

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**QueroQuiro – Expansão de Uma Clínica de Quiropraxia**

**Maurício de Almeida Neto**

**São Paulo**

**2019**

**Maurício de Almeida Neto**

## **QueroQuiro – Expansão de Uma Clínica de Quiropraxia**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

**Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**São Paulo**

**2019**

A447q Almeida Neto, Mauricio.

QueroQuiro : expansão de uma clínica de Quiropraxia / Maurício Almeida Neto.

46 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Bibliografia: f. 37-38.

1. Quiropraxia. 2. Oportunidade. 3. Criação de valor. 4. Expansão do negócio. I. Marcondes, Reynaldo Cavalheiro, *orientador*. II. Título.

CDD 658.1552

Bibliotecário Responsável: Aline Amarante Pereira – CRB 8/9549

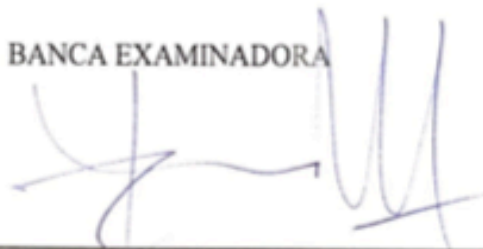
MAURÍCIO DE ALMEIDA NETO

## QueroQuiro – Expansão de Uma Clínica de Quiropraxia

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

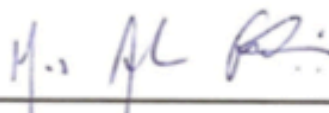
Aprovada em 15 de Junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Marcos Antônio Franklin  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva  
FEA USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Professora Dra. Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Professor Dr. Adilson Aderito da Silva**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de**  
**Empresas**  
**Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe, que nunca mediu esforços para formar a pessoa que sou hoje, sempre me incentivando a subir cada degrau que conquistei;

A Universidade Presbiteriana Mackenzie e aos professores que constituem o Programa de Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios, pela oportunidade participar do mestrado, ensinamentos compartilhados, suporte e desenvolvimento profissional;

Ao professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, que me orientou ao longo de todo o desenvolvimento desse trabalho. Obrigado pela paciência, conselhos e apoio, inclusive no âmbito profissional. Me sinto privilegiado de ter sido seu orientando;

Aos professores Dr. Marcos Antônio Franklin e Dr. Fábio Lotti Oliva, por aceitarem o convite para compor a banca de avaliação e pelas valiosas contribuições no exame de qualificação;

Aos meus tios e primos, que mesmo distantes contribuíram para realizar esse sonho;

A Débora, que foi a primeira pessoa que me apresentou a quiropraxia e me influenciou a procurar sobre a especialidade aqui em São Paulo;

Ao George, Flória e toda equipe QueroQuiro, por abrirem as portas da clínica para mim e dar todo suporte para construir esse trabalho;

Aos amigos Ana Paula, Bruno, Daigo, Daniel, Denis, Diego, Guilherme, Hirooka, Hirota, Lucas, Miel, Otávia, Patrícia, René, Samuel, Silvia, Tábata e Vanessa, que acompanharam mais perto toda essa jornada, apoiando e vibrando com cada conquista;

Aos colegas de mestrado Dennis, Gabriel, Paulo e Silvio, com quem tive oportunidade de fazer diversos trabalhos, apresentações e publicações. Vocês foram fundamentais para me ajudar a abrir a mente para novas oportunidades e superar obstáculos tanto no lado pessoal quanto no profissional.

"Muitos pacientes imaginam que já tentaram de tudo. É verdade, eles usaram muitos remédios, mas eles nunca ajustaram a causa da sua doença."

*Daniel David Palmer*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar como foi desenvolvido o aproveitamento de uma oportunidade no segmento de saúde, referente aos serviços de quiropraxia, pela clínica QueroQuiro, localizada na cidade de São Paulo. A oportunidade identificada tem a ver com a necessidade das pessoas quanto ao seu bem-estar, qualidade de vida e relaxamento de rotinas estressantes do trabalho, mas que nem todos conhecem os meios práticos e eficientes promovidos pela quiropraxia. Foi adotada a metodologia da solução de problemas organizacionais que trata com a aplicação de técnicas à realidade empresarial, neste caso, para o aproveitamento de oportunidades. Estão apresentados o mercado em que a empresa atua, os seus principais concorrentes, o diagnóstico da oportunidade, a proposta de aproveitamento, os planos de ações, a intervenção e a avaliação dos resultados obtidos durante o trabalho. O diagnóstico da oportunidade, a partir de um estudo feito junto aos pacientes da clínica, demonstrou com mais profundidade as necessidades deste público que percebia o valor diferenciado dos serviços. Ficou claro que se tratava de uma inovação no atendimento aos pacientes, confirmada pelo levantamento realizado sobre as práticas dos concorrentes. A estratégia do aproveitamento da oportunidade compreendeu a ampliação na oferta dos serviços, com a disponibilização de horários alternativos, até então não oferecidos nesse segmento, caracterizando uma inovação de paradigma. Isso implicou na alteração e reestruturação interna dos recursos e competências profissionais, que definiram os planos de ações, em que também se procurou entender e se precaver das principais ameaças que poderiam vir dos concorrentes. Esses planos visaram também viabilizar posteriormente, e de forma sustentável, a expansão da clínica com a implantação de novas unidades para expandir o negócio. À medida que o processo de mudanças na clínica avançava, as ações adotadas propiciaram um rápido crescimento da demanda, o que facilitou a intervenção para a mudança da maneira de atuação da clínica. Dentre os resultados mais relevantes obtidos até a finalização deste trabalho, ao longo de um ano, estão o crescimento de 119,28% no faturamento, margem de lucratividade com incremento de 15,18%, como consequência de ter dobrado o número de pacientes, o que deverá facilitar a expansão do negócio ao longo do ano de 2019. É oportuno ressaltar a complexidade enfrentada na realização deste trabalho, por ter envolvido inúmeras negociações com o proprietário da clínica, o relacionamento com pacientes, os ajustes da equipe de profissionais para atender aos novos requisitos das mudanças, a observação da atuação dos concorrentes, e a própria atuação do autor que passou da condição de paciente a consultor, e depois para sócio da clínica.

**Palavras chaves:** Quiropraxia, oportunidade, criação de valor, expansão do negócio.



## ABSTRACT

This work aims to present how to develop an opportunity in the health segment, related to chiropractic services, through QueroQuiro's clinic, located in the city of São Paulo. The opportunity identified has relation with people's need for their welfare, life quality and relieves of stressful work routines, however not everyone is aware of the practical and efficient treatment promoted by chiropractic techniques. It was adopted the methodology of organizational problems solutions related with the application of techniques to the business reality, in this case, to take advantage of opportunities. It presents the market in which the company operates, its main competitors, the diagnosis of the opportunity, the proposal of exploitation, the action plans, the intervention and the evaluation of the results obtained during the work. The diagnosis of the opportunity, based on a study done with the patients of the clinic, demonstrated in more depth the needs of this public that perceived the value creation of this service. It was clear that this was an innovation in patient care, confirmed while analyzing how competitors work. The strategy of the solution to take competitive advantage of the opportunity included the broader innovation in they services was offered, with the availability of alternative schedules, hitherto not offered in this segment. This implied the change and internal restructuring of resources and professional skills, which defined action plans, which also sought to map the main threats that could come from competitors. These plans also aimed at enabling the expansion of the clinic with the implantation of new units to expand the business in a sustainable manner. As the process of changes in the clinic progressed, the actions adopted led to a rapid increase in demand, which facilitated the intervention to change the way the clinic operates. Among the most relevant results obtained, over a year, up to the conclusion of this project, was a growth of 119.28% in revenue, margins with an increase of 15.18%, as a consequence of doubling the number of patients, which will allow the expansion of the business throughout 2019. It is worth mentioning the complexity faced in the accomplishment of this work, since it involved numerous negotiations with the clinic founder, the relationship with patients, the adjustments of the team of professionals to support the new requirements needed for the changes, the observation of the performance of the competitors, and the performance of the author who changed from the condition of patient to consultant, and then to partner of the clinic.

**Keywords:** Chiropractic, opportunity, value creation, business expansion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dependências da clínica.....	3
Figura 2 – Consulta padrão de quiropraxia.....	4
Figura 3 – Outras dependências.....	5
Figura 4 – Apresentação institucional da clínica.....	6
Figura 5 – Crescimento de seguidores no Facebook.....	7
Figura 6 – Coluna Ajustada (Unidade São Bento) .....	8
Figura 7 – Provital (Unidade Tatuapé) .....	9
Figura 8 – CM.2 (Unidade Cidade Jardim) .....	10
Figura 9 – Público frequentador da clínica.....	15
Figura 10 – Perfil da procura por atendimento.....	16
Figura 11 – Ocupação e localização das pessoas.....	17
Figura 12 – Contato inicial e satisfação com os serviços.....	18
Figura 13 – Perspectivas de fidelização dos pacientes.....	19
Figura 14 – Análise SWOT adaptada.....	24
Figura 15 – Plano de ações de preparação para crescimento.....	26
Figura 16 – Estrutura do negócio por departamento.....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Controle Financeiro junho-novembro/2018.....	32
Tabela 2 – Indicadores de Atendimentos.....	32
Tabela 3 – Evolução da quantidade de atendimentos em 2018.....	33
Tabela 4 – Evolução da quantidade de atendimentos por dia da semana em 2018.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE .....</b>	<b>2</b>
<b>O serviço e o negócio da empresa .....</b>	<b>2</b>
<b>Os concorrentes e o mercado .....</b>	<b>7</b>
<b>Oportunidade identificada .....</b>	<b>11</b>
<b>Caracterização da oportunidade .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivo .....</b>	<b>13</b>
<b>3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE .....</b>	<b>14</b>
<b>Procedimentos adotados no diagnóstico .....</b>	<b>14</b>
<b>A oportunidade definida .....</b>	<b>21</b>
<b>4 PROPOSTAS DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE .....</b>	<b>22</b>
<b>A solução adotada .....</b>	<b>22</b>
<b>Processo de elaboração da proposta .....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados esperados .....</b>	<b>23</b>
<b>5 PLANO DE AÇÕES .....</b>	<b>24</b>
<b>Ações previstas .....</b>	<b>25</b>
<b>Análise das potenciais ameaças .....</b>	<b>28</b>
<b>6 INTERVENÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>Aspectos envolvidos nas mudanças .....</b>	<b>29</b>
<b>Estratégia das mudanças .....</b>	<b>29</b>
<b>7 AVALIAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a capacidade de promover uma melhora significativa na qualidade de vida do paciente, reduzindo dores e desconfortos por meio de um tratamento alternativo, a quiropraxia ganha força no Brasil, acompanhando a tendência de outros países que já utilizam amplamente suas técnicas.

A clínica QueroQuiro surge neste segmento com uma proposta para que cada vez mais pessoas consigam atingir a autocura de enfermidades associadas à coluna, relatando toda a jornada de crescimento do negócio. Procura-se aplicar como diferencial o uso de serviços que vão além das sessões tradicionais, incluindo massoterapia e um acolhimento aos pacientes, que já vinha demonstrando resposta positiva na fase inicial de abertura da empresa.

Diante dessa oportunidade, buscou-se entender o potencial do mercado e desenvolver soluções que tornem a clínica e a quiropraxia ainda mais conhecidas, visando o desenvolvimento do negócio nos próximos dois anos e com expectativa de expansão das atividades da QueroQuiro para demais regiões da cidade de São Paulo e, posteriormente, por todo o Brasil, despertando nas pessoas uma necessidade até então desconhecida por elas. O desenvolvimento do presente trabalho é de suma importância no estágio de crescimento que o mercado se encontra, pois existe uma carência de informações para planejamento e estruturação de negócios na área, que podem facilitar e gerar resultados ainda mais rápido para aqueles que aproveitarem o que foi estruturado neste trabalho de conclusão.

No decorrer do texto estão detalhados o mapeamento do mercado alvo, que já percebeu e os que ainda podem perceber os benefícios da quiropraxia, uma análise dos principais concorrentes mapeados, a criação de valor para os clientes atuais, pilares fundamentais para sustentar o crescimento da clínica, estratégias de aproveitamento da oportunidade identificada, o plano de ação elaborado e seus desdobramentos, apuração dos resultados obtidos durante o desenvolvimento das ações iniciais e as contribuições para continuidade, superação dos desafios e replicação do que foi desenvolvido, conforme metodologia de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

## **2 O ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE**

### **2.1 O serviço e negócio da empresa**

A Quiropraxia é uma especialidade da área da saúde que se dedica ao diagnóstico de disfunções biomecânicas, bem como ao seu tratamento e prevenção, atuando no sistema neuro-músculo-esquelético, envolvendo ossos, articulações, ligamentos e nervos. Neves (2016) relata que ela foi criada em 1895 por Daniel David Palmer. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece a quiropraxia como profissão, sendo que a Federação Mundial de Quiropraxia (WCF) possui representação junto a OMS.

A especialidade tem como foco o perfeito funcionamento da coluna vertebral, pois é dela que provém o eixo de sustentação corporal e por ela transpassa a medula espinhal, responsável pela comunicação entre cérebro e corpo. O tratamento quiroprático consiste na identificação e correção de uma vértebra ou articulação do corpo em má posição, denominadas complexo de subluxação vertebral (CSV).

A presença de subluxação pode gerar, além de dores, vários sintomas associados, dentre eles enxaquecas, gastrite, insônia, alteração na imunidade e pressão arterial, inflamações, formigamentos em membros, interferência no desempenho de órgãos, etc. O CSV é causado por uma série de fatores, como: emocionais, alimentares, e principalmente, mecânico. Durante a sua vida, as pessoas estão sujeitas a quedas, desleixo com a postura, movimentos repetitivos e encurtados, passam por estresse e nem sempre se alimentam de maneira saudável. Todos esses problemas fazem com que o corpo se desequilibre, causando um estresse articular e muscular.

O Portal Educação (2018) explica que no Brasil a quiropraxia teve início na cidade de São Paulo em 1924, trazida pelo americano William F. Fipps, que permaneceu atendendo ao longo de 24 anos. Em 1945, também em São Paulo, Henry Wilson Young tinha entre seus pacientes Avelino Andrade Vieira, fundador do banco Bamerindus. Como ficou muito impressionado com os resultados do seu tratamento, Avelino patrocinou a vinda de um grupo de quiropraxistas veteranos da Segunda Guerra Mundial, estruturando assim, em Curitiba, o primeiro curso no Brasil. Entre os alunos estava Manoel Matheus de Souza, o primeiro profissional brasileiro da área.

