

ARTIGO ORIGINAL

CONTRIBUIÇÕES DO CANVAS E ANÁLISE SWOT NO HEMOCENTRO DE LONDRINA-PR GESTÃO 2021: DISCUSSÃO E APLICABILIDADE

ORIGINAL ARTICLE

CANVAS CONTRIBUTIONS AND SWOT ANALYSIS AT HEMOCENTRO DE LONDRINA-PR MANAGEMENT 2021: DISCUSSION AND APPLICABILITY

Aline de Freitas Coelho Negri¹

Diogo Ferreira Wegner²

Augusto Cesare de Campos Soares³

Fabrizio Meller da Silva⁴

Universidade Estadual de Maringá - UEM, Brasil

RESUMO

Diferentemente as organizações com e sem fins lucrativos cumprem com seu papel na gestão empresarial estimuladas e impulsionadas pelo ambiente em que estão inseridas a fim de alcançar maior longevidade, e a gestão estratégica o alicerce na condução das atividades administrativas. O objetivo do artigo foi apresentar os conceitos sobre modelos de negócio CANVAS – Business Model Generation (BMC) oriundo da Tecnologia e Inovação, análise SWOT - abreviação das palavras strength, weakness, opportunities e threats, que traduzindo para o português significa FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, Planejamento Estratégico e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Nele, apresenta-se a organização Hemocentro como objeto de estudo, banco de sangue vinculado ao Hospital Universitário (HU) da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e integrado a Hemorrede pública do Paraná – HEMEPAR no qual foi possível aplicar o modelo estratégico de negócio baseado nas ferramentas de gestão apresentadas anteriormente. A relação direta com o setor público e a referência no segmento em que atua incitaram o cumprimento do objetivo proposto. Algumas técnicas de pesquisa foram utilizadas para a coleta de dados e conclusão da análise, foram elas: pesquisa documental, entrevista em profundidade e qualitativa junto ao o corpo diretivo. Essas respostas motivaram reflexões sobre o alinhamento entre gestão, sistema e estratégia, além de contribuir e estimular processos mais eficientes na gestão pública, em especial, a área da saúde, como o desenvolvimento, crescimento do negócio e fomento a todos os atores envolvidos no processo de formulação estratégica, compondo as limitações e estudos futuros na área. Também foi possível compreender os processos administrativos em gestão pública, sua relação com a eficiência e resultados esperados.

Palavras-chave: Canvas. Gestão Pública. Modelo de Negócio. Planejamento Estratégico.

¹ Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação na UEM; MBA em Gestão Estratégica pela FGV; Especialista em Planejamento Estratégico pela PUC; Graduada em Marketing e Propaganda pela UNOPAR. E-mail: pg403074@uem.br.

² Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação na UEM, MBA em Governança em TI e Graduado em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. E-mail: diogowegner@gmail.com.

³ Professor doutor do Departamento de Administração da UEM e do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. E-mail: accsoares@uem.br.

⁴ Professor doutor do Departamento de Administração da UEM e do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. E-mail: fmsilva@uem.br.

ABSTRACT

Differently, for-profit and non-profit organizations fulfill their role in business management, stimulated and driven by the environment in which they are inserted in order to achieve greater longevity, with strategic management being the foundation in the conduct of administrative activities. The objective of the article was to present the concepts about business models CANVAS - Business Model Generation, coming from Technology and Innovation, SWOT analysis - abbreviation of the words strength, weakness, opportunities and threats, which translated into Portuguese means SWOT - forces, opportunities, weaknesses and threats, Strategic Planning and Sustainable Competitive Advantage (VCS). In it, the Hemocentro organization is presented as an object of study, a blood bank linked to the University Hospital (HU) of the State University of Londrina (UEL) and integrated into the public Hemorrede of Paraná - HEMEPAR in which it was possible to apply the strategic business model based on the management tools presented above. The direct relationship with the public sector, the reference in the segment in which it operates, encouraged the fulfillment of the proposed objective. Some research techniques were used for data collection and analysis conclusion, they were: documental research, in-depth and qualitative interview with the governing body. These responses motivated reflections on the alignment between management, system and strategy, in addition to contributing to and stimulating more efficient processes in public management, especially in the area of health, such as development, business growth and promotion of all actors involved in the process. of strategic formulation, composing the limitations and future studies in the area. It was also possible to understand the administrative processes in public management, their relationship with efficiency and expected results.

