MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA CLÍNICA ESCOLA DE FISIOTERAPIA: *BUSINESS MODEL CANVAS* E MAPA DE *STAKEHOLDERS*

Brenda Borga dos Reis[1], Aline Marian Callegaro[2]

[1]Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Tramandaí, Brasil e Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil (brendaborga@outlook.com)
[2]Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Design, Departamento Interdisciplinar do Campus Litoral Norte, Porto Alegre, Brasil (aline.callegaro@ufrgs.br)

Resumo: O estudo apresenta um modelo de prestação de serviços de uma Clínica Escola de Fisioterapia, utilizando as ferramentas *Business Model Canvas* e Mapa de *Stakeholders*. A abordagem é qualitativa e exploratória, com observações, entrevistas e diagnóstico do cenário. Os resultados evidenciaram forças em relação à prestação dos serviços e à formação acadêmica, bem como oportunidades de melhorias em processos e comunicação, contribuindo para a qualificação dos serviços.

Palavras-chave: Modelo de prestação de serviços; *Business Model Canvas*; Mapa de *Stakeholders;* Clínica Escola de Fisioterapia; Engenharia de Serviços.

INTRODUÇÃO

A Engenharia de Serviços busca desenvolver e aprimorar processos e modelos organizacionais voltados à oferta de serviços de qualidade, considerando as necessidades das partes envolvidas e a melhoria contínua das organizações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). Na área da saúde, a aplicação das ferramentas de análise contribui para a compreensão dos processos internos e externos e da estrutura organizacional dos serviços ofertados. Nesse contexto, a clínicas escola de fisioterapia, que desempenham papel importante na formação acadêmica e na prestação de atendimento à comunidade, podem se beneficiar da utilização de métodos e ferramentas da Engenharia de Serviços.

As clínicas escola de fisioterapia possuem relevância tanto na formação acadêmica quanto na prestação de serviços à comunidade, tornando importante a análise de seus modelos de prestação de serviços. Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas para essa finalidade, pode ser citado o *Business Model Canvas* – BMC (VEZZOLI, 2010). O BMC possibilita visualizar, de uma forma estratégica, os principais pontos de modelos de negócios numa única página. É uma ferramenta de planejamento estratégico visual, dividida em nove blocos interconectados, utilizada para criar, estruturar, analisar ou alterar modelos de negócios de forma ágil. Para o preenchimento dos blocos, responde-se a quatro perguntas fundamentais: O que? Para quem? Como? e Quanto? (OSTERWALDER, PIGNEUR 2011).

Associado ao BMC pode ser utilizado o Mapa *Stakeholders* que auxilia na identificação das partes envolvidas e suas interações dentro do sistema. De acordo Stickdorn e Schneider (2014), o mapeamento dos *stakeholders* contribui para compreender os interesses, motivações e conexões entre os participantes dos serviços, permitindo identificar falhas e oportunidades de melhoria.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar o modelo de prestação de serviços de uma Clínica Escola de Fisioterapia por meio da utilização das ferramentas Mapa de *Stakeholders* e *Business Model Canvas,* identificando forças e oportunidades de melhorias.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma Clínica Escola de Fisioterapia de uma Instituição Federal de Nível Superior do sul do Brasil. O estudo, em relação aos objetivos, classifica-se como exploratório e descritivo, uma vez que busca compreender as relações, processos e informações presentes no contexto analisado, contribuindo para a identificação de oportunidades de melhorias (VENKATESH *et al*., 2013).

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre métodos e ferramentas utilizados na Engenharia de Serviços, mais especificamente para o desenvolvimento de modelos de negócios com o objetivo de fundamentar teoricamente o estudo. Foram selecionadas as ferramentas Mapa de

Stakeholders e BMC. Em seguida foram realizadas visitas técnicas à Clínica Escola de Fisioterapia para a observação dos processos, a compreensão da dinâmica organizacional e a coleta das informações relacionadas ao funcionamento dos serviços com as pessoas envolvidas internamente com a clínica. A coleta de dados ocorreu por meio de observações, registros fotográficos e entrevistas com os *stakeholders* críticos.

Para determinar os stakeholders críticos foi utilizado o Mapa de *Stakeholders*. A partir da identificação das partes envolvidas, das suas relações e de suas interações no modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia, foi possível selecionar as principais partes envolvidas com as quais seria necessário coletar informações com base no nível de interesse e disponibilidade para interação com as pesquisadoras (STICKDORN, SCHNEIDER, 2014).