Para Pinheiro (2016), os procedimentos de quiropraxia vêm sendo utilizados como método alternativo de correção das disfunções do organismo observadas nas irregularidades da coluna vertebral, que vão desde dores de cabeça, torcicolos, tensões musculares, postura inadequada, até complicações em órgãos vitais do nosso corpo.

Longas jornadas de trabalho em posições inadequadas, principalmente em frente ao computador, doenças crônicas ou falta de suporte médico causam problemas no sistema esquelético do corpo. Como resultante desses diagnósticos, muitas pessoas recorrem aos vários tratamentos disponíveis atualmente, realizados por médicos ortopedistas e fisioterapeutas para curar ou amenizar as dores e incômodos.

A empresa QueroQuiro, fundada em 2016, é especializada em reestruturação corporal, utilizando como principal ferramenta a quiropraxia, aplicada para desenvolver e potencializar a capacidade de autocura do corpo humano.

A clínica conta com uma unidade localizada na região da Avenida Paulista, em São Paulo, tendo feito ao longo desse período mais de 12.000 atendimentos. O preço praticado em 2018 na primeira consulta, por envolver orientações, diagnóstico e ser mais longa, é de R\$ 220,00, sendo que as demais seguem uma tabela de descontos progressivos, de acordo com um número de sessões pré-definidas, podendo chegar ao valor de R\$160,00 por atendimento, estimulando o tratamento contínuo para melhor bem-estar do paciente. Como diferencial, além dos ajustes, cada consulta é acompanhada de massoterapia, potencializando os efeitos dos procedimentos realizados, totalizando cinquenta minutos de atendimento, sendo este serviço complementar uma lacuna identificada pelo seu fundador para oferecer um serviço competitivo. A Figura 1 ilustra parte de suas dependências.

Figura 1 – Dependências da clínica



Fonte: Fotos fornecidas pela empresa.

Pensando na rotina que a população de São Paulo está sujeita e com um desejo de ter uma forma de contribuir para melhoria do bem-estar pessoal, em 2016 o fundador da QueroQuiro, George Montenegro, decidiu colocar em prática um método que acreditava funcionar, apesar de um tanto quanto diferente dos modelos tradicionais que vivenciou durante seus estudos, melhor detalhado na Figura 2. Assim, optou por construir uma linha de

atendimento voltada para todos que desconhecem os procedimentos, explorando um público preocupado proativamente com qualidade de vida e com costume de práticas constantes de atividades físicas.

A clínica não se preocupa apenas em oferecer tratamento para dores nas costas, mas em ajudar o paciente a elevar seu corpo para um próximo nível, ajudando a atingir o seu potencial de qualidade de vida. Seguindo uma linha baseada nos cinco pilares da saúde do ser humano: atividade física, alimentação, descanso, padrões de pensamento positivo e quiropraxia, espera-se que o resultado impacte diretamente no tempo de vida das pessoas e o nível de qualidade que terão nesse tempo. A Figura 2 ilustra a sequência de atendimento padrão da QueroQuiro.

Figura 2 – Consulta padrão de quiropraxia.

1ª Parte da Consulta – 20 minutos	2ª Parte da Consulta - 10 minutos	3ª Parte da Consulta – 10 minutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondar o motivo de ter procurado a quiropraxia?</li> <li>• Orientações gerais sobre a profissão.</li> <li>• Exames e testes para identificar estruturas mal posicionadas.</li> <li>• Sintomas relacionados às estruturas mal posicionadas, diagnosticadas no exame.</li> <li>• Reflexão com o paciente. O incômodo atrapalha? Como seria a rotina sem eles? Importante o paciente sentir essa necessidade.</li> <li>• Orientações sobre os 5 pilares da qualidade de vida que a QueroQuiro se propõe a oferecer.</li> <li>• Problemas nas articulações levam ao bloqueio do pleno funcionamento do sistema nervoso.</li> <li>• Orientação sobre os ajustes quiropráticos a serem feitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa-se uma ativação e relaxamento muscular no paciente, utilizando um massageador de alto impacto, nas regiões a serem feitos os ajustes quiropráticos.</li> <li>• De acordo com o diagnóstico de cada paciente, são feitos de 4 a 6 ajustes, inicialmente nas regiões que o paciente já apresenta queixas e posteriormente em outras que o quiropraxista identifica desalinhamentos.</li> <li>• Com instrumentos próprios para liberação miofascial, é feita a renovação da fáscia de regiões mais sensíveis, que é o tecido que envolve os músculos e contribui para sintomas e dores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica-se como o corpo está após os primeiros ajustes. Como o paciente se sente?</li> <li>• Ênfase na explicação sobre estruturas mal posicionadas e o que foi feito na sessão.</li> <li>• Sintomas associados.</li> <li>• Funcionamento do sistema nervoso e o fluxo de comunicação cérebro-medula-órgãos.</li> <li>• Memória articular ao longo de anos e os bloqueios articulares.</li> <li>• Mudança no padrão de memória articular do organismo e possíveis efeitos colaterais.</li> <li>• Não resolve apenas com 1 sessão.</li> <li>• Necessário acompanhar a adaptação do corpo.</li> <li>• Com o tratamento o corpo atende novo padrão articular.</li> <li>• Reflexo na saúde e qualidade de vida.</li> <li>• Orientação para retorno em até 7 dias para avaliar como o corpo respondeu aos ajustes iniciais. Casos críticos em até 72 horas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor.



A Figura 3 ilustra as demais dependências da clínica.

Figura 3 – Outras dependências.



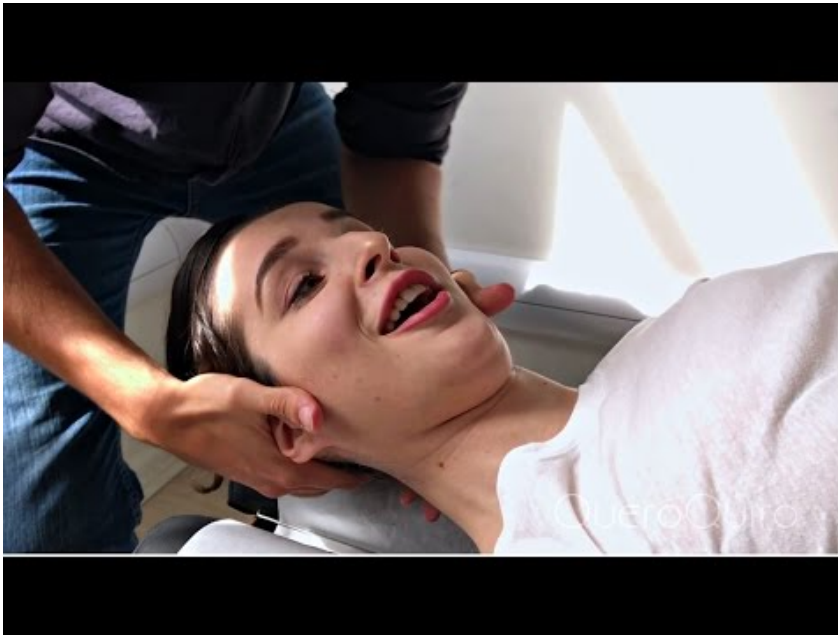
Fonte: Fotos fornecidas pela empresa.

Todos os profissionais atuantes têm formação em quiropraxia, além de um treinamento específico e recorrente para atendimento na clínica com metodologia desenvolvida pelo seu fundador que mantém, além do corpo técnico qualificado, um espaço com ambiente adequado, com atenção, dedicação e respeito aos pacientes, o que tem gerado um elo de confiança e segurança.

Esse formato de atendimento tem sido um diferencial para enfrentar os concorrentes na conquista de públicos distintos, incluindo aqueles que têm curiosidade sobre esta forma alternativa de tratamento físico, o que possibilitou um crescimento acima de 100% no negócio que ele estruturou entre 2016 e o início de 2018.

A empresa mantém alguns vídeos nas redes sociais, mostrando como funciona a quiropraxia, o que acontece em uma sessão, quais procedimentos são feitos, como é o atendimento e até mesmo depoimentos de alguns dos seus pacientes. Estes vídeos têm despertado a curiosidade de muitos, sendo que um deles, ilustrado na Figura 4, rendeu mais de 20 milhões de visualizações nas redes por apresentar de forma descomplicada o que é a quiropraxia.

Figura 4 – Apresentação institucional da clínica

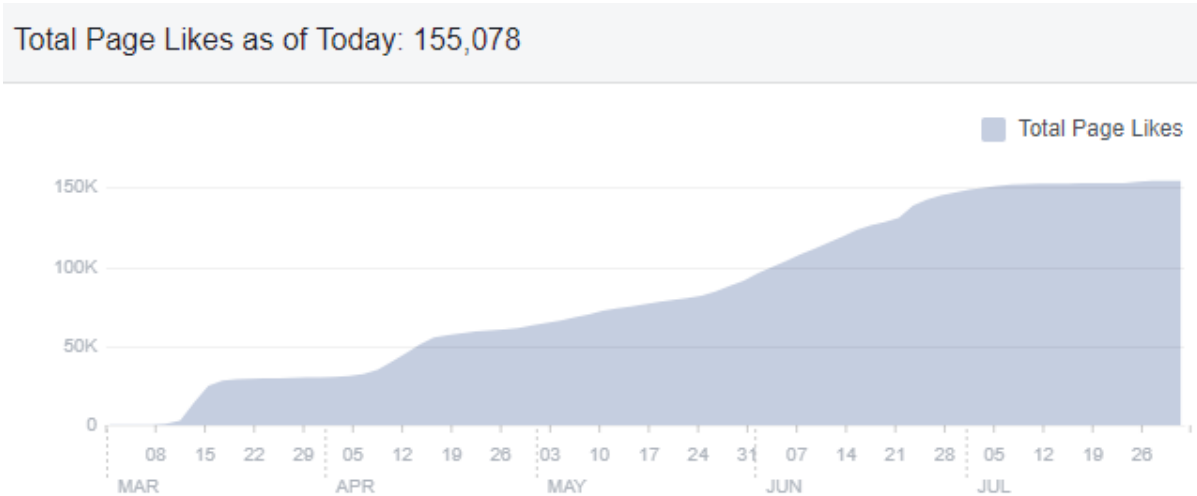


Fonte: Vídeo constante no site da empresa ([www.queroquiro.com](http://www.queroquiro.com)).

A Figura 5 ilustra a evolução da página no Facebook entre março e julho de 2017, sendo que o vídeo apresentado na Figura 4 teve a publicação em março de 2017, mostrando claramente que ele gerou a alavancagem inicial do negócio e fez seu fundador notar uma demanda crescente de interessados no tratamento que a clínica se propõe a fazer.

De acordo com os dados do Facebook, sobre a página da QueroQuiro, até julho de 2017 constavam 155.078 pessoas que seguem e acompanham as publicações. Observa-se que partindo de zero no início de março de 2017, já em abril registrou o marco de 50.000 e no início de junho 2017 a barreira dos 100.000 seguidores e em julho a quantidade de 150.000. O crescimento demonstrando de forma intensa ao longo dos cinco meses ilustrados abaixo, após a divulgação do vídeo representado na Figura 4, estagnou nos meses seguintes.

Figura 5 – Crescimento de seguidores no Facebook.



Fonte: Facebook Business da página da QueroQuiro no Facebook.

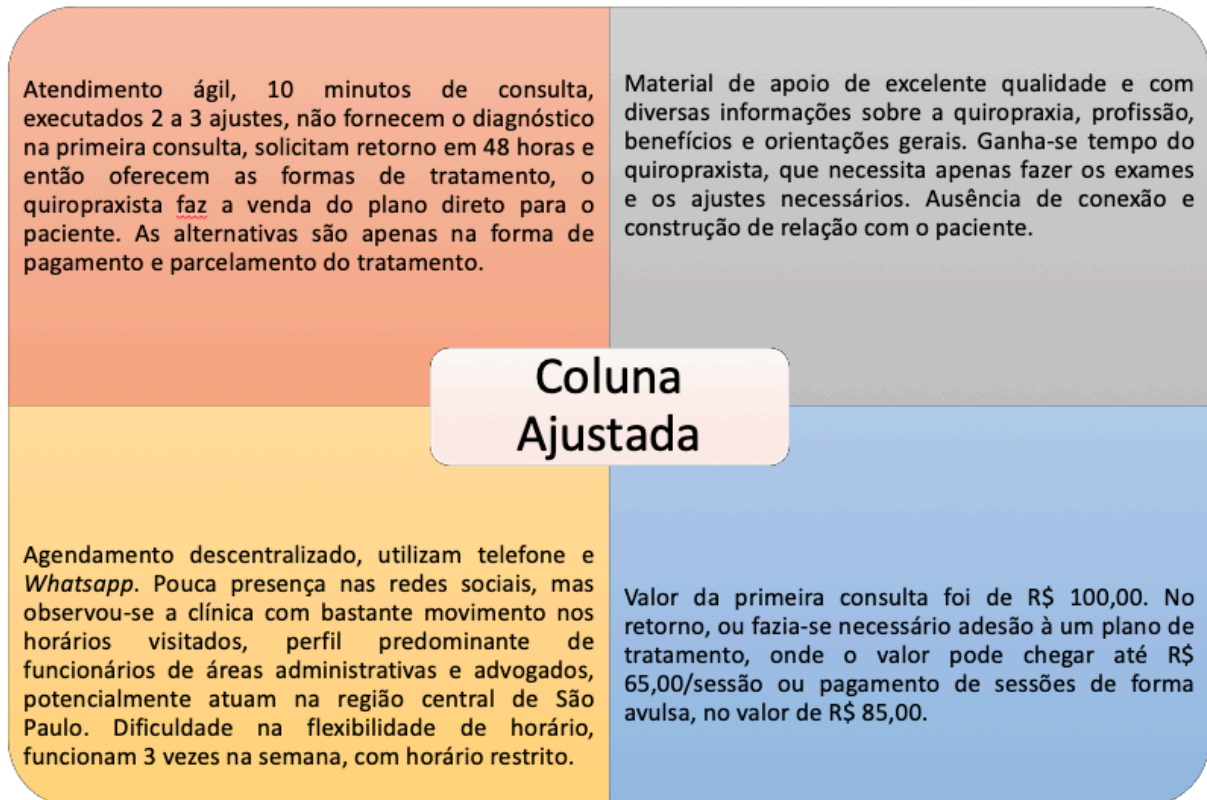
## 2.2 Os concorrentes e o mercado

No Brasil, as principais clínicas de quiropraxia estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste, sendo a maior concentração delas na cidade de São Paulo. Para um melhor entendimento dos potenciais concorrentes, foram feitas visitas *in-loco*, nas três primeiras clínicas, entre as relacionadas abaixo, para avaliar serviço e metodologia de atendimento, passando pela experiência de paciente. Dessa forma é possível uma melhor comparação e identificação de potenciais diferenças para a criação de valor superior e melhores práticas que podem ser aproveitadas pela QueroQuiro.