Keywords: Canvas. Public Management. Business model. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

O contexto histórico brasileiro na área da saúde vem ao longo do tempo evidenciando a ineficácia diante do princípio implícito da supremacia do interesse público sobre o particular, baixo orçamento e desorganização do setor. E, para uma melhor gestão das políticas públicas, leis, diretrizes, governança, conhecimento técnico, códigos, entre tantos outros são instaurados a fim de que haja maior efetividade nas ações realizadas.

Percebe-se uma evolução da gestão da saúde pública desde a década de 1950, mas foi em meados dos anos 2000 que surgiu uma técnica e ferramenta de gestão conhecida por *Business Model Canvas* (BMC) oriunda da Tecnologia da Informação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e veio como alternativa complementar ao tradicional Planejamento Estratégico justamente pelo seu formato visual, sintético, gerando melhor compreensão, mapeamento e compartilhamento da lógica de criação de valor.

Movimento estimulado pelo contexto histórico, evolução da economia e sociedade, ao longo do séc. XX, que diante do cenário competitivo a que as empresas e organizações, com ou sem fins lucrativos, são submetidas buscam a sobrevivência e maior longevidade.

Nesse contexto, ao olhar para a esfera pública, percebe-se que há uma iniciativa semelhante na forma como os modelos de gestão são orientados, envolvendo questões emergentes como qualidade e capacidades organizacionais, redes e governança, desempenho aprimorado e público na criação de valor (MARTINS; MOTA; MARINI, 2019).

Devido a necessidade de investigação e maior conhecimento da efetividade da gestão pública na área da saúde, definiu-se como objeto de estudo a criação da ferramenta *Business Model Canvas* e Análise SWOT na organização empresarial Hemocentro, banco de sangue localizado na cidade de Londrina-PR. Como objetivo específico, buscou-se compreender e descrever o modelo de negócio da organização a partir do *Business Model Canvas*.

O primeiro capítulo discorre sobre os primórdios da civilização - trocas, escambo, vendas, estratégia e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) no contexto de gestão pública na área da saúde; no segundo, a aplicabilidade da VCS utilizando a técnica CANVAS, sugerida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Já no terceiro capítulo, a proposta de desenvolvimento da ferramenta CANVAS no banco de sangue HEMOCENTRO e análise SWOT (análise no ambiente interno e externo - levantando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos).

Considerando o exposto nos três capítulos, o estudo apresentou limitações e pesquisas futuras no que tange à gestão pública na área da saúde versus aplicabilidade da ferramenta CANVAS a fim de responder à pergunta: Quais são os caminhos para se colocar em prática as políticas públicas juntamente com os conceitos e conhecimentos em administração, tecnologia e inovação?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E A VANTAGEM COMPETITIVA COM FOCO NA GESTÃO PÚBLICA

Na época medieval, quando as grandes feiras constituíam o comércio, não havia preocupação com diferenciais ou inovações, existia apenas o interesse nas trocas (vendas). Aos poucos, os comerciantes foram percebendo que os clientes buscavam muito mais do que a simples aquisição do produto, queriam qualidade, bom atendimento e preço compatível e, atualmente, com a chegada da globalização e a evolução tecnológica, tanto o mercado como toda a sociedade tiveram que se adaptar a essa nova situação (MC CARTHY E PERREAULT, 1997).