As análises de conteúdo (qualitativas) das informações coletadas (BARDIN, 2011) possibilitaram a identificação dos aspectos relacionados à organização dos processos e às interações entre os participantes do serviço. Os dados obtidos foram analisados e categorizados para o preenchimento do Mapa de *Stakeholders* e do BMC. A ordem de aplicação das ferramentas foi determinada com base na necessidade de representar as principais partes envolvidas primeiramente e, na sequência, os principais elementos do modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia, como os segmentos de clientes, a proposta de valor, o relacionamento com o consumidor, as fontes de receita, os custos, os canais, as parcerias, os recursos e as atividades-chaves (OSTERWALDER, PIGNEUR 2011).

A análise conjunta das ferramentas permitiu diagnosticar o modelo de prestação dos serviços e as partes interessadas. Também foi possível identificar forças e oportunidades de melhorias nos processos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados o cenário, os *stakeholders* e o modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia.

1. Diagnóstico do cenário

A Clínica Escola de Fisioterapia atua como espaço de formação acadêmica e prestação de serviços à comunidade, oferecendo atendimentos em diferentes áreas da fisioterapia. Os atendimentos são realizados por graduandos sob supervisão de docentes e dos fisioterapeutas que atuam na clínica, os quais são profissionais vinculados à Instituição de Ensino Superior.

A partir das observações realizadas durante as visitas técnicas, da análise da documentação e das informações coletadas nas entrevistas com as principais partes envolvidas internamento com a clínica, foi possível identificar aspectos relacionados ao funcionamento organizacional da Clínica Escola de Fisioterapia e à dinâmica dos serviços prestados. O diagnóstico inicial evidenciou a existência de forças em relação à qualidade da prestação dos serviços técnicos prestados por profissionais e pelos estudantes em formação (supervisionados pelos profissionais). Também foram identificadas fragilidades em relação a processos internos, conforme relato dos envolvidos no modelo de prestação de serviços, principalmente dos processos relacionados à comunicação. Destacaram-se as dificuldades em relação à organização e ao fluxo das informações internas e externas fornecidas aos usuários, bem como à dificuldade de integração entre as partes envolvidas no serviço para possíveis padronizações.

2. *Stakeholders*

Para a aplicação da ferramenta Mapa de *Stakeholders*, foram identificadas as principais partes envolvidas no funcionamento da Clínica Escola de Fisioterapia, bem como suas relações e os níveis de interação com os serviços prestados, conforme apresentado na Figura 1.

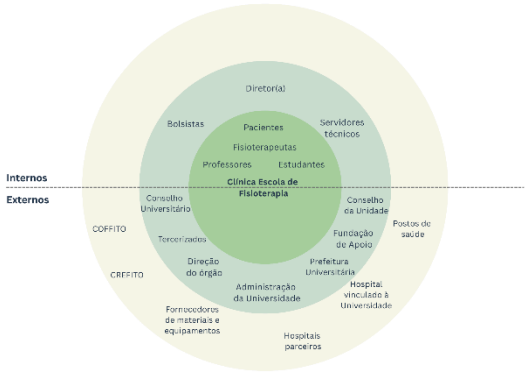


Figura 1. Mapa de *Stakeholders* da Clínica Escola de Fisioterapia.
Fonte: autoria própria (2026).

Os *stakeholders* internos correspondem às partes envolvidas diretamente com as atividades e os processos da clínica. Entre elas, destacam-se: pacientes, fisioterapeutas, professores, estudantes, diretor(a), bolsistas e servidores técnicos, os quais exercem papel fundamental na execução dos atendimentos e no funcionamento operacional da Clínica Escola de Fisioterapia.

Além dos atores diretamente ligados aos serviços, também foram identificados *stakeholders* institucionais (partes interessadas externas à clínica),

como a direção do órgão ao qual a clínica está vinculada, a administração da universidade, a fundação de apoio à gestão financeira dos projetos que envolvem a prestação de serviços para a comunidade, a prefeitura da universidade, os conselhos deliberativos do órgão e da universidade e os terceirizados, que contribuem para o suporte administrativo, estrutural e organizacional da clínica.

Em relação aos *stakeholders* identificados que influenciam indiretamente os serviços prestados, destacam-se os hospitais parceiros, incluindo o hospital vinculado à universidade e outros, postos de saúde, fornecedores de materiais e equipamentos, além dos conselhos profissionais Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO) e os Conselhos Regionais de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (CREFITO) aos quais os profissionais estão vinculados. Esses atores possuem relevância para o encaminhamento de pacientes, apoio institucional, regulamentação profissional e manutenção das atividades desenvolvidas pela clínica.