### a) Coluna Ajustada

Fundada em 2016 pelo casal de quiropraxistas e empreendedores Luiz Miyajima e Julia Miyajima, a clínica se propõe a agregar à vida das pessoas um novo conceito em saúde, oferecendo tratamento de qualidade com preço acessível, rápido e efetivo. A clínica conta com mais de 20.000 atendimentos em suas quatro unidades nas cidades de São Paulo e Suzano. Fazem uso de um atendimento ágil, de baixo preço e alívio de problemas pontuais. O valor da primeira consulta é de R\$ 100,00 e nas demais entre R\$ 65,00 e R\$ 85,00, de acordo com a quantidade de sessões contratadas e forma de pagamento. A Figura 6 apresenta detalhes envolvendo o atendimento, material e estrutura empregados, formato de relacionamento com o cliente, potencial público frequentador, horário de atendimento e valores praticados.

Figura 6 – Coluna Ajustada (Unidade São Bento).

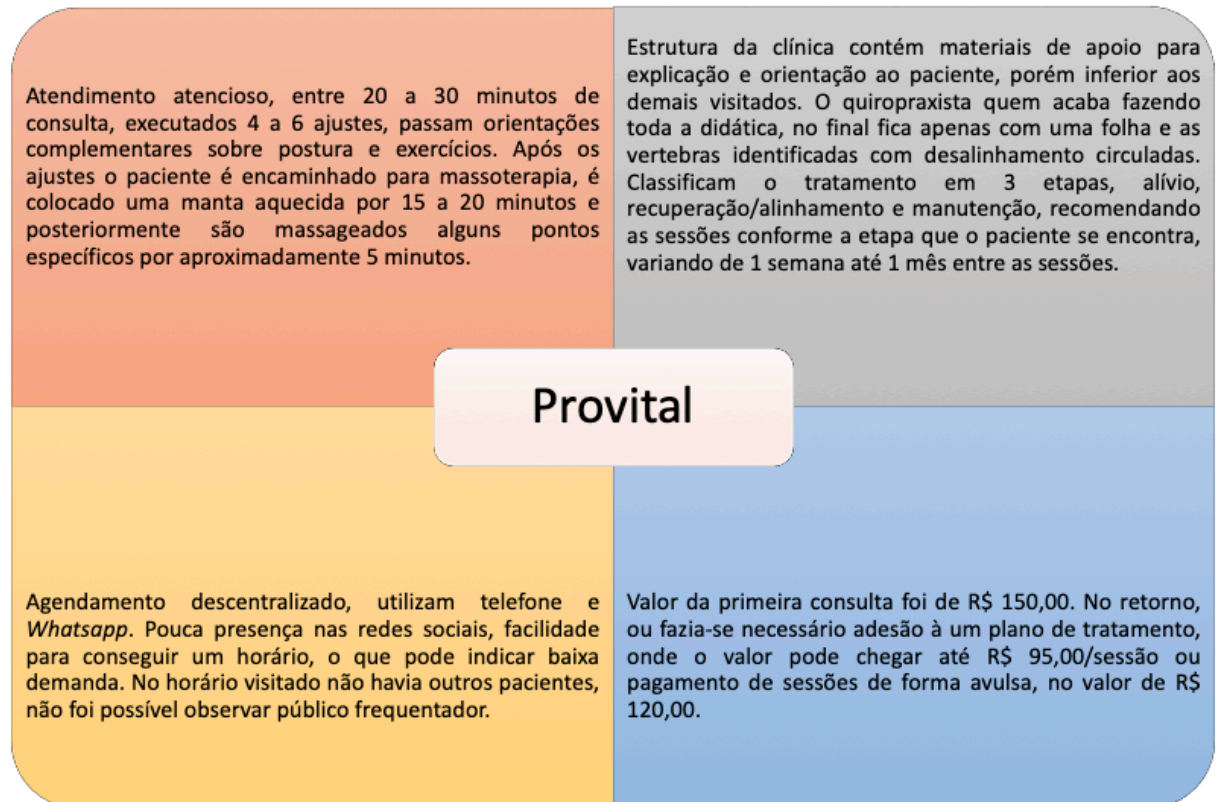


Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Provital Quiropraxia

A Provital, além de contar com sete clínicas distribuídas em São Paulo, foi pioneira em quiropraxia no ambiente organizacional. Determinados tipos de atividades desempenhadas pelos colaboradores são mais suscetíveis de ocasionar desequilíbrios no organismo, podendo gerar processo inflamatório e dor. A clínica também está em expansão, utilizando o sistema de franquias. Os valores praticados são de R\$ 150,00 para consulta inicial e R\$ 96,00 nas demais. A Figura 7 resume os achados na visita.

Figura 7 – Provital (Unidade Tatuapé)

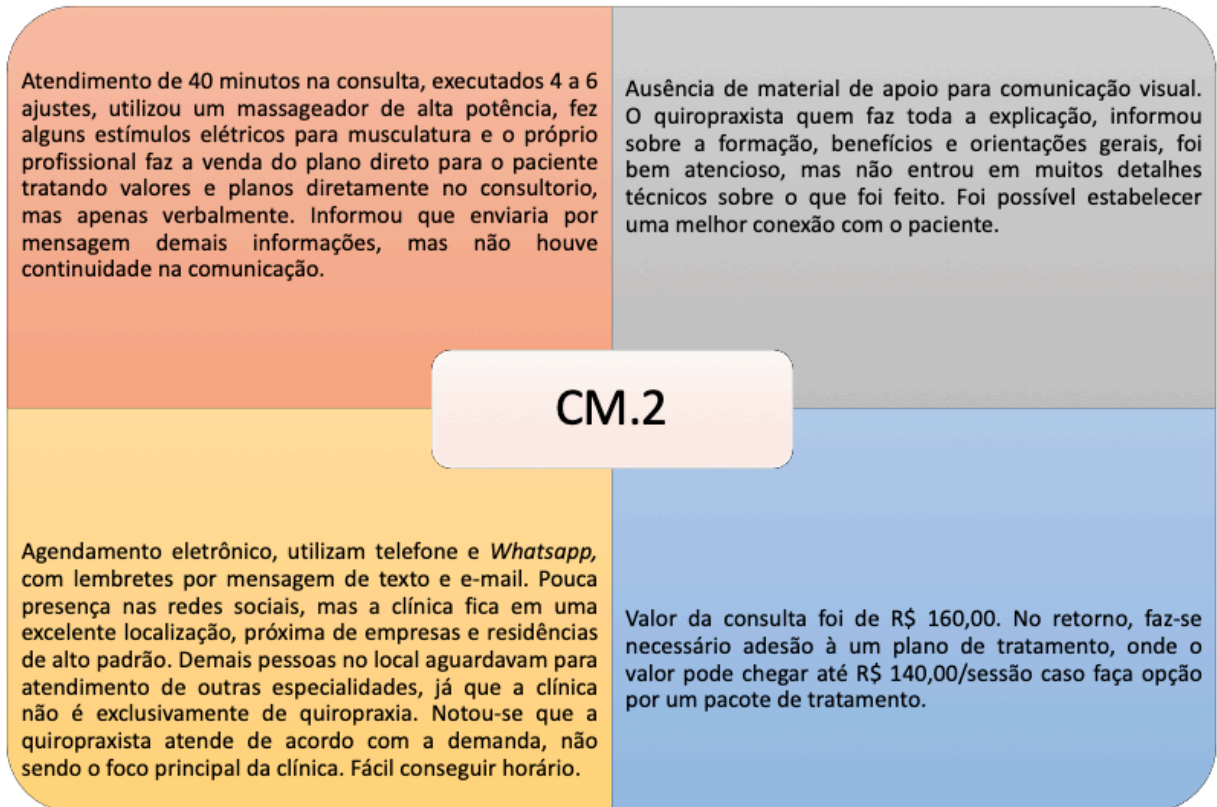


Fonte: Elaborado pelo autor.

c) CM.2

A CM.2 Clínica Multidisciplinar, conta com uma unidade no bairro dos Jardins, em São Paulo, e apresenta uma proposta de tratamento que é focado no indivíduo e não na doença, justificando ser o seu grande diferencial competitivo. Conta com uma estrutura de tratamentos incluindo diversas especialidades: fisioterapia, quiropraxia, acupuntura, e pilates, sendo estes oferecidos como alternativas para aprimorar o tratamento, visando ao aumento da eficácia dos resultados. O valor da sessão de quiropraxia é de R\$ 160,00, com duração de trinta a quarenta minutos, conforme dados da Figura 8.

Figura 8 – CM.2 (Unidade Cidade Jardim)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das concorrentes visitadas para um entendimento mais profundo, foram selecionadas outras clínicas de maior destaque, pesquisadas entre os meses de maio e junho de 2018, contam-se:

d) Mais Coluna

Com duas unidades em São Paulo, segue um formato próprio de atendimento, desenvolvido pelo quiropraxista David Porto, que já tratou mais de 50.000 pacientes por todo o Brasil. O método decorre da experiência clínica vivenciada nos programas de qualidade de vida de diversas empresas multinacionais. O valor da consulta é de R\$ 210,00, onde é feito o diagnóstico e estruturação de um tratamento de acordo com cada paciente.

e) Quiropraxia Jason Gilbert

É uma das principais e maiores redes de clínicas de quiropraxia da América Latina. Seu fundador, Jason Gilbert, é o quiropraxista oficial da *Word Surfing League* (WSL) da América

Latina, também colunista de diversos jornais e revistas e regularmente presente nos maiores veículos televisivos do Brasil. A estrutura conta com quatro unidades em São Paulo, uma no Rio de Janeiro, uma no Rio Grande do Sul e uma na cidade de Lima, no Peru.

f) Doutor da Coluna

Destaca-se com um modelo de avaliação e tratamento concebido pelo seu fundador, Prof. Dr. Joe Rosario, após pesquisas em universidades brasileiras e no exterior. Seu projeto tem o objetivo de melhorar a qualidade da saúde e da fisioterapia no Brasil, defendendo que uma pessoa sozinha tem limites para conseguir melhorias. Para isso, idealizou a seleção e treinamento de grandes fisioterapeutas, no sentido de tornar este atendimento de qualidade mais abrangente. A clínica conta com um atendimento exclusivo para cada paciente, com valor de consulta de R\$ 420,00 caso queria ser atendido pelo seu fundador. Ela está com seis unidades em São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Portugal, na cidade de Barcelos.

g) QuiroVida

A QuiroVida, rede de clínicas de quiropraxia com 11 unidades espalhadas no Brasil, Espanha, Estados Unidos e Peru. Em São Paulo conta com três clínicas e atua por meio de franquia.

h) Viva Quiropraxia

A clínica defende que a quiropraxia, quando utilizada como tratamento e prevenção, age diretamente na melhora das atividades diárias, na imunidade, na prevenção de doenças e conseqüentemente evita utilização de medicamentos e cirurgias. Com valor inicial de R\$ 200,00 para primeira sessão e de R\$ 175,00 nas demais.

### **2.3 A oportunidade identificada**

Johnson, Scholes e Whittington (2007) defendem que se as organizações se concentrarem simplesmente em concorrer cabeça a cabeça com suas rivais, atingirão uma convergência competitiva na qual todos os participantes encontrarão um ambiente difícil e ameaçador. Eles encorajam os empreendedores a procurar no ambiente empresarial oportunidades que eles chamam de lacunas estratégicas. Uma lacuna estratégica é uma



oportunidade no ambiente competitivo que não está sendo totalmente explorada pelos competidores. Fora do Brasil, especialmente nos Estados Unidos, um procedimento de quiropraxia é muito conhecido, porém percebia-se que aqui era pouco explorado, apenas quem já tinha algum contato prévio ou que conhecia alguém acabava iniciando um tratamento.

Diante disso, a oportunidade inicialmente percebida pelo proprietário da QueroQuiro, em suas conversas com o autor deste trabalho de conclusão, foi de oferecer um atendimento diferenciado dos seus concorrentes, com a inclusão da massoterapia junto com a sessão de quiropraxia, além de um atendimento mais próximo e informal com seus pacientes, promovido pela sua metodologia de condução do atendimento. Com isso, buscar potencializar seus efeitos e promover ainda mais a sensação de bem-estar e relaxamento, em que todos se sentem muito à vontade e em um ambiente tranquilo, totalmente oposto à realidade estressante e agitada da rotina que estão inseridos.

## **2.4 Caracterização da oportunidade**

De acordo com Marcondes et al. (2017) oportunidade é aquela existente essencialmente no ambiente externo que desencadeia a busca pela conquista e/ou a retenção de clientes. Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou não suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa.

Foi a partir da divulgação de vídeos da QueroQuiro publicados nas redes sociais, que começou o crescimento intenso do número de clientes, por conta da empatia causada pelos depoimentos sobre a melhoria na qualidade de vida resultante do tratamento, seguindo o diferencial proposto inicialmente. Isso facilitou a atração de um público que não conhecia os procedimentos, demonstrando uma potencial demanda não atendida por este tipo de serviço, reforçado pelo atendimento acolhedor oferecido aos pacientes.

O autor deste trabalho foi uma das pessoas atraídas pelos vídeos, tornando-se cliente da clínica em 2017, quando conheceu o fundador e teve um melhor entendimento deste tipo de tratamento. De fato, ao final das sessões terapêuticas, sempre se conversava sobre estratégias para o crescimento do negócio, informações sobre como administrar e gerenciar funcionários, já que existia um grande interesse em continuar promovendo o desenvolvimento do negócio.



