, 2021.

MENEZES, B. B. **Análise do projeto de implantação de uma empresa de *coworking* na cidade de Fortaleza**. 2016. 59 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/37090/3/2016_tcc_bbmenezes.pdf. Acesso em: 04 maio 2022.

MORAES, D. A. *et al.* Precarização do trabalho odontológico na saúde suplementar: uma análise bioética. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 705-714, 2019.
MORITA, M. C.; HADDAD, A. E.; ARAÚJO, M. E. **Perfil atual e tendências do cirurgião-dentista brasileiro**. Maringá: Dental Press, 2010.

MUNHOZ, A. *et al.* **Coworking e crowdsourcing**: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. Seminários em Administração, 16, 2013, São

Paulo. Anais [...] São Paulo, 2013. p. 1 – p. 15. Disponível em: < <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1079.pdf> >. Acesso em: 18 maio 2022.

FEITOSA, L. B. L.; SANTOS, D. R; SANTOS, R. M. C. Conflitos na relação entre Cirurgiões-dentistas e operadoras de Odontologia suplementar. **Saúde Ética & Justiça**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 15-22, 2020.

NAKAGAWA, M. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça diferença. São Paulo: Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

OLIVEIRA JUNIOR, L; MELO COSTA, D. Ambientes de *coworking* como potencializadores da inovação. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, 67-89, jul-set, 2021.

OLIVEIRA, R. T. S. *et al.* Atuação de empreendimentos em *coworkings* de Uberlândia-MG: benefícios e desafios. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 75-95, 2021.

OREL, M.; BENNIS, W. M. Classifying changes. A taxonomy of contemporary *coworking* spaces. **Journal of Corporate Real Estate**, Bingley, v. 23 n. 4, p. 278-296, 2021.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas** – inovação em modelo de negócios: um manual para visionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PUCCINI, L. T.; BENEDETTI, M. H. A influência do uso de espaços compartilhados sobre a prática da inovação aberta das empresas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.1, p. 10775-10800, jan, 2022.

RESE, A.; GÖRMAR, L.; HERBIG, A. Social networks in *coworking* spaces and individual coworker's creativity. **Review Of Managerial Science**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 391-428, fev. 2021.

ROVIRA, J. C. C. **O papel das redes de trabalho na inovação dos trabalhadores em espaços de cowork, no contexto de Portugal**. 2019. Dissertação (Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional), Instituto Universitário de Lisboa, Universidade de Lisboa. Lisboa, p. 59. 2019.

SALZER, E.; VIEIRA, R. P.; ROJO, C. A. Business model canvas e elaboração de orçamento em uma transportadora do Paraná. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, n. 2, p. 115-127, 2018.

SANTOS, C. M. N. *Coworking*: contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, Tupã, v. 2, n. 12, p. 84-95, 2014.

SANTOS, E. F. **Coworking**: Uma construção discursiva do trabalho em torno de mecanismos de poder biopolítico. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, p. 201. 2019.

SCHNEIDERS, C. R. O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. **Brazilian Applied Science Review**, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 2147-2164, 2020.

SCHUMANN, S. *Coworking* das artes. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Arquitetura e Urbanismo) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2015.

SILVA FILHO, A. M. *et al.* O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44. out./dez. 2018.
SILVA, E. A. *et al.* Uso das redes sociais como ferramentas de marketing nos consultórios odontológicos. **RSBO**, Joinville, v. 18, n. 2, p. 243-51, 2021.

SPINUZZI, C. *et al.* Coworking is about community”: but what is “community” in coworking? **Journal of Business and Technical Communication**, Iowa v. 33, n. 2, p. 112-140, 2019.

SZENKIER, S. P. *Coworking*: o modelo de trabalho do futuro. 2018. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/38529/38529.PDF>. Acesso em: 04 maio 2022.

TENÓRIO, F.G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-172, jul./ago. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portaria Normativa nº 364/2020/GR, de 29 de maio de 2020. Estabelece medidas complementares às portarias normativas nº 352/2020/GR e nº 353/2020/GR, de 16 de março de 2020, nº 354/2020/GR, de 18 de março de 2020, nº 355/2020/GR, de 24 de março de 2020, nº 356/2020/GR, de 31 de março de 2020, nº 357/2020/GR, de 7 de abril de 2020, e nº 359/GR/2020, de 29 de abril de 2020, bem como define prazos sobre o funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas na UFSC. Disponível em: https://prodegespcoronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/03/Portaria_Normativa_364_assinado.pdf >. Acesso em: 25 nov 2021.

VIEIRA, A. H.; DORNELLES, D.; DA SILVA, L. F. Espaços de *coworking* na biblioteca: proposta para a implantação de *coworking* em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, p. 1-21, 2021.

VIEIRA, R. P. P. T.; DA COSTA MINEIRO, A. A. Modelo de negócios aplicado à gestão pública: proposta ao setor esportivo de uma universidade. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 100-122, 2018

VINAGRE, G. M.; MARTINS FONTES, A. R. **A dinâmica de trabalho em ambientes de coworking**: estudo multicaso em empresas do município de São Paulo. 2020. 32 f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2020. Disponível em: < https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/14022/Gustavo_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Acesso em: 18 maio 2022.

WATTÉ, B. H.; DE SOUZA, M. V. A efetividade do e-mentoring no desenvolvimento de competências de liderança. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki, 9, 2019, Porto Alegre, Anais do [...] Porto Alegre. 2019. p. 1 -p. 15

YANNELLI, V. ***Coworking, una nueva filosofía de trabajo***: caso Olegário. 2019.

Disponível em: <

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15815/coworkingunanuevafilosofiadetrabajocasoolegario.pdf >. Acesso em: 20 abr. 2022.