Nesse percurso até chegar aos dias atuais, já com acervo teórico, conceitos, metodologias e instrumentos, a gestão pública na área da saúde sofreu influências tanto da TGA (Teoria Geral da Administração) como do próprio meio onde se está inserida (GONZALES, 2009).

Na década de 1950, Fayol trouxe contribuições como princípios dos programas de ação, unidade, continuidade, flexibilidade e diretiva, para o longo prazo. E, em 1960, com a eclosão do movimento em prol da qualidade, no pós guerra, e o interesse na análise do ambiente empresarial, nasceu o Planejamento Estratégico de Negócios - PEN. Seguindo essa evolução, Ansoff definiu as características e elementos contidos num ambiente empresarial a fim de estruturar as organizações para formulação estratégica adotando a matriz SWOT, abreviação das palavras *strength*, *weakness*, *opportunities* e *threats*, que em português significa FOFA - forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, juntamente com o Planejamento Estratégico (GONZALES, 2009).

Hoje, percebe-se a variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado e suas diferentes formas de comercialização. E é nesse cenário que o conceito de marketing surge, com o papel essencial de fornecer a seus clientes bens ou serviços

que satisfaçam suas necessidades, sendo de extrema importância para a sobrevivência das instituições públicas e privadas nesse aspecto competitivo.

Semenick e Bamossy (1995) explicam que "nenhuma organização pode escapar da necessidade de decisões de marketing", seja ela uma empresa de grande, médio ou pequeno porte, com ou sem fins lucrativos, o marketing é a peça fundamental dentro do contexto de Micromarketing, constantes na análise e tomada da decisão.

Quanto a atividade de marketing em organizações sem fins lucrativos ou instituições públicas, a abordagem centraliza-se em compreender o mercado de serviços (NICKELS E WOOD, 1999).

E analisar o funcionamento da gestão pública frente ao conhecimento sobre técnicas, modelos e ferramentas empresariais mais comumente encontrados em instituições privadas passa a ser uma prática adotada para sobreviver e conseguir entregar valor à sociedade.

Ao avançar na contextualização das organizações públicas, o autor Vaz (1995) menciona a necessidade de existir a difusão de ideias e ideais juntamente com ações de marketing institucional.

Nesse contexto, a relação entre qualidade e satisfação contribui para a estabilidade da empresa no mercado. Uma vez que a empresa ou organização revela o conceito de satisfação, estará desenvolvendo também o conceito de Cadeia de Valor proposto por Porter. As empresas passam a desempenhar um conjunto de atividades para planejar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos, superior a seus concorrentes buscando uma Vantagem Competitiva. Porter (1989) ainda esclarece que cada empresa possui uma forma de relacionar-se com seus setores e departamentos gerando estratégias diferentes. É desse conjunto de atividades que se constrói uma vantagem competitiva sustentável, onde todas as pessoas envolvidas na empresa deverão interrelacionar-se voltadas para um só objetivo: o cliente (usuário), cabendo a ela rever a melhor estratégia (posição exclusiva e valiosa através de um conjunto de atividades), conforme quadro 1 - A cadeia de valor genérica.

Quadro 1 - A cadeia de valor genérica



Fonte: Porter (1992, pag. 35).

2.2 A APLICABILIDADE DA VANTAGEM COMPETITIVA UTILIZANDO A TÉCNICA CANVAS E MATRIZ SWOT

Os conceitos apresentados revelam que a aplicabilidade da VCS (Vantagem Competitiva Sustentável) proposta por Porter depende do desenvolvimento de um planejamento estratégico que "compreende a tomada de decisões que afetam a empresa ao longo prazo, especialmente decisões sobre os produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir" (MAXIMIANO, 2000, p. 398).

No início da TGA, quando Fayol apresenta Administração Industrial e Geral, em 1908, ao tratar da previsão, sob a máxima "prever é governar", enuncia princípios para o que denominou plano de ação, tais como unidade, continuidade e flexibilidade, referindo que "uma simples diretiva convém às operações longínquas [...]" e que "[...] a administração não é um privilégio [...] do chefe [...], é uma função que se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social" (GONZALES, 2009, pg.9).