## **2.5 Objetivo**

Com essas informações iniciais, espera-se uma consolidação de maneira diferenciada no mercado de quiropraxia, saúde e bem-estar, focado no público impactado pelas redes sociais da QueroQuiro, que resulte em um aumento no número de clientes atendidos, que buscam estes diferenciais propostos pela clínica além de um atendimento acolhedor, contribuindo assim com o crescimento efetivo do negócio.

### **3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

#### **3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico**

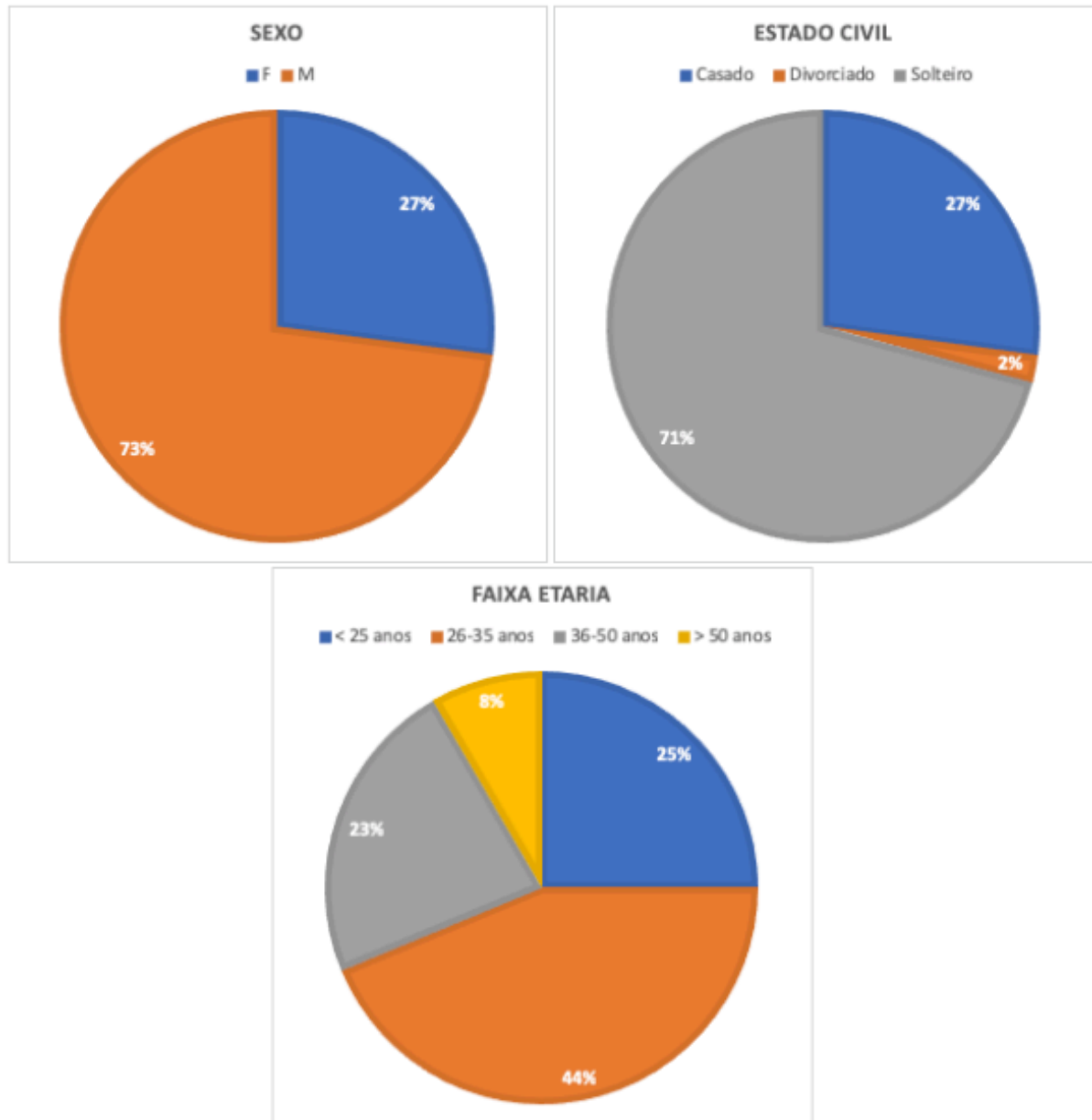
De acordo com Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) é fundamental decidir quem é o cliente-alvo que a empresa pretende atender com sua estratégia no nível de negócios. As empresas dividem os clientes em grupos com base nas diferenças das suas necessidades para tomar essa decisão, utilizando a segmentação de mercado, que é um processo que agrupa as pessoas com necessidades semelhantes em grupos individuais e identificáveis. As empresas direcionadas para o mercado buscam pesquisar e entender os seus públicos-alvo, pois essas informações são fundamentais para a tomada de decisão de marketing. (Hooley, Saunders & Piercy, 2006).

Para entender melhor quem é o público frequentador da clínica desde sua fundação, foi permitido acesso parcial aos dados dos pacientes, obtidos na ficha cadastral de cada um. Isso possibilitou o conhecimento do perfil dos clientes, facilitando as entrevistas com parte deles, na sequência do trabalho. Também buscou-se conhecer os principais motivos para procura do serviço, como os clientes foram atraídos, a percepção deles sobre o valor do serviço prestado, uma vez que este conceito é uma das mais básicas noções para entendimento do mercado, e a entrega de um valor superior ao cliente é uma das formas das empresas manterem sua vantagem competitiva (Slater & Narver, 1994). Já Bavaresco (2016) aponta que os dados quantitativos e qualitativos seus e dos concorrentes são fontes para descobrir uma série de oportunidades para crescer, além de ameaças ao negócio.

Para realizar as entrevistas foi utilizado um roteiro padronizado (Apêndice A) com perguntas abertas junto aos clientes frequentadores da clínica, compreendendo 48 pacientes, entre os meses de abril e maio de 2018 (Bardin, 2007; Flick, 2004; Hair, 2006). A intenção foi a de aprofundar o entendimento da oportunidade, no sentido de validá-la, modificá-la ou mesmo substituí-la (Marcondes et al., 2017). Os resultados da pesquisa estão apresentados nos próximos parágrafos e as tabelas, com as respostas individuais de cada entrevistado, estão disponíveis nos Apêndices de B a F.

A maioria do público que tem frequentado a clínica é masculino, com idade entre 26 e 35 anos, sendo 73% solteiros (Apêndice B), conforme mostrado na Figura 9.

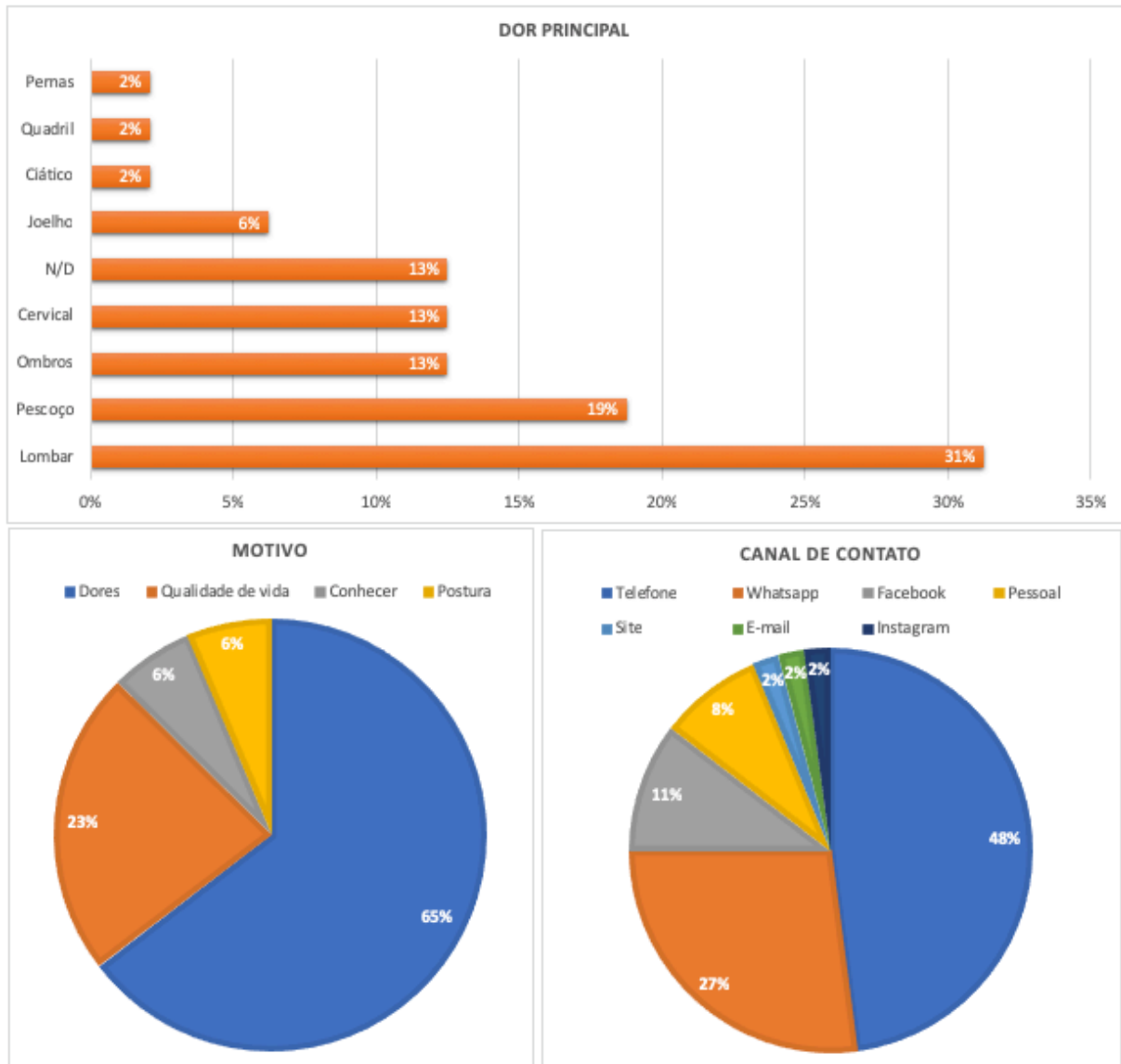
Figura 9 – Público frequentador da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O alívio de dores e a melhoria da qualidade de vida representam 88% dos motivos de procura da clínica, sendo que metade queixa de dores no pescoço e na região lombar (Apêndice C), conforme mostrado na Figura 10.

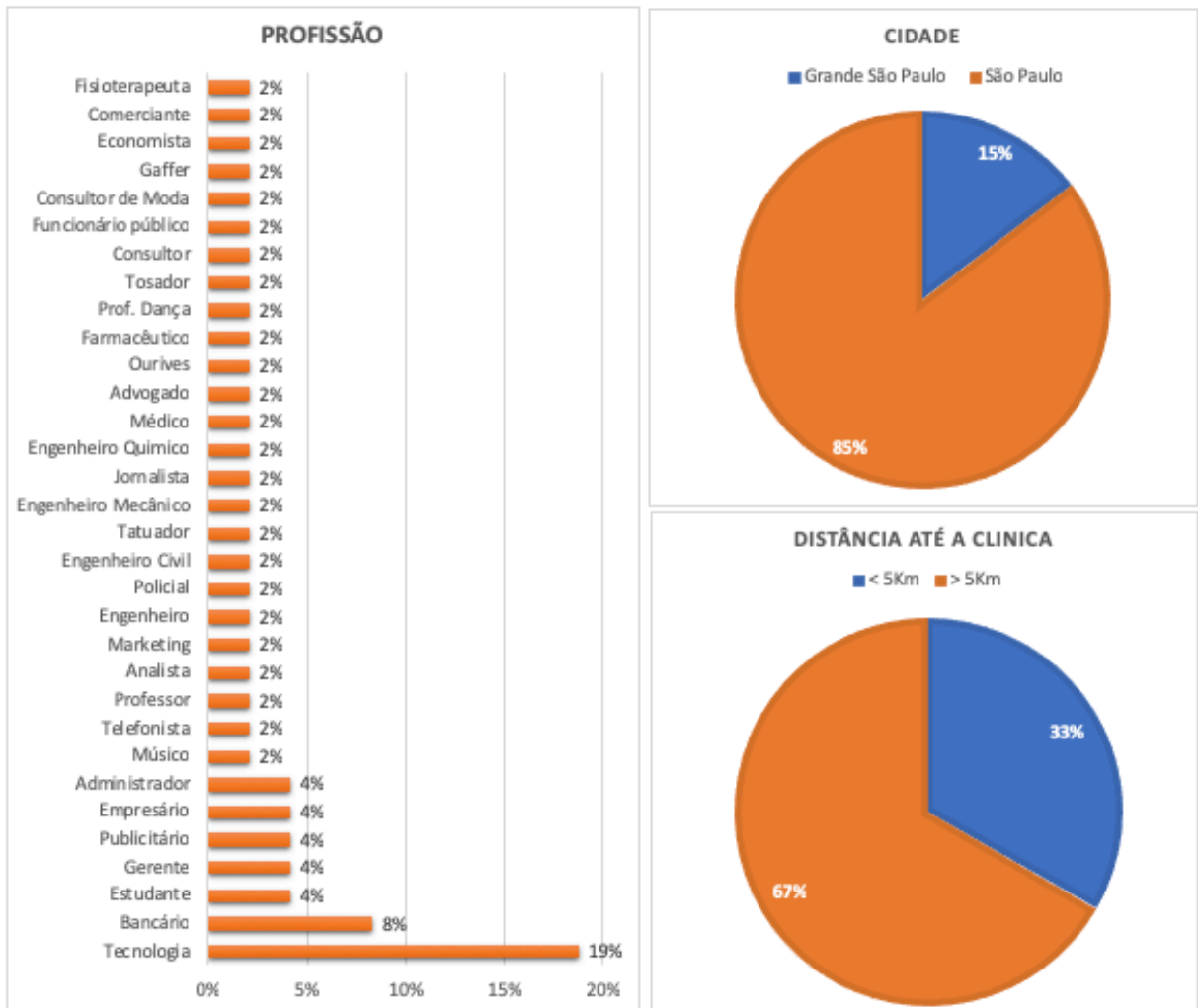
Figura 10 – Perfil da procura por atendimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a ocupação principal dos pacientes, destaca-se o setor de tecnologia, representando 19% de toda amostra da pesquisa. Quanto à localização, 85% residem na cidade de São Paulo, porém 67% estão em bairros em um raio acima de 5km de distância do endereço da clínica (Apêndice B). A Figura 11 ilustra o perfil profissional e âmbito da atração dos pacientes.