A análise do Mapa de *Stakeholders* permitiu compreender as partes interessadas dos serviços, assim como viabilizou as reflexões sobre as conexões existentes entre os diferentes participantes do modelo de prestação de serviços. A visualização do mapa evidenciou o nível de envolvimento (primário, secundário e terciário) das partes interessadas e, a partir das reflexões sobre as relações organizacionais, foi possível elucidar quais seriam os *stakeholders* críticos desse modelo. Os profissionais envolvidos a nível primário e internamente, que pudessem fornecer mais informações sobre os serviços, foram contatados para contribuir com a compreensão do modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia.

3. Modelo de prestação de serviços

Por meio da aplicação da ferramenta BMC, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), foi possível analisar de forma estratégica os principais elementos que compõem o modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia, conforme apresentado na Figura 2. A ferramenta permitiu visualizar as relações entre proposta de valor, segmentos de clientes (usuários), canais, atividades-chave, recursos, parcerias e estrutura organizacional da clínica.

A proposta de valor da Clínica Escola de Fisioterapia está relacionada à oferta de atendimentos fisioterapêuticos de qualidade, personalizados e acessíveis à comunidade, por estudantes de fisioterapia em formação, num ambiente supervisionado por profissionais qualificados.

Em relação aos segmentos de clientes, verificou-se que os atendimentos são direcionados a pacientes que buscam serviços nas áreas de fisioterapia neurofuncional, musculoesquelética, desportiva, saúde da mulher e do homem, educação postural e intervenção motora precoce.

Quanto às atividades-chave, destacam-se os atendimentos fisioterapêuticos realizados nas diferentes áreas de atuação, incluindo o acompanhamento e o tratamento dos pacientes. Também foram citados os processos administrativos, especialmente os que envolvem a comunicação com os pacientes e entre os docentes de diferentes áreas.

Os recursos-chave identificados compreendem a atuação de servidores, docentes, fisioterapeutas, técnicos e bolsistas envolvidos na prestação dos serviços. Além da infraestrutura física da Clínica Escola de Fisioterapia e os bens facilitadores (equipamentos e materiais) utilizados nos atendimentos.

Em relação às parcerias-chave, identificou-se a participação da universidade, a qual é responsável pela formação dos estudantes. Seus recursos econômicos são essenciais para o funcionamento e o suporte das atividades desenvolvidas pela clínica. Também destacou a importância dos hospitais parceiros, que indicam os serviços da clínica para os pacientes.

No que se refere ao relacionamento com os usuários (pacientes/clientes), observou-se a utilização de aplicativos de mensagem, telefone e atendimento presencial na recepção da Clínica Escola de Fisioterapia como principais meios de comunicação. Os canais de acesso aos serviços incluem hospitais, postos de saúde e indicações realizadas por profissionais e demais instituições parceiras.

Já a estrutura de custos envolve despesas relacionadas a servidores, terceirizados, formação dos estudantes, aquisição de equipamentos, materiais e manutenção da infraestrutura e demais bens facilitadores para a oferta dos serviços. Quanto às fontes de receita, destacam-se os pagamentos por consultas (atendimentos fisioterapêuticos) realizados pela clínica. Cabe destacar que a clínica também oferece atendimentos gratuitos aos pacientes. Então a fonte de receitas se restringe aos atendimentos pagos.