E, por quase 80 anos pode ser instrumentalizado a partir de várias contribuições, sendo uma delas o *Business Model Canvas* (BMC) que Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram como forma de sintetizar, resumir e facilitar a visualização do modelo de negócios - planejamento estratégico utilizando a metodologia do *Design Thinking*.

A convergência de ideias de diferentes agentes, oriundos de diversos contextos, permite a emergência de soluções transdisciplinares, caracterizando uma inovação do trabalho em uma equipe multidisciplinar. O DT (Design Thinking) pode, ainda, favorecer o incentivo e facilitar a contribuição de diversos profissionais que trabalham em conjunto com a Enfermagem, harmonizando a capacidade de resposta aos problemas, mediada por conflito de saberes (LONDONO, 2020, p.4).

Essa ferramenta é composta por um quadro dividido em nove blocos sob a ótica de três pilares conceituais da definição de modelo de negócios: criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas), conforme evidenciado na Quadro 2 - Ferramenta *Business Model Canvas*

Quadro 2 - Ferramenta *Business Model Canvas*

PP (Parcerias). Rede de fornecedores e/ou parceiros que colocam o modelo de negócios em execução.	AC (Atividade Chave) Ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar um modelo de negócios.	PV (Proposta de Valor) Pacote de produtos ou serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.	RC (Relacionamento com Cliente - como?) Tipos de relacionamentos que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.	SC Segmentação de Cliente (Quem?) Distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	RP Recursos Principal, onde estará? Recursos mais importantes para fazer um modelo de negócios funcionar.		CN Canais de distribuição Maneira como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.	
C\$ custo - Estrutura de Custo Custos, despesas envolvidos na operação de um modelo de negócios.		R\$ receita - Fonte de Receita Dinheiro que uma empresa gera ou organização gera a partir de cada segmento de cliente.		

Fonte: Adaptado pelos autores com base nos conceitos de Osterwalder e Pigneur (2010).

Há outros modelos existentes na literatura (BONAZZI e ZILBER, 2014), mas se considera o *Business Model Canvas* (BMC) o mais completo na teoria de modelo de negócio, "por abordar de maneira detalhada o relacionamento de todos os componentes organizacionais internos e externos, bem como por evidenciar como essas se relacionam para criar e capturar o valor proposto pela organização" (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A formulação da estratégia é realizada através de um planejamento estratégico clássico, envolvendo a elaboração de diagnósticos; cenários futuros prováveis; a percepção dos desafios para atingi-lo; o estabelecimento dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de avaliação (GOMES, 2009).

No âmbito da gestão da saúde pública, ferramentas de gestão da qualidade podem auxiliar a interpretação de informações qualitativas e essas ferramentas permitem prever incertezas e imprevistos no processo desconhecidos pelo gestor, ao mesmo tempo em que auxiliam a coleta, a organização e a análise de dados (SUQUISAQUI, 2020, p.5).

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) segundo Suquisaqui, 2020 é a mais utilizada em empresas de diversos países, porque reforça a necessidade de definir ações para solucionar fraquezas, maximizar aspectos positivos, minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Definiu-se como objeto de estudo o banco de sangue Hemocentro, localizado na cidade de Londrina-PR, vinculado ao Hospital Universitário (HU) da Universidade Estadual de Londrina UEL) e integrado a Hemorrede pública do Paraná – HEMEPAR. A organização foi escolhida por ser do setor público, referência no atendimento a pacientes portadores de coagulopatias hereditárias, atender as demandas transfusionais da rede pública de Londrina e outros hospitais da 17ª Regional de Saúde e dá suporte às unidades de coleta e transfusão de Cornélio Procópio e Jacarezinho. O desenvolvimento do trabalho aconteceu em duas etapas,

a primeira foi a coleta dos dados, entre os dias 15 e 17/12/21, com o Corpo Diretivo do Hemocentro após aceite e assinatura do Termo de Autorização.