Figura 11 – Ocupação e localização dos pacientes.



Fonte: Elaborada pelo autor.

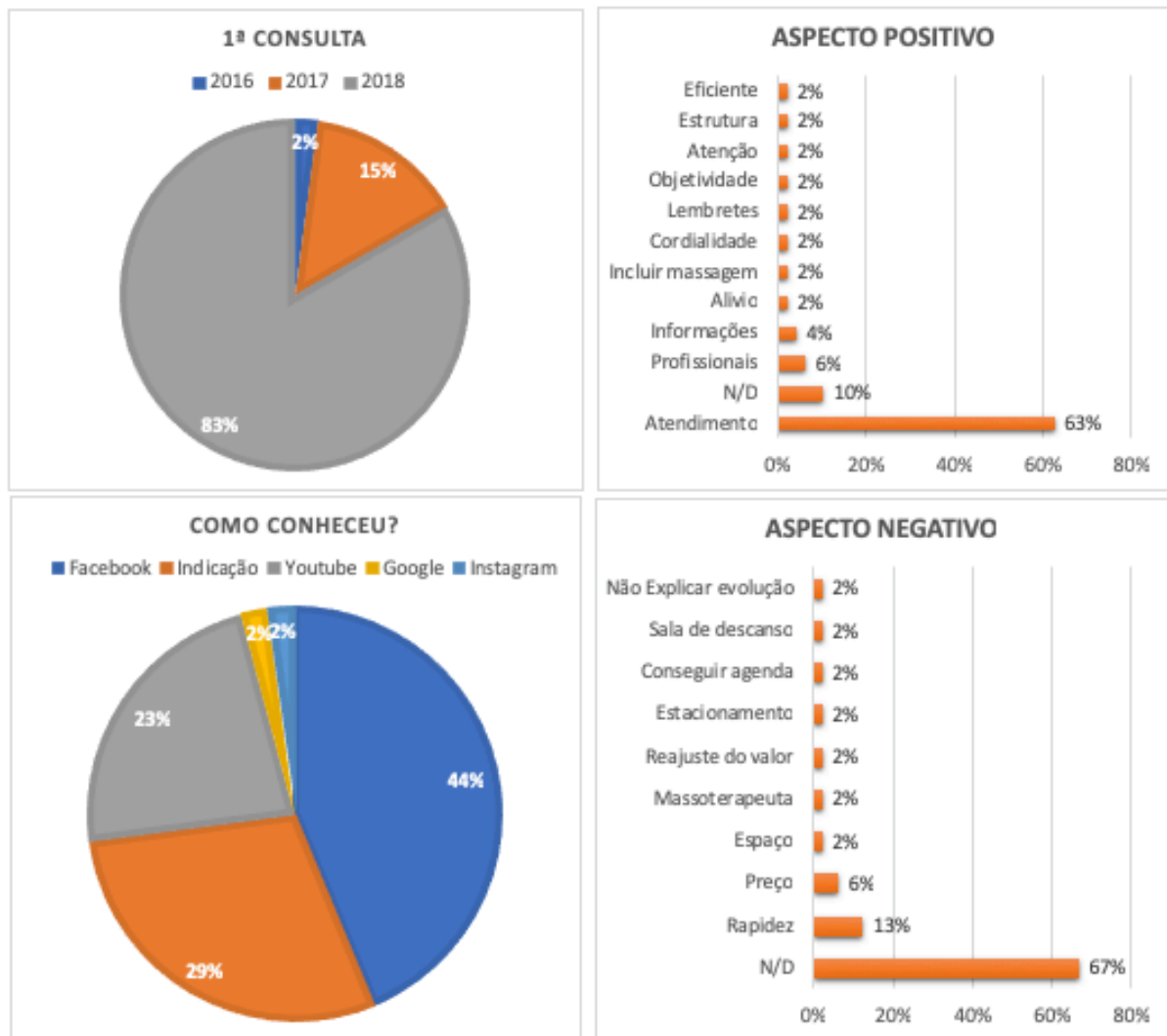
Das pessoas entrevistadas, 83% tiveram contato recente com a QueroQuiro, ocorrendo a primeira consulta em 2018. O Facebook foi identificado como principal canal de descoberta do serviço, representando 44% do público, seguido pela indicação por outros pacientes (Apêndice D). O Instagram e o Google apresentam resultados menos expressivos, pois, conforme relato do fundador, até o final do 1º trimestre de 2018 eram ferramentas pouco exploradas no negócio. O Youtube tem se mostrado um canal bem acessado pelos interessados, dada a necessidade de hospedagem dos vídeos que circulam no Facebook, e que facilita a visualização nesta rede social.

Na avaliação de aspectos positivos da clínica (Apêndice E), o destaque foi para o atendimento, reflexo da metodologia própria da QueroQuiro, apontada por 63% dos pacientes. Quanto aos aspectos negativos (Apêndice E), 67% não apontaram algo que não tenham gostado, enquanto 13% sugeriram que as sessões poderiam ser mais longas e 6% acharam o preço

elevado.

Questionados se já haviam utilizado alguma outra clínica de quiropraxia, em que poderiam ter obtido melhores resultados que na QueroQuiro (Apêndice E), nenhuma resposta foi positiva. A Figura 12 mostra os resultados desses aspectos.

Figura 12: Contato inicial e satisfação com os serviços



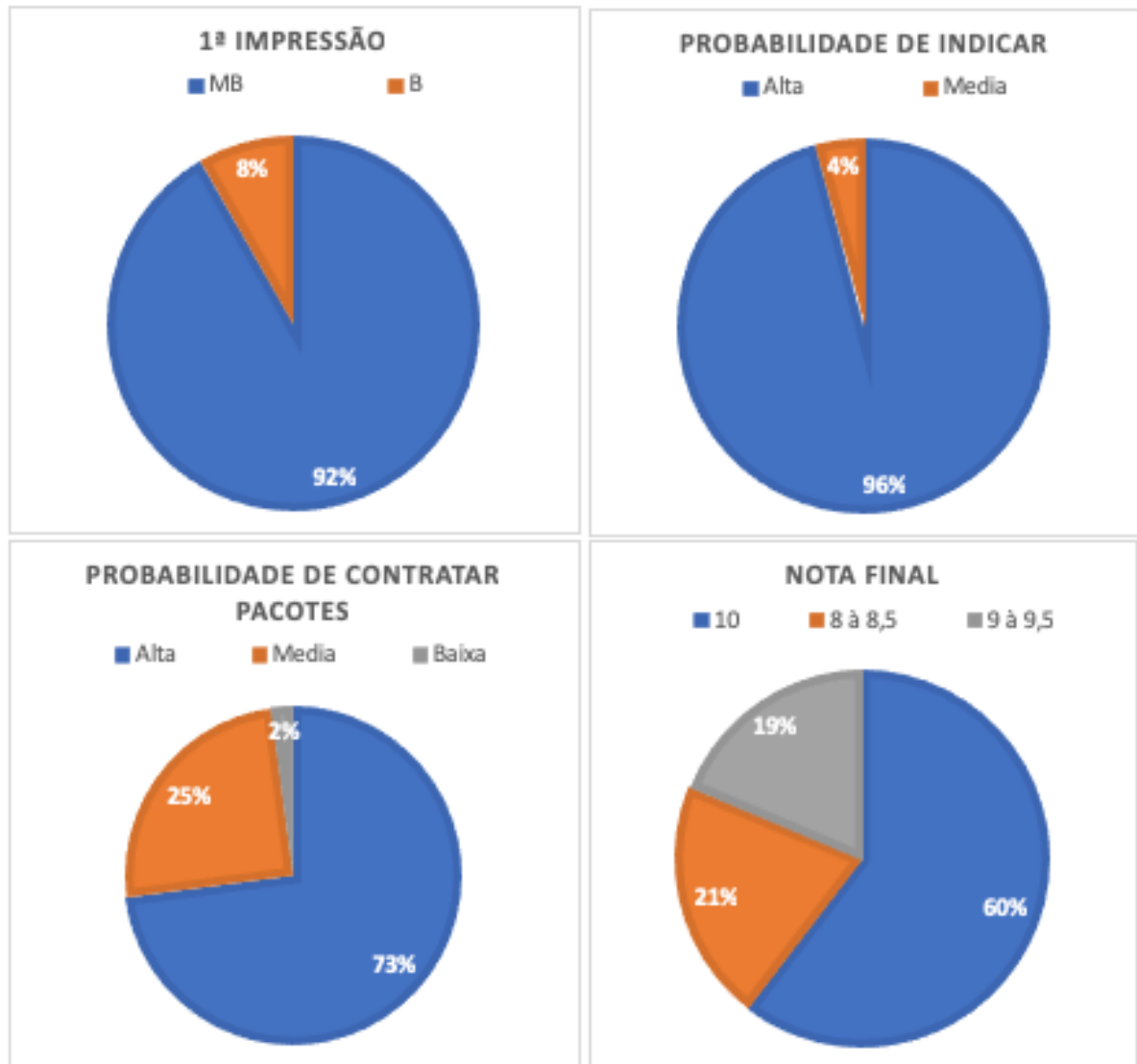
Fonte: Elaborada pelo autor.

Levando-se em conta as respostas positivas sobre o contato inicial com a clínica, as indicações por outros pacientes têm contribuído positivamente para a captação de novos clientes. A primeira impressão no contato inicial com a quiropraxia foi considerada muito boa por quase todos os entrevistados, com a alta ou média propensão de indicar a clínica para outras pessoas.

Na estratégia de fidelizar os pacientes, têm sido oferecidos pacotes com várias sessões

pré-agendadas, pois as consultas avulsas demandam esforços para lembrá-los sobre retornos, considerado como um dos aspectos positivos da clínica. Reichheld (1993) argumenta que a fidelidade definitivamente não morreu e que continua a ser um dos principais motores do sucesso empresarial. Clientes leais são mais rentáveis que novos clientes, que segundo estudos de Neal (1999) são impulsionados devido ao valor percebido. Esse tem sido o melhor indicador de venda e percepção do valor deste serviço, pois com o pacote de sessões, o cliente permanece por três, seis ou doze meses frequentando a clínica, de acordo com a avaliação inicial feita na 1ª consulta. De fato, as respostas apontaram 73% dos pacientes com alta propensão de aquisição de pacotes (Apêndice F), demonstrando que percebem os benefícios do tratamento contínuo, criando valor para eles. A Figura 13 ilustra esses aspectos acima mencionados.

Figura 13 – Perspectivas de fidelização dos pacientes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Zeithaml (1988) o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um serviço, baseada em percepções do que é recebido e do que é oferecido. Kotler (1998) também defende que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito. Na avaliação geral do serviço, metodologia de atendimento, estrutura da clínica e preço, 60% dos clientes atribuíram a nota máxima e 19% com notas entre 9,0 e 9,5 (Apêndice F), indicando que uma vez atingindo-se o público-alvo com esse nível de satisfação, é possível esperar o crescimento do negócio, pois existe uma percepção clara de valor.

Analisando os dados coletados, é possível observar uma satisfação dos clientes superior à dos concorrentes, porém vale destacar que o todo do público entrevistado conheceu a quiropraxia por meio dos vídeos da clínica e do seu fundador, publicados nas redes sociais, diferindo dos demais, que conquistam clientes que já conhecem esta especialidade e buscam por profissionais da área ou muitas vezes apenas pela sessão de quiropraxia para resolver uma dor pontual, que é a forma de serviço mais comum oferecida pelas clínicas. Comparando o preço praticado pelos concorrentes, a QueroQuiro está dentro do que a maioria avalia como justo, mas considerando que a clínica inclui um serviço de massoterapia complementar aos ajustes quiropráticos, que estes concorrentes não oferecem, gera ainda mais valor por meio da potencialização da experiência que o cliente tem ao se consultar na clínica.

Mediante as visitas feitas pelo autor do trabalho de conclusão, como cliente, em três dos principais concorrentes, foi possível identificar um atendimento padronizado e formal, em especial nas clínicas que já atuam no mercado com mais de uma unidade. Segundo conversa com profissionais, as clínicas conseguem atender um volume significativamente maior de pacientes, algumas unidades recebem até 800 pacientes por mês, mesmo sem ter o respaldo das redes sociais que a QueroQuiro conquistou e até mesmo em um espaço físico menor. Em contrapartida, pelo serviço complementar de massoterapia que a QueroQuiro oferece, o preço praticado representa uma percepção de valor superior, se comparado aos concorrentes que oferecem somente a sessão de quiropraxia.

Notou-se também uma crescente exposição dos concorrentes nas redes sociais, onde até 2017 a QueroQuiro atuava de forma isolada, sem qualquer outro competidor utilizando estes meios para captação de novos clientes. O fundador da clínica também relatou constantes acessos de concorrentes para *benchmark* sobre ações que ele vem executando e planos de médio e longo prazo, uma vez que este mercado ainda é muito restrito e todos os profissionais possuem contato muito próximo uns com os outros. O processo de gravar vídeos, depoimentos de pacientes e as sessões de quiropraxia com explicações e orientações, em especial para aqueles



que desconhecem as técnicas, estão, atualmente, em ampla utilização, se comparados com o primeiro semestre de 2018. Da mesma forma que os concorrentes buscam entender a forma de atuação da QueroQuiro, também foi observado que a velocidade do atendimento pode ser um fator impactante para atrair ainda mais pacientes e promover uma melhor rentabilização do negócio. Contudo, à medida que o número de pacientes aumentar, a estrutura para conseguir manter o padrão de atendimento necessitará ser expandida ou deverá ser padronizada, fazendo automações de rotinas e estruturação de um negócio, gerando novos desafios.