ANEXO 1 – Ata da Defesa







UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE ODONTOLOGIA
DISCIPLINA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ODONTOLOGIA

ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 1º dia do mês de julho de 2022, às 14 horas, em sessão pública no (a) em ambiente virtual (URL: <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/tcc-do-curso-de-graduacao-em-odontologia-ufsc>) desta Universidade, na presença da Banca Examinadora presidida pelo Professor Cláudio José Amante e pelos examinadores:

- 1 - Dayane Machado Ribeiro,
- 2 - Leticia Ruhland,

a aluna Mariana Codagnone apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação intitulado: Aplicação do Business Model Canvas para a estruturação de um espaço de coworking de serviços odontológicos, como requisito curricular indispensável à aprovação na Disciplina de Defesa do TCC e a integralização do Curso de Graduação em Odontologia. A Banca Examinadora, após reunião em sessão reservada, deliberou e decidiu pela aprovação do referido Trabalho de Conclusão do Curso, divulgando o resultado formalmente ao aluno e aos demais presentes, e eu, na qualidade de presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais componentes da Banca Examinadora e pelo aluno orientando.

Presidente da Banca Examinadora	 Documento assinado digitalmente Cláudio José Amante Data: 05/07/2022 15:12:36-0300 CPF: 378.652.189-05 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br
Examinador 1	 Documento assinado digitalmente Leticia Ruhland Data: 04/07/2022 16:22:58-0300 CPF: 933.506.699-91 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br
Examinador 2	 Documento assinado digitalmente Dayane Machado Ribeiro Data: 01/07/2022 17:03:48-0300 CPF: 815.851.319-73 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br
Aluno	 Documento assinado digitalmente Mariana Codagnone Data: 05/07/2022 18:51:58-0300 CPF: 070.007.789-89 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

ANEXO 2 – Normas da revista

O resultado desse estudo foi escrito na forma de artigo científico e preparado de acordo com as diretrizes de submissão do periódico Brazilian Journal of Business (BJB), editado pelo Brazilian Journals Publicações de Periódicos e Editora Ltda. Esse periódico surgiu com percepção de alguns professores brasileiros que as pesquisas da área de negócios carecem que meios de divulgação de pesquisas científicas.

Trata-se de uma publicação trimestral cujo objetivo é difundir o conhecimento na área de negócios por meio publicação de artigos científicos, que apresentem contribuições originais, tanto de natureza empírica quanto teórica.

A cobertura temática do BJB, considerando sua essência, cobre todas as áreas do conhecimento descritas pelo CNPq, desde que a pesquisa apresente uma contribuição à temática negócios. O BJB aceita contribuições redigidas em português, inglês ou espanhol.

Destaca-se, que após as devidas correções, será realizado uma formatação final em concordância com as orientações estabelecidas pelo periódico em questão.

CONDIÇÕES PARA SUBMISSÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores. As condições estabelecidas são:

- A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
- O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.
- URLs para as referências são informadas quando possível.
- O texto está em espaço simples; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.
- O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para Autores, na página Sobre a Revista.
- Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares cega foram seguidas.

DIRETRIZES PARA AUTORES⁸

A BJB aceita apenas artigos originais, não publicados em outros periódicos, em língua portuguesa, inglesa ou espanhola. São admitidos artigos apresentados em eventos, desde que esta informação seja disponibilizada pelos autores.

As normas para formatação e preparação dos originais são:

- Máximo de 20 páginas;
- Máximo 8 autores;
- Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entre linhas de 1,5;
- Figuras, Quadros e Tabelas devem aparecer junto com o texto, editáveis, em fonte 10, tanto para o conteúdo quanto para o título (que deve vir logo acima do elemento gráfico) e fonte (que deve vir logo abaixo do elemento gráfico).
- Título em português e/ou em inglês, no início do arquivo, com fonte 14;
- Resumo e abstract, juntamente com palavras-chave e *keywords*, com espaçamento simples, logo abaixo do título;
- O arquivo enviado não deve conter a identificação dos autores.

Após o recebimento dos originais, o editor faz uma análise prévia de adequação de conteúdo e verificação de plágio e envia, em até uma semana após o recebimento, para análise de pelo menos dois pareceristas externos, que podem: aceitar o artigo, aceitar com modificações, requer modificações e solicitar nova versão para correção ou recusar o artigo.

Este periódico adota como política editorial as diretrizes de boas práticas de publicação científica da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD), disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/boas_praticas.pdf.

Taxa de publicação:

- Este periódico não cobra taxa de submissão de artigos;
- Este periódico cobra taxa de publicação de artigos, no valor de R\$ 450,00 por artigo a ser publicado, para arcar com os custos de diagramação e formatação, além dos custos operacionais para manter a revista.

⁸ As normas da revista estão disponíveis digitalmente através do seguinte endereço eletrônico: <<https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/about/submissions>>.

- US \$ 100,00 (dólares americanos) por artigo a ser publicado - Outras nacionalidades.

Artigos

- Política padrão de seção

Política de Privacidade

- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade **exclusiva** dos autores.
- É permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo dos artigos, desde que citada a fonte.
- Artigos com plágio serão recusados, e o autor do plágio perderá o direito de publicar nesta revista.
- Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.
- Assim que submetem os artigos, os autores cedem os direitos autorais de seus artigos para a BJB. Caso arrependa-se da submissão, o autor tem o direito de solicitar à BJB que não publique seu artigo. Contudo, esta solicitação deve se dar em ocorrer até dois meses antes do lançamento do número que o artigo será publicado.
- A BJB utiliza a licença Creative Commons CC BY. As informações sobre esta licença podem ser encontradas em: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/br/>