Na fase 1, adotou-se técnicas de pesquisa qualitativa, entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado, como forma de cumprir com o objetivo geral desse artigo – desenvolver ferramenta *Business Model Canvas* e Análise SWOT. Nele continham questionamentos que foram abordadas junto aos entrevistados que giraram em torno da concepção da organização como empresa, relações existentes junto as entidades poder público, nível de interesse entre os envolvidos, perfil do público-alvo usuário dos serviços oferecidos, compreensão sobre o “negócio”- missão, visão, atividades, clientes, marca, posicionamento, serviços oferecidos, objetivos e metas, além das respostas para o preenchimento da Matriz SWOT, capítulo 4, e quadro 3 – Canvas do Hemocentro.

Na segunda etapa dados secundários foram obtidos por meio de análise documental e estudo empírico de teorias e conceitos que culminaram com a fundamentação teórica, capítulo 2 – Revisão da Literatura.

4 A PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA CANVAS NO BANCO DE SANGUE HEMOCENTRO LOCALIZADO NA CIDADE DE LONDRINA-PR

A organização Hemocentro, objeto de estudo mencionado no capítulo anterior, é referência no atendimento a pacientes portadores de coagulopatias hereditárias, integra a Hemorrede, sendo um dos quatro Hemocentro do estado do Paraná, atende as demandas transfusionais da rede pública de Londrina e outros hospitais públicos da 17ª Regional de Saúde, realiza suporte às unidades de coleta e transfusão de Cornélio Procópio e Jacarezinho.

A proposta foi desenvolver um modelo de negócios - missão, visão, análise SWOT e o quadro CANVAS para o Hemocentro após reunião presencial junto ao corpo diretivo e análise da pesquisa empírica realizada. Seguem abaixo os dados institucionais coletados:

MISSÃO: Oferecer atendimento e serviços hemoterápicos⁵ para a comunidade e a todos os pacientes que ocupam leito SUS em Hospitais compreendidos na 17 Regional da Saúde. Além de integrar a Hemorrede Paranaense Hemepar como um dos 4 Hemocentros regionais do Estado do Paraná.

VISÃO: Oferecer 100% de produção de sangue a leito SUS no âmbito da 17 Regional da Saúde, disseminar conhecimento na hemoterapia, ser referência a hospitais menores e assumir papel de referência em atendimento e prestação de serviços hemoterápicos na 17 regional da saúde.

Quadro 1 – Matriz SWOT Hemocentro

AMBIENTE INTERNO	Forças / Pontos Fortes: a) Tempo de existência - conhecimento sobre o segmento em que atuam; b) Gestão administrativa eficiente, atual gestão com visão a médio e longo prazo entregando a proposta de valor junto a todos envolvidos - clientes, colaboradores, parceiros; c) Eficiência na prestação de serviços hemoterápicos para a comunidade e a todos os pacientes que ocupam leito SUS em Hospitais compreendidos na 17 Regional da Saúde; d) Hemocentro faz parte da Hemorrede Paranaense Hemepar como um dos 4 Hemocentros regionais do Estado; e) Polo de conhecimento hemoterápico da região norte do Paraná; f) Existência de software integrativo para gestão administrativa; g) Possuímos Setor de Gestão de qualidade atuando ativamente no Hemocentro.
	Fraquezas - Pontos Fracos: a) Dependência de recursos para manutenção do Hemocentro - insumos, capital humano, inovação e tecnologia; b) Manutenção predial, de equipamentos e recursos humanos são escassos. c) $\frac{3}{4}$ dos colaboradores estão vinculados ao HU/UEL e $\frac{1}{4}$ HEMEPAR/SESA;
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades: a) Aumento no quadro de funcionários atual através do HEMEPAR; b) Inexistência de bancos de sangue privado; c) Contrato de parceria junto ao HEMEPAR; d) Através da readequação do quadro de funcionários advindo do HEMEPAR aumentar a capacidade produtiva e conseguir ampliar o atendimento junto a 02 hospitais da região que ainda não faz parte

⁵ Serviços hemoterápicos: transfusão de hemocomponentes, aféreses terapêuticas, sangrias terapêuticas, transfusão de hemocomponentes ambulatorial, coleta, processamento e produção de hemocomponentes.