### **3.2 Oportunidade definida**

Com o levantamento de dados, análise inicial do público que frequenta a clínica e observações sobre a atuação dos principais concorrentes, foi possível entender de forma mais clara que o movimento crescente do negócio deu-se em função da empatia gerada nos depoimentos de pacientes e pela simplicidade de apresentar o serviço por meio dos vídeos publicados nas redes sociais, despertando uma necessidade até então não percebida por estas pessoas e que vem contribuindo para o crescimento do negócio até o estágio atual.

Diante disso, a oportunidade a ser aproveitada é de atender às necessidades das pessoas quanto ao bem-estar, qualidade de vida e relaxamento de maneira diferenciada, mas que muitas delas ainda não conhecem os meios práticos e eficientes, sem tratamentos cirúrgicos ou de maior complexidade médica, utilizando a quiropraxia como o principal meio para obter esta criação de valor por meio de um atendimento informal, acolhedor e adaptado à rotina que este público está inserido.

A oportunidade será explorada nos parágrafos a seguir, por meio da ampliação da oferta de horários, até então não oferecidos neste segmento, mas que se percebeu na etapa de diagnóstico da oportunidade que é aderente à rotina que o público frequentador está inserido, de acordo com as profissões identificadas na Figura 11. Por se tratar de uma inovação no serviço oferecido, também será necessário um arranjo administrativo na clínica, com objetivo de reforçar, suportar e atender toda demanda que será criada a partir do crescimento do negócio nos sete meses subsequentes.

## **4 PROPOSTAS DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE**

### **4.1 Solução adotada**

A solução acertada com o fundador para aproveitamento da oportunidade consiste em aperfeiçoar e reforçar o atendimento, inovando por meio da ampliação na oferta dos serviços, com a disponibilização de horários alternativos, até então não oferecidos nesse segmento, além de um atendimento orientado apenas à quiropraxia, estruturando um serviço com preço mais competitivo que os atuais concorrentes.

Como meio de enfrentar o aumento no número de pacientes que a QueroQuiro deverá atender, será necessário avançar para o mapeamento e padronização das rotinas que compõem o funcionamento da clínica, atualmente sem um padrão e controles efetivos, que é um risco elevado de apresentar deficiências, se mantido no formato atual, por ser informal, podendo gerar perda de potenciais clientes para os atuais concorrentes. Penrose (1959) considera que a singularidade de cada empresa está na distinção entre recursos e os possíveis serviços que podem ser obtidos com o emprego de cada um deles. Assim, partindo dos achados no diagnóstico da oportunidade, a solução também engloba uma sugestão de departamentalização e profissionalização das rotinas administrativas da clínica, preparando o negócio para o crescimento por meio da abertura de novas unidades.

### **4.2 Processo de elaboração da proposta**

De acordo com Narver e Slater (1990) como forma de prevenção para que seus concorrentes demonstrem valor superior, uma empresa deve constantemente descobrir e implementar estratégias que gerem maior valor a seus clientes, o que maximizará seus lucros a longo prazo. Complementando ao que Penrose (1959) sugere, as fronteiras para o crescimento da empresa estão dentro dela e não apenas no ambiente externo.

Para facilitar o atendimento à demanda, o autor deste trabalho de conclusão sugeriu ao fundador o desenvolvimento de um piloto de atendimento utilizando um novo formato para a QueroQuiro, focado apenas no uso da quiropraxia, possibilitando o atendimento de um maior número de pacientes com os recursos e infraestrutura já disponíveis, concomitante com uma ampliação do horário de atendimento.

Tidd, Bessant & Pavitt (2008) contextualizam a existência de quatro tipos de inovação, sendo elas de produto, posição, processo e paradigma. Esta última propõe mudanças nos modelos mentais que conduzem o que a empresa faz e como ela oferece o serviço, estruturando

uma ruptura no que o mercado pratica. Ainda é enfatizado pelos autores que existem diferentes graus de inovação, sendo elas radicais ou incrementais, com objetivo de transformar a forma que percebemos ou usamos o serviço proposto. Com isso, a QueroQuiro seria a única clínica de quiropraxia a funcionar nos finais de semana, feriados e horários distintos do padrão comercial. A justificativa para esta proposta é que muitos potenciais pacientes estão inseridos em uma rotina acelerada no dia a dia, comum à cidade de São Paulo e às principais ocupações identificadas (Apêndice B). Assim, o funcionamento em horários alternativos pode melhor atender às necessidades desse público alvo, possibilitando também um melhor arranjo na agenda dos profissionais da clínica.

Para tratar a crescente demanda pelos serviços de quiropraxia, verificada ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi aceita pelo fundador a proposta de departamentalização da clínica, documentação e padronização das principais rotinas e atividades, para melhorar a eficiência da administração, visando à sustentação para uma futura expansão da QueroQuiro com a instalação de novas unidades. Robbins, Judge e Sobral (2010) defendem que a essência da especialização do trabalho consiste em dividir uma atividade em certo número de etapas, cada uma delas realizada por um indivíduo diferente. Essencialmente, ela faz com que os indivíduos se especializem em realizar parte de uma atividade em vez de fazer o trabalho inteiro, sendo que uma das formas mais populares de agrupamento se dá pelas funções desempenhadas. Já Xu, Houssin, Caillaud e Gardoni (2010) sugerem que, isoladamente, não é possível ter todo o conhecimento necessário para inovar, sendo necessário estruturar frentes de trabalho complementares.

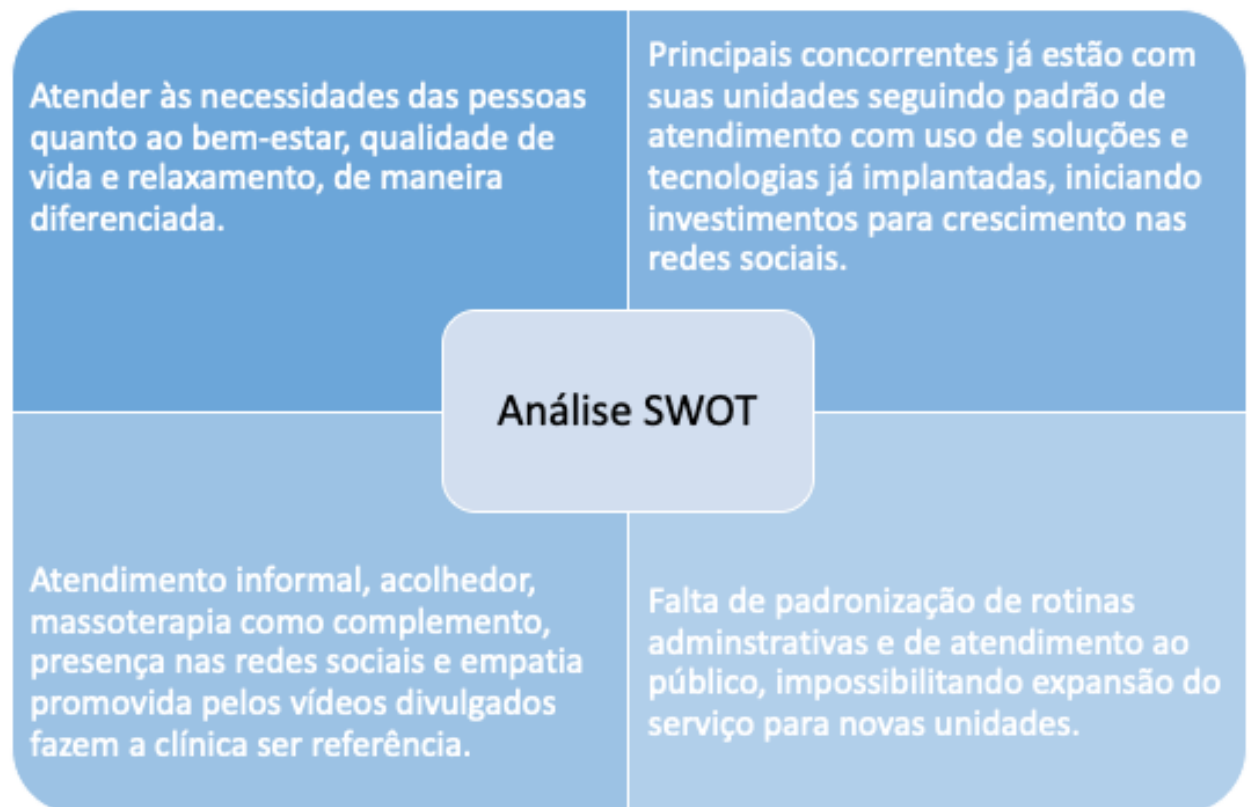
### **4.3 Resultados esperados**

Obsevando a profissão da maioria dos pacientes e do público-alvo e as ações sugeridas, espera-se atingir entre 500 e 600 atendimentos na unidade atual, gerando um incremento de 50% no faturamento líquido e uma redução de 10% nas despesas, melhorando assim a lucratividade do negócio, para viabilizar, em conjunto com a departamentalização e estrutura administrativa implantada, a abertura de uma nova unidade no primeiro semestre de 2019 para aumentar a presença da QueroQuiro na cidade de São Paulo. Dessa forma, espera-se atender à demanda crescente pelos atendimentos propostos nos pilotos de forma mais ágil e em horários alternativos, mas mantendo o efeito de bem-estar que o tratamento proporciona. Com isso, a intenção é de garantir a fidelização dos clientes que hoje deixaram de conviver com dores, desconfortos, problemas de saúde associados à coluna e baixa qualidade de vida.

## 5 PLANO DE AÇÕES

A análise SWOT, utilizada de maneira adaptada e ilustrada na Figura 14, representou o primeiro passo na análise dos pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças do negócio (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). Em seguida, foi elaborada uma análise de riscos visando a garantir as chances de sucesso da clínica.

Figura 14 – Análise SWOT adaptada



Fonte: Adaptado de Sebrae (2018).

O modelo de atendimento bem sucedido da clínica e o retorno em decorrência da exposição nas redes sociais tem constituído as principais forças da QueroQuiro, pois existe um público com necessidades de hábitos saudáveis, foco das oportunidades para a empresa. As ações propostas no plano a seguir, de superação das fraquezas, estão voltadas para se atuar mais rapidamente que a concorrência, que já descobriu que as redes sociais são um canal de promoção e estão melhores estruturadas para atendimento, constituindo a principal ameaça para o negócio.

## 5.1 – Ações previstas

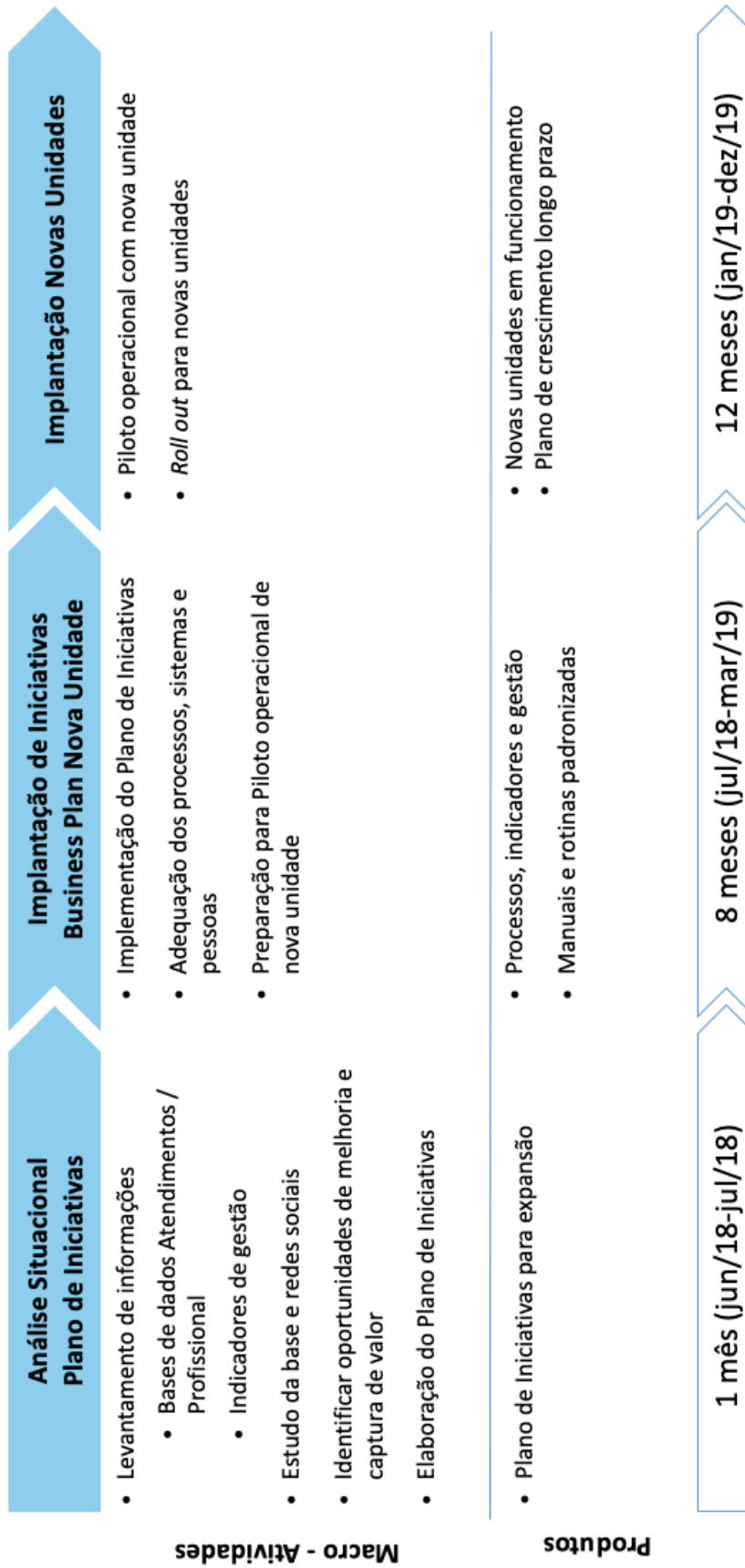
O plano de ações tem como objetivo a preparação para o crescimento, ilustrando as ações iniciais com a padronização de rotinas administrativas, atendimento, acompanhamento dos resultados, gestão financeira, sistemas e modelo de gestão, envolvendo um levantamento do histórico de atendimento e construção de indicadores de desempenho para avaliação, gestão e tomada de decisões mais rápidas sobre o negócio.