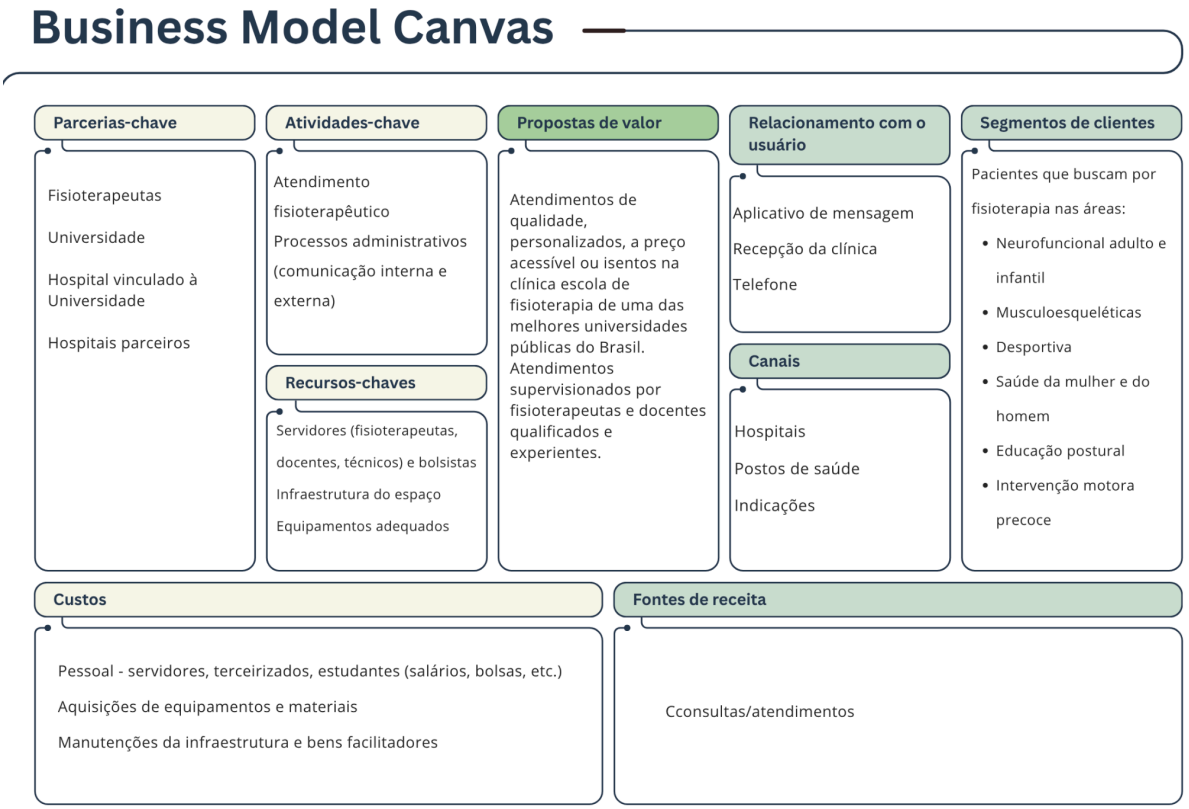


Figura 2. *Business Model Canvas* (BMC) da ESEFID-UFRGS.
Fonte: Autoria própria (2026).

A análise do BMC possibilitou identificar aspectos relevantes do funcionamento organizacional da Clínica Escola de Fisioterapia, facilitando a visualização e a compreensão do modelo de prestação de serviços, bem como a análise do modelo para a identificação das forças e oportunidades de melhorias.

4. Forças e oportunidades de melhorias identificadas no Modelo de Prestação de Serviços da Clínica Escola de Fisioterapia

A partir da análise das informações coletadas e dos resultados do Mapa de *Stakeholders* e do BMC, foi possível identificar forças e oportunidades de melhorias relacionadas ao funcionamento organizacional e à prestação dos serviços da Clínica Escola de Fisioterapia. No que se refere à interação com os pacientes, identificou-se que os atendimentos seguem protocolos técnicos pertinentes a cada área de atendimento. Também foi destacado como forças o desenvolvimento das competências humanas dos estudantes em formação, o que leva à prestação de serviços caracterizados por empatia e cuidados relevantes com os seres humanos envolvidos. Como oportunidades de melhorias, destacou-se a necessidade de fortalecer os canais de comunicação da clínica, visando proporcionar respostas ágeis às dúvidas, às solicitações e aos atendimentos realizados. Além disso, observou-se a necessidade de integração dos processos de comunicação entre profissionais, estudantes e pacientes, pensando na melhoria da experiência dos usuários durante os atendimentos.

Em relação aos processos administrativos, verificou-se que os responsáveis pela coordenação dos serviços vêm buscando ferramentas para a melhoria dos processos. Destacou-se a necessidade de melhorias na organização e no registro das informações da clínica, especialmente quanto ao armazenamento e ao gerenciamento de dados dos pacientes. A padronização de processos administrativos e a otimização do fluxo de informações podem contribuir para maior integração entre as partes envolvidas no modelo de prestação de serviços, para a redução de falhas operacionais e para um melhor acompanhamento das atividades realizadas.

Quanto à competência profissional, foram identificadas as principais forças em relação à qualidade dos atendimentos fisioterapêuticos, destacando-se o conhecimento atualizado dos docentes e fisioterapeutas que repercutem na formação dos estudantes que também realizam os

atendimentos com a devida qualificação, uma vez que são supervisionados por esses profissionais experientes. Além disso, destacou-se a personalização nos momentos de prestação de serviços aos usuários. Essas forças foram apresentadas na proposta de valor do BMC da clínica. Também foram destacadas as oportunidades de melhoria relacionadas à padronização das vestimentas utilizadas durante os atendimentos e à pontualidade na prestação dos serviços.