	<p>totalizando 100% dos leitos SUS; e) Segunda unidade de coleta de sangue localizada no centro da cidade de Londrina facilitando o acesso dos doadores e incrementando a produção do Hemocentro e possibilitando o fornecimento de sangue 100% leito SUS; f) Criar setor de assessoria de imprensa para administrar e gerir todo e qualquer conteúdo relacionado à atividade fim do Hemocentro a fim de comunicar a população em geral sobre as atividades, serviços, canais de contato, formato de trabalho, parcerias, projetos em andamento, entre outras ações.</p>
	<p>Ameaças: a) Não reposição de servidores e envelhecimento da equipe comprometendo a qualidade de serviço e impactando o crescimento do negócio; b) Política pública com foco técnico - voltado mais para a atividade fim do Hemocentro - não contemplando aspectos de gestão e governança desencadeando uma concorrência desleal no segmento.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

E, por fim, com base em todas as informações levantadas, foi possível desenvolver o CANVAS para o Hemocentro da cidade de Londrina-PR.

Quadro 3 – Canvas Hemocentro

<p>PP (Parcerias). HEMEPAR / SESA - Secretaria de Estado de Saúde do Paraná (17 Regional da Saúde) HU/ UEL Hospitais Clientes</p>	<p>AC (Atividade Chave) Coleta e distribuição de sangue e serviços hemoterápico*</p>	<p>PV (Proposta de Valor). Oferecer atendimento e serviços hemoterápico* para a comunidade e a todos os pacientes que ocupam leito SUS em Hospitais compreendidos na 17 Regional da Saúde. Além de Integrar a Hemorrede Paranaense Hemepar como um dos 4 Hemocentros regionais do Estado do Paraná.</p>	<p>RC (Relacionamento com Cliente - como?) PF /PJ e sociedade: e-mail, telefone, presencial, whats app PJ - (Hospitais /17. Regional / Hemorrede): Eprotocolo Sociedade: Instagram, facebook, mídia impressa Software de Gestão Integrativo da Hemorrede SBS (SESA - SHT, Sisu web, Eprotocolo)</p>	<p>SC Segmentação de Cliente (Quem?) Hospitais que atendem a pacientes de leito SUS compreendidos na 17 Regional da Saúde.(mediante contrato) Integrantes da Hemorrede. Pacientes com Coagulopatias e hemoglobinasopias sob busca direta ou referendada por serviços da região</p>
---	--	---	--	--

	<p>RP Recursos Principal, onde estará? HU/UJEL (3/4 dos servidores) HEMEPAR/SESA (1/4 dos servidores) Governo Federal (hemoderivados) Pessoas / Sociedade (material biológico - sangue doado de forma voluntária e altruísta pelo doador de sangue)</p>	<p>*(Serviços hemoterápicos: Transfusão de hemocomponentes Aferezes terapêuticas Sangrias terapêuticas Transfusão de hemocomponentes ambulatorial Coleta / processamento / produção de hemocomponentes)</p>	<p>CN Canais de distribuição? Sede do Hemocentro Biologística para envio de hemocomponentes (atual fornecedora de serviços de material biológico da rede Hemepar, realizado somente entre unidades da Hemorrede)</p>	
<p>C\$ custo Governo Federal via secretarias para aquisição de insumos (hemoderivados) Centro de custos fixos e variáveis (HU - manutenção predial e recursos humanos 3/4 e HEMEPAR - insumos e recursos humanos 1/4)</p>		<p>R\$ receita SESA e UEL (SETI) (coleta, transfusão, processamento, distribuição de hemocomponentes e atendimento ambulatoriais realizados)</p>		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

5 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A construção do modelo de negócio utilizando a ferramenta CANVAS para a unidade Hemocentro, objeto de estudo deste artigo, permitiu compreender na prática a existência de lacunas na gestão de órgãos públicos na área da saúde, seja pela forma ou os mecanismos de produção de políticas públicas, com consequências sobre a coordenação ou pela subordinação junto a diferentes entidades e organizações.