Na análise *in-loco* dos concorrentes, notou-se que alguns deles estão com suas estruturas administrativas melhor organizadas que as da QueroQuiro, com automações para agendamento, fichas e facilidade no preenchimento e centralização de informações sobre os pacientes. Diante disso, é preciso reduzir o risco de a concorrência oferecer um serviço mais eficiente e escalável no processo de crescimento previsto para a QueroQuiro, evitando assim gerar uma demanda que poderá ser apenas parcialmente atendida por ineficiências internas.

Este plano de ação teve seu início logo que o autor deste trabalho de conclusão obteve os resultados da pesquisa detalhada no diagnóstico da oportunidade. Partindo dos dados coletados, foi feita uma apresentação com os principais achados para o fundador da QueroQuiro, que resultou na decisão de se dispor de uma estrutura administrativa mais eficiente, que suportaria o potencial crescimento do número de pacientes e, posteriormente, para abertura de novas unidades.

Logo em seguida o autor e o fundador concluíram que era necessário um profissional administrador, que auxiliaria na execução do plano de iniciativas e em todas etapas de preparação para o crescimento. O autor deste trabalho assumiu este papel a partir de junho, como facilitador das ações e sua implantação, ao longo dos meses seguintes. A Figura 15 resume de forma esquematizada as principais atividades para o crescimento e expansão da clínica.

Figura 15 – Plano de ações de preparação para crescimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com alinhamento e aprovação do fundador, foram definidas as necessidades para minimizar as fraquezas e reduzir ameaças previstas na expansão do negócio, para então possibilitar o crescimento para novas unidades. Elas contemplam uma recomendação de departamentalização para executar a proposta de melhoria e padronização das atividades da clínica, que viabilizará ao longo de sua implementação o aumento da capacidade de atendimento na unidade já existente e, no seu estágio final, a expansão de forma sustentável para outras unidades. Schumpeter (1961) define inovação como o resultado de novas combinações de recursos, capazes de gerar novos bens de consumo ou formas de organização do negócio. A Figura 16 esquematiza a sugestão de segmentação do negócio por departamento.

Figura 16 – Estrutura do negócio por departamento

Departamento	Atividades/Responsabilidades			Objetivo/Justificativa
<b>Pessoas Tratamento</b>	Metodologia 1º atendimento	Recrutamento Treinamento	Carreira Meritocracia	<b>Excelência no Atendimento</b>
<b>Marketing</b>	Marca Mídias Sociais	Campanhas / Promoções Fidelização	Eventos Vídeos	<b>Captação clientes e Reconhecimento da marca</b>
<b>Produto Preço</b>	Oferta tratamentos Preço	Pacotes Conversão de Vendas		<b>Aumento volume de atendimentos</b>
<b>Processos Sistema</b>	Agendamento Visão Adm/Profissional/Cliente/Unidade	Ficha Cadastro	Pagamento	<b>Digital Foco cliente e custo</b>
<b>Administrativo Financeiro</b>	Contábil Tributário	Pgto Profissional NF / Serviço	<i>Business Process</i> Novas Unidades	<b>Redução risco interno e crescimento</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

À medida que a implementação do plano de iniciativas avançar, espera-se viabilizar a expansão e governança do negócio, prevista no plano de ação, visando consolidar-se como a clínica mais conhecida em quiropraxia e reestruturação corporal no Brasil, mantendo controle e gestão mesmo em unidades que sejam abertas em outras regiões, com melhor controle das ameaças, previstas nos próximos parágrafos.

## 5.2 – Análise das potenciais ameaças

A principal ameaça identificada na estruturação do plano de ações está na resposta dos concorrentes às ações iniciais da QueroQuiro, especialmente nas redes sociais, serem mais ágeis que o andamento do plano de ações proposto, já que no início do trabalho, no 1º semestre de 2018, identificou-se que havia um movimento quase nulo de outras clínicas em plataformas como Facebook, Youtube e Instagram. Este foi um dos motivos que demandou uma visita mais próxima dos concorrentes, conforme demonstrado na etapa de análise dos concorrentes e mercado, pois existia dificuldade em localizar informações, forma de atuação e dados sobre eles nas redes sociais. Observando as clínicas analisadas neste trabalho, ao longo do 2º semestre de 2018, muitos começaram a adotar as mesmas ações da QueroQuiro, muitas vezes abordando os seguidores já fidelizados e fazendo promoções para atrair o público. Também foi possível acompanhar o surgimento de novos potenciais concorrentes já utilizando das mesmas técnicas de divulgação pela internet.

Dentro das ações propostas, o processo que envolve a parte de sistemas é o de maior complexidade e pode acarretar em problemas na gestão da clínica, perda de informações no seu processo de migração e até mesmo custo elevado ou investimentos alocados de forma indevida se não forem elaborados corretamente os requisitos necessários, pois o crescimento da base de clientes pode levar a perdas financeiras por ausência de controles e/ou retrabalhos.



## **6 INTERVENÇÃO**

Conforme Robbins et al. (2010) o responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização é o agente de mudança. Ele enxerga um futuro para organização que os outros não identificam e consegue motivar, inventar e implementar essa visão. Há um alinhamento com o fundador da QueroQuiro, desde o estágio inicial do trabalho, em que o autor seria o consultor de uma intervenção na operação do negócio.

### **6.1 – Aspectos envolvidos nas mudanças**

O processo de intervenção teve início no momento da formalização de estruturação deste projeto, uma vez que o fundador entendeu, pelas conversas com o autor deste trabalho nas sessões de quiropraxia, a necessidade de maior aprofundamento e estudo do modelo do seu negócio, para então planejar o crescimento no médio e longo prazos, já que pretendia não só impactar seu público em São Paulo mas ampliar e levar a quiropraxia e o modelo de atendimento proposto pela QueroQuiro para todo o Brasil.

Logo nas conversas iniciais entre o autor deste trabalho e o fundador, este detinha um conhecimento técnico amplo sobre a quiropraxia e como promover o bem-estar para seus pacientes. Os alinhamentos preliminares com o autor deste trabalho foram fundamentais para passar segurança na tomada das decisões, riscos e investimentos necessários ao crescimento e desenvolvimento do negócio.

Após os entendimentos iniciais e aprovação do plano de ações pelo fundador, o autor deste trabalho começou a aproximação com os demais profissionais da clínica, entendendo suas dificuldades e orientando sobre os passos seguintes e como seria a execução, resultados e avaliando resistências, procurando entender as limitações e se todos estavam na mesma sinergia. A resposta de toda equipe foi positiva, o que deu estímulos para avançar na intervenção sem grandes dificuldades já que todos estavam envolvidos diretamente no plano.

### **6.2 – Estratégia das mudanças**

A intervenção acabou seguindo o roteiro de oito passos para implementação de mudança, enumerados abaixo de acordo com Kotter (1996), sem que este tenha sido completamente adotado:

1. Estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança seria necessária para aproveitamento da oportunidade;

2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança, no caso o proprietário como o principal interessado nos resultados;
3. Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão, definida após o diagnóstico da oportunidade;
4. Comunicar a visão a toda organização, com o envolvimento dos profissionais da equipe;
5. Dar autonomia a outros para buscar a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e a busca de soluções criativas para os problemas. No caso foi mais restrito ao autor que funcionou como o consultor do processo;
6. Criar, planejar e recompensar vitórias de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão, envolvendo mais a relação proprietário e autor e posteriormente a equipe, com um plano de carreira para os profissionais da equipe técnica;
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas daquilo que efetivamente foi realizado nos processos de atendimento e na prestação dos serviços;
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre novos comportamentos e o sucesso da organização, o que ocorreu até aqui com a incorporação do autor na administração do negócio.

Logo que houve uma mudança de visão do potencial do negócio, o fundador estabeleceu um sentido de urgência devido ao movimento dos seus concorrentes para entender melhor quais eram os pontos fortes da QueroQuiro e replicá-los em seus negócios, sendo a justificativa mais convincente utilizada pelo autor deste trabalho de que as mudanças seriam algo necessário para ganhar velocidade na expansão do negócio. Na sequência, as conversas entre fundador e autor deste trabalho passaram a gerar uma nova visão do negócio e das potencialidades de oferecer o serviço de quiropraxia. Estas conversas fomentaram a força necessária para ambos liderarem as mudanças, criando novos objetivos para direcioná-las e avançando para a estruturação das estratégias necessárias para seu cumprimento.

Foi fundamental a construção de um elo de parceria e confiança para que a intervenção apresentasse resultados positivos ao negócio. Era necessário o fundador sentir-se confortável com a entrada do autor deste trabalho como administrador do seu negócio, entendendo e rapidamente solucionando situações conflitantes que surgiam, devido ao alinhamento de comunicação com toda organização e a autonomia para outras pessoas aderirem à mesma visão. Com isso, removeu-se de forma gradativa barreiras às mudanças propostas.

Como forma de recompensar e motivar pelos resultados de curto prazo da clínica, o autor negociou com o fundador a estruturação de um plano de carreira para os profissionais, em

que estes teriam incrementos em sua remuneração de acordo com uma matriz que envolve quanto tempo a pessoa atua na clínica e a quantidade de atendimentos mensais.

Não obstante o plano de ações não estar completamente operacionalizado, devido à janela de tempo de todos envolvidos e pelo cronograma proposto, toda equipe encontra-se ciente, valorizando todo trabalho já desenvolvido e demonstrando engajamento e motivação para superar os desafios do crescimento.

## 7 AVALIAÇÃO

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, desde o seu estágio inicial, resultou em um crescimento efetivo do negócio, identificado pela evolução no número de atendimentos da clínica e em especial na quantidade de primeiras consultas. Isso trouxe uma significativa queda nas despesas, acompanhada por um acréscimo no faturamento de 119,28%, se comparado o resultado de junho/2018 com o de novembro/2018. A margem de lucratividade nesse período foi de 54,59% para 62,88%, representando um incremento de 15,18%.

A Tabela 1 ilustra a evolução dos três principais indicadores financeiros do negócio, Faturamento líquido, Despesas e o Lucro final durante os meses de execução do plano de ações.

Tabela 1 – Controle Financeiro junho-novembro/2018

Painel Financeiro 2018 - YTD DRE										
Posição Consolidada	Jun/18 - R	Jul/18 - R	Ago/18 - R	Set/18 - R	Out/18 - R	Nov/18 - R				
Fat. Líquido	R\$ 76.207,50	R\$ 92.347,67	R\$ 112.560,80	R\$ 141.686,00	R\$ 128.829,00	R\$ 167.110,00				
Despesas Total	R\$ 34.607,65	R\$ 39.644,07	R\$ 43.468,17	R\$ 56.255,77	R\$ 55.447,26	R\$ 61.599,48				
Lucro Final	R\$ 41.599,85	R\$ 52.703,60	R\$ 69.092,63	R\$ 85.430,23	R\$ 73.381,74	R\$ 105.510,52				
% LL	54,59%	56,21%	61,00%	60,30%	56,96%	62,88%				

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantidade de atendimentos na QueroQuiro, que também apresentou um incremento expressivo após o mês de junho/2018, mostrou que as ações implantadas estão gerando efeitos positivos para o negócio, em especial nas primeiras consultas. Caso esse desempenho se mantenha positivo, à medida que o plano de ações avançar em 2019, é possível esperar a expansão do negócio de forma sustentável para as novas unidades. A Tabela 2 mostra esses desempenhos.

Tabela 2 – Indicadores de Atendimentos

Mês	Atendimentos	Qtd 1ª Consulta	Quiropraxistas	Atendimentos por Quiropraxista
Janeiro	301	78	2	151
Fevereiro	292	67	2	146
Março	383	88	2	192
Abril	375	91	3	125
Maio	361	61	3	120
Junho	403	120	4	101
Julho	449	118	4	112
Agosto	540	126	5	108
Setembro	683	155	6	114
Outubro	758	157	7	108
Novembro	737	153	8	92

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conjunto com os indicadores financeiros de crescimento efetivo, o volume de atendimento tem exigido a entrada de novos quiropraxistas, em que se tem buscado manter uma média harmônica para não ocorrer sobrecarga de nenhum profissional.

Como resultado dos pilotos de atendimento, envolvendo a abertura de novos dias, horários alternativos e o atendimento apenas de quiropraxia, observa-se que o número cresce de forma constante, na expectativa da clínica atingir a sua capacidade instalada máxima de operação, que são oito profissionais atuando e entre 900 e 1000 atendimentos por mês, inicialmente previsto para ser atingido no mês de novembro/2018. Porém, devido à três feriados, agenda de treinamentos de novos profissionais e atraso na chegada de novos equipamentos, a previsão foi revisada e espera-se atingir este volume de atendimentos em Janeiro/2019. Com isso, apresentar também uma melhoria significativa na margem de lucro do negócio, conforme já demonstrado na Tabela 1, que é o cenário ideal para seu fundador sentir-se ainda mais seguro e confiante, antes de avançar para a abertura da nova unidade, previsto para o primeiro semestre de 2019.

A Tabela 3 representa os resultados apurados com o piloto de atendimento de abertura de novos horários de atendimento na clínica, sendo que desde o início, em agosto/18, constata-se o seu efetivo crescimento. A 1ª etapa representou a abertura de horários às segundas-feiras e quartas-feiras, no horário entre 8:00 e 14:00, enquanto a 2ª etapa correspondeu ao teste de abertura aos domingos, ocorrido no mês de setembro/18. Foram obtidos resultados satisfatórios desde a implantação dos pilotos para abertura os horários alternativos, confirmando a existência de uma demanda pelo atendimento ágil em horários alternativos, que passaram a fazer parte dos serviços que a clínica oferece e que deverão ser ampliados no decorrer do primeiro trimestre de 2019.