Na categoria de tecnologia e equipamentos, observou-se a necessidade de acompanhamento da manutenção preventiva dos equipamentos utilizados nos atendimentos fisioterapêuticos, bem como da avaliação contínua dos recursos necessários para a realização dos serviços, uma vez que são recursos-chave do modelo de prestação de serviços da clínica. Essas ações podem contribuir para a melhoria da qualidade dos atendimentos prestados pela clínica.

Em relação à infraestrutura, também sinalizada como recurso-chave, observou-se a importância de melhorias voltadas ao conforto e à organização do ambiente físico da Clínica Escola de Fisioterapia, considerando aspectos que impactam diretamente a experiência dos pacientes e o desenvolvimento das atividades acadêmicas e assistenciais. A adequação da estrutura física pode contribuir para melhorar a qualidade dos aspectos tangíveis percebidos pelos pacientes em atendimento, fortalecendo ainda mais a proposta de valor da Clínica Escola de Fisioterapia.

CONCLUSÃO

A análise do modelo de prestação de serviços da Clínica Escola de Fisioterapia permitiu compreender de forma mais estratégica os elementos organizacionais envolvidos na prestação dos serviços, bem como as relações estabelecidas entre os diferentes *stakeholders* presentes no sistema. A aplicação das ferramentas Mapa de *Stakeholders* e BMC contribuiu para a visualização dos principais partes interessadas e dos componentes do modelo de prestação de serviços, possibilitando identificar as relações entre o que foi destacado pelos envolvidos e os fatores que influenciam diretamente a dinâmica dos atendimentos e o funcionamento da Clínica Escola de Fisioterapia.

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que aspectos relacionados à comunicação, à organização dos processos administrativos, à integração das informações e à gestão operacional representam pontos relevantes para o desenvolvimento das atividades da Clínica Escola de Fisioterapia. Além disso, fatores como infraestrutura, disponibilidade de recursos e interação entre profissionais, estudantes e pacientes demonstraram impactar a experiência dos usuários e a qualidade dos serviços prestados.

As forças destacadas vieram a integrar o modelo de prestação de serviços da clínica e as oportunidades de melhorias apresentadas no estudo evidenciam a importância da adoção de práticas voltadas à melhoria contínua dos processos internos, para o fortalecimento da comunicação organizacional e o aprimoramento da estrutura de atendimento. Nesse contexto, a utilização das ferramentas escolhidas mostrou-se relevante para dar mais visibilidade às forças e permitiu a visualização de oportunidades de melhorias que podem ser priorizadas em planos futuros.

Por fim, o estudo contribui como uma análise inicial que pode vir a repercutir na melhoria contínua na gestão dos processos de serviços e na qualidade dos serviços prestados pela Clínica Escola de Fisioterapia. Também reforça a contribuição da Engenharia de Serviços na área da saúde, especialmente na análise de modelos de prestação de serviços e no desenvolvimento de estratégias voltadas à melhoria contínua da qualidade a nível organizacional. Dessa forma, os resultados obtidos podem servir de informações iniciais para futuros estudos, planos e ações de melhoria na Clínica Escola de Fisioterapia e para novos estudos relacionados à gestão e à organização de seus serviços.

AGRADECIMENTOS

Aos coordenadores e aos profissionais da Clínica Escola de Fisioterapia que contribuíram com o fornecimento de informações para este estudo e ao Curso de Engenharia de Serviços da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que possibilitou o desenvolvimento deste estudo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

ECHEVESTE, Márcia E. S. et al. Engenharia de requisitos em sistemas de produto-serviço. Porto Alegre: Marcavisual, 2020.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACIEL, Jocélio de Souza et al. Qualidade dos serviços da Clínica de Fisioterapia e Reabilitação do Centro Universitário de Barra Mansa-RJ, após implantação do modelo de gestão SUS. 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SILVA, M.A.; SANTOS, M. L. M.; BONILHA, L. A. S. Fisioterapia ambulatorial na rede pública de saúde de Campo Grande (MS, Brasil) na percepção dos usuários: resolutividade e barreiras. Interface, 2014.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas e casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VENKATESH, Viswanath; BROWN, Susan A.; BALA, Hillol. Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. MIS quarterly, p. 21-54, 2013.

VEZZOLI, Carlo. System design for sustainability: theory, methods and tools for a sustainable “satisfaction-system” design. Milano: Maggioli Editore, 2010.