Sobre os principais entraves encontrados, um deles foi o fato da impossibilidade de coletar os dados necessários para construção do modelo de negócios CANVAS de forma colaborativa com a que se propõe o autor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) através das técnicas de *design thinking*. O que permitiria maior envolvimento, engajamento e conhecimento de todo o processo de

formulação estratégica junto aos envolvidos. Mas, por outro lado, houve disponibilidade e acessibilidade do Diretor Dr. Fausto Celso Trigo, atual gestor da unidade em 2021, em nos atender mostrando interesse na evolução e longevidade do "negócio", mesmo não existindo lucratividade.

A análise do modelo de negócio CANVAS do Hemocentro evidenciou aspectos negativos como: oscilação da qualidade no desempenho das funções da equipe em virtude da ausência de liderança, governança e/ou diretrizes internas definidas, baixo recurso financeiro impactando em investimentos, melhorias e crescimento da empresa no setor em que está inserida, políticas públicas impactando diretamente na reposição de servidores e envelhecimento da equipe e com foco técnico - voltado mais para a atividade fim do Hemocentro - não contemplando aspectos de gestão e governança desencadeando uma concorrência desleal no segmento.

As limitações deste artigo são inerentes ao estudo de caso único, e dessa maneira, as conclusões aferidas estimulam uma análise mais profunda da gestão organizacional nas organizações públicas, neste caso na unidade do Hemocentro, não podendo ser estendida ou generalizada para outras organizações.

Conforme o exposto, sugere-se um maior engajamento de todos os envolvidos absorvendo conhecimento das áreas administrativas, tecnologia e inovação tendo em vista a contribuição principal desta organização: Oferecer atendimento e serviços hemoterápico para a comunidade e a todos os pacientes que ocupam leito SUS em Hospitais compreendidos na 17 Regional da Saúde. Além de integrar a Hemorrede Paranaense Hemepar como um dos 4 Hemocentros regionais do Estado do Paraná.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. et al. **The concept of corporate strategy**. 1987.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Companies, 1965.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 616-637, 2014.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais. 2009. Tese de Doutorado.

GONZÁLEZ, Martín Maximino León. Planejamento estratégico em saúde com base em determinantes: o caso do município de Campo Bom (RS). Uma proposta metodológica para a gestão descentralizada. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, p. 1587-1597, 2009.

JÚNIOR, Sá; DE MIRANDA, Luiz Salvador. Diretrizes para a política de saúde de um governo popular e democrático. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 3, p. 315-331, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Business models in the public domain: the public governance canvas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 49-67, 2019.

MC CARTHY, E Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: ed. LTC, 1999. Tradução: Luís Roberto Maia Gonçalves.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2010.

PAIVA, Eny Dórea; ZANCHETTA, Margareth Santos; LONDOÑO, Camila. **Inovando no pensar e no agir científico**: o método de Design Thinking para a enfermagem. Escola Anna Nery, v. 24, 2020.

SEMENICK, Richard. BAMOSSY, Gary. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global, 1995.

SÁ, Marilene de Castilho; PEPE, Vera Lúcia Edais. Planejamento estratégico. ROZENFELD, S. (org). **Fundamentos da Vigilância Sanitária [online]**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, p. 196-232, 2000.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: ed. Pioneira. 1995.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, 20 (1), 333-349. 2020.

YIN, RK. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2015.