Tabela 3 – Evolução da quantidade de atendimentos em 2018

Mês	Atendimentos	% Crescimento	Etapa (Ágil)
Janeiro	301	-	
Fevereiro	292	-3%	
Março	383	31%	
Abril	375	-2%	
Maio	361	-4%	
Junho	403	12%	
Julho	449	11%	
<b>Agosto</b>	<b>540</b>	<b>20%</b>	<b>1ª Etapa</b>
<b>Setembro</b>	<b>683</b>	<b>26%</b>	<b>2ª Etapa</b>
<b>Outubro</b>	<b>758</b>	<b>11%</b>	-
<b>Novembro</b>	<b>737</b>	<b>-3%</b>	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 4 detalha por dias da semana a evolução na quantidade de atendimentos da clínica, destacando que a partir de agosto/18, quando se iniciou o piloto das agendas de atendimento ágil nas

segundas-feiras e quartas-feiras, houve um crescimento do seu número. Esse crescimento continua devido às comunicações contínuas nas redes sociais e cada vez mais pessoas sendo impactadas para desenvolverem um hábito saudável por meio da quiropraxia. Também é possível concluir que a abertura de atendimento aos domingos mostrou-se um diferencial, pois a clínica tem funcionado entre o horário das 10:00 às 16:00, ou seja, 6 horas de atendimento ao público, enquanto que de segunda-feira à quinta-feira, a clínica atende entre o horário de 8:00 às 22:00, sendo a maior demanda no horário compreendido de 18:00 às 22:00, no qual a clínica concentra a maioria da sua força de trabalho, com 100% de ocupação da estrutura física. Enquanto o melhor dia da semana representou em outubro 147 atendimentos ao longo de 14 horas no seu melhor mês, o domingo teve 105 atendimentos com 6 horas de funcionamento, que são 17,5 atendimentos por hora. Isso foi superior ao de terça-feira, que representou 10,5 atendimentos por hora, em um espaço de tempo muito curto desde a implantação do novo horário.

A Tabela 4 ilustra as evoluções de atendimentos por dia da semana, ao longo do ano de 2018, com destaque aos meses de agosto a outubro/2018, devido aos pilotos de atendimento em andamento.

Tabela 4 – Evolução da quantidade de atendimentos por dia da semana em 2018

Mês	Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
Janeiro		55	63	92	61	30	-
Fevereiro		46	39	76	78	53	-
Março		56	47	104	118	45	13
Abril		59	62	88	107	34	25
Mai		31	61	70	114	44	41
Junho		37	76	80	111	43	56
Julho		57	99	88	111	41	53
Agosto	-	<b>71</b>	<b>87</b>	<b>95</b>	<b>136</b>	<b>64</b>	<b>87</b>
Setembro	<b>105</b>	<b>102</b>	<b>114</b>	<b>110</b>	<b>126</b>	<b>36</b>	<b>90</b>
Outubro	<b>65</b>	<b>141</b>	<b>147</b>	<b>146</b>	<b>129</b>	<b>36</b>	<b>94</b>
Novembro	<b>85</b>	<b>135</b>	<b>123</b>	<b>151</b>	<b>136</b>	<b>48</b>	<b>59</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações implementadas continuam até o presente e avançarão no decorrer do ano de 2019, pois a formação de uma sociedade entre o fundador e o administrador, unindo modelos de gestão com a tecnologia, tem resultado efetivamente no crescimento da QueroQuiro. O plano de ações, apresentado neste trabalho, deve ser concluído dentro do primeiro trimestre de 2019, sendo que para janeiro/2019 já está prevista a elaboração do plano de negócio para implantação de uma nova unidade, em função dos resultados obtidos até aqui e que validaram a necessidade de uma profissionalização do negócio. O plano de ações completo deve ser executado até o final de 2019, onde espera-se ter instaladas duas novas unidades em operação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A experiência de realizar um trabalho que envolve a mudança da realidade, por meio de um trabalho prático e aplicado, é de grande relevância para o aprendizado profissional de quem atua no mundo dos negócios.

De fato, desde o estágio inicial do desenvolvimento do trabalho, o contato e entendimento da metodologia aplicada para sua estruturação foi fundamental para se ter uma maior segurança no crescimento da QueroQuiro, em que a cada etapa cumprida foi possível obter resultados relevantes e em um espaço de tempo relativamente curto, já que a janela de tempo deste trabalho foi entre abril/2018 e dezembro/2019. Mesmo o autor deste trabalho não tendo conhecimento suficiente sobre a quiropraxia ou o funcionamento de um negócio na área da saúde, o suporte que a metodologia possibilitou foi fundamental para conseguir passar a segurança necessária para o fundador e os funcionários do negócio sentirem-se seguros com o que estava se propondo a realizar.

A disponibilidade de horários alternativos, até então não oferecida nesse segmento, foi o ponto principal de inovação na oferta do serviço já que, enquanto na condição de paciente, o autor deste trabalho enfrentou dificuldades para realizar suas sessões de quiropraxia, pois naquela época estava inserido em uma rotina semelhante à do público-alvo identificado no decorrer do diagnóstico. Com o suporte dos achados na pesquisa, obteve-se a segurança necessária para sugerir os pilotos de atendimento, pois existia a hipótese de pessoas convivendo com as mesmas dificuldades para agendar os atendimentos.

No que refere à complexidade no desenvolvimento do trabalho, o autor enfrentou uma rejeição inicial ao propor, por exemplo, o atendimento aos finais de semana, um assunto muito sensível para a clínica, obrigando-o a se voluntariar e conduzir a linha de frente do negócio e o contato com o público. Isso propiciou o entendimento, de forma intensiva, dos pontos fracos e promover os ajustes rapidamente que fizeram dos pilotos de atendimento um sucesso, já que por estar em contato direto com os pacientes e com olhar de dono do negócio, foi possível entender com mais clareza as suas necessidades e os principais gatilhos mentais que levam o paciente a desenvolver o hábito de utilizar a quiropraxia. O autor também foi observar a atuação dos concorrentes *in loco*, algumas vezes como um paciente comum, o que também ajudou a observar os procedimentos administrativos adotados no atendimento, bem como aquilo que fazem bem e as lacunas no atendimento.

Foi importante observar os concorrentes, a maneira como estavam se movimentando, quem estava por trás dessas ações, qual tipo de serviço ofereciam, se seria algo adaptável ao público que beneficia do seu negócio, pois ao se tratar de quiropraxia, o brasileiro ainda não

tem uma noção clara sobre este mercado e até mesmo os benefícios desse tipo de tratamento se comparado com outros países. Por isso, recomenda-se não gastar muito tempo estudando profundamente uma ação: organize de forma prática e implemente de forma ágil, pois os resultados foram instantâneos devido ao potencial de mercado que foi possível descobrir para este serviço. Contudo, é fundamental dispor de controles e indicadores para mensuração e validação rápida das ações, intensificando o que funcionar e abandonando rapidamente os insucessos.

A recomendação mais significativa, contudo, está na busca do entendimento do público que valoriza estes procedimentos, para conseguir estruturar um serviço que atenda às suas necessidades e gere efetivamente valor, pois à medida que a quiropraxia se tornar mais conhecida no Brasil, o mercado fará comparações entre um serviço e outro, optando pelo que vai promover uma melhor percepção de custo-benefício.

O cuidado com o atendimento ao público deve ser o foco do atendimento, pois tratando da área da saúde, geralmente recorre-se à estes profissionais quando se enfrenta algum problema e/ou dores. Nesse sentido, deve-se dar atenção prioritária à equipe de profissionais que está em contato direto com seu público, para que estejam sempre motivados e com paixão por ajudar, de maneira a construir a fidelização.

Compartilhar esse aprendizado e toda experiência obtida no desenvolvimento da QueroQuiro, sendo pioneiro neste tipo de trabalho, visa incentivar outros profissionais a dividir os desafios que enfrentam ou vão enfrentar neste mercado, tendo em vista promover cada vez mais a quiropraxia como um hábito saudável de qualidade de vida.



## REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bavaresco, M. T. (2016, 06 de dezembro). Conhece seus concorrentes como a ti mesmo. *Revista HSM*. Recuperado de <http://www.revistahsm.com.br/marketing-e-vendas/conhece-teus-concorrentes-como-ti-mesmo/>.
- CM.2. (2018). Portal da clínica CM.2. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://www.clinicamultidisciplinar.com.br/>.
- Coluna Ajustada. (2018). Portal da clínica Coluna Ajustada. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://colunaajustada.com.br/>.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno Pesquisas em Administração*, v. 7, n. 4.
- Doutor da Coluna. (2018). Portal da clínica Doutor da Coluna. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://doutordacoluna.com.br/>.
- Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F. (2006). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). Administração Estratégica. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (2006). Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2007). Explorando a estratégia corporativa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. (1998). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press
- Mais Coluna. (2018). Portal da clínica Mais Coluna. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://www.maiscoluna.com.br/>.
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P.; Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>.
- Neal, W. (1999) Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research: a magazine of management and applications*. v.11, n. 1, p. 21-23.
- Neves, S. C. (2016). *D. D. Palmer (1845-1913) e as origens da quiropraxia no século XIX*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil.
- Osterwalder, A. (2011). Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Penrose, E. G. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.
- Pinheiro, G. (2016, 30 de maio). Quiropraxia cresce no mercado da saúde.
- Jornal*                      *Matéria*                      *Prima*.                      Recuperado                      de

<http://www.jornalmateriaprimeira.com.br/2016/05/quiropaxia-cresce-no-mercado-da-saude/>.

- Portal Educação. (2018). Quiropaxia no Brasil e no mundo. São Paulo, SP. Recuperado em 04 de abril de 2018, de <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/quiropaxia-no-brasil-e-no-mundo/36431>.
- Provital. (2018). Portal da clínica Provital. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://www.provital-quiropaxia.com.br/>.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73.
- Robbins, S. P., Judge, T. & Sobral, F. (2010). Comportamento Organizacional. ed. 14. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. (1961). Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Slater, S. & Naver, J. C. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35
- Slater, S. & Naver, J. C. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, v. 37, n. 2, p. 22-29.
- Sebrae. (2018). Portal do Sebrae. São Paulo, SP. Recuperado em 25 de novembro de 2018, de [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF).
- Quiropaxia Jason Gilbert. (2018). Portal da clínica Quiropaxia Jason Gilbert. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://www.qjg.com.br/>.
- QueroQuiro. (2018). Portal da clínica QueroQuiro. São Paulo, SP. Recuperado em 30 de abril de 2018, de <http://www.queroquiro.com/>.
- Quiro Vida. (2018). Portal da clínica Quiro Vida. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de maio de 2018, de <http://www.quirorida.com.br/>.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). Gestão da Inovação. 3. ed. São Paulo: Artmed.
- Vergara, S. C. (2006). Gestão da Qualidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Viva Quiropaxia. (2018). Portal da clínica Viva Quiropaxia. São Paulo, SP. Recuperado em 09 de junho de 2018, de <http://www.vivaquiropaxia.com.br/>.
- Xu, J.; Houssin, R.; Caillaud, E. & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, v.14, n.4, p. 573-591.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n.3, p. 2-22.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de pesquisa.

#### 1) Como conheceu nossa clínica?

- ( ) Facebook ( ) Instagram ( ) Google ( ) Youtube ( ) Indicação  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

#### 2) O que levou a procurar nossos serviços?

- ( ) Dores ( ) Qualidade de vida ( ) Postura ( ) Conhecer a quiropraxia  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

#### 3) Qual foi sua primeira impressão ao conhecer a Quiropraxia?

- ( ) Muito boa ( ) Boa ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

#### 4) Como foi feito o primeiro contato?

- ( ) Telefone ( ) E-mail ( ) WhatsApp ( ) Facebook ( ) Instagram ( ) Site  
 ( ) Pessoal

#### 5) Foi bem atendido?

- ( ) Sim ( ) Não

#### 6) Foi difícil conseguir uma agenda?

- ( ) Sim ( ) Não

Se sim, quanto tempo? \_\_\_\_\_

#### 7) Suas dúvidas foram atendidas e esclarecidas devidamente?

- ( ) Sim ( ) Não, explique: \_\_\_\_\_

#### 8) As informações fornecidas sobre os procedimentos foram claras?

- ( ) Sim ( ) Não, explique: \_\_\_\_\_

#### 9) Cite um aspecto positivo e um negativo, que identificou no nosso serviço.

Positivo: \_\_\_\_\_

Negativo: \_\_\_\_\_

O que sugere para melhorar? \_\_\_\_\_

#### 10) Você já passou por outra clínica de Quiropraxia, que considera melhor que a nossa?

- ( ) Sim ( ) Não

Se sim, no que ela foi melhor? \_\_\_\_\_

**11) Você considera o valor da consulta adequado ao tratamento/procedimentos realizados?**

Sim  Não

Se não, qual valor considera adequado? \_\_\_\_\_

**12) Já utilizou ou utiliza nossos pacotes?**

Sim  Não

**13) Com base no serviço recebido, qual a probabilidade de vir a contratar um de nossos pacotes?**

Alta  Média  Baixa

**14) Qual a probabilidade de indicar nosso serviço a outra pessoa?**

Alta  Média  Baixa

**15) Em uma escala de 0 à 10, qual nota você atribui ao serviço prestado? Nota: \_\_\_\_\_**

### Apêndice B – Perfil dos pacientes

Nome	Idade	Sexo	Estado Civil	Cidade	Bairro	Ocupação
Paciente 1	31	M	Solteiro	São Paulo	Vila Esperança	Tecnologia
Paciente 2	36	M	Solteiro	São Paulo	Freguesia do Ó	Policial
Paciente 3	35	M	Casado	Cotia	Jd. Rio das Pedras	Gaffer
Paciente 4	28	M	Solteiro	São Paulo	Consolação	Administrador
Paciente 5	30	F	Solteiro	São Paulo	Limão	Publicitário
Paciente 6	29	M	Solteiro	São Paulo	Cangaíba	Tecnologia
Paciente 7	38	M	Casado	São Paulo	Vila Olimpia	Consultor
Paciente 8	47	M	Divorciado	Arujá	Jd. Renata	Administrador
Paciente 9	56	M	Casado	São Paulo	Mooca	Bancário
Paciente 10	49	M	Solteiro	São Paulo	Bela Vista	Farmacêutico
Paciente 11	31	F	Casado	São Paulo	Tucuruvi	Bancário
Paciente 12	30	M	Solteiro	Osasco	VI dos Remédios	Tecnologia
Paciente 13	52	M	Casado	São Paulo	VI Nova Liviero	Funcionário público
Paciente 14	53	M	Solteiro	São Paulo	Consolação	Engenheiro Químico
Paciente 15	30	M	Solteiro	São Paulo	Pinheiros	Economista
Paciente 16	25	M	Solteiro	São Paulo	Mandaqui	Tecnologia
Paciente 17	50	M	Casado	São Paulo	Pacaembu	Engenheiro Mecânico
Paciente 18	18	M	Solteiro	São Paulo	Bela Vista	Estudante
Paciente 19	35	M	Casado	São Paulo	Jd. Dom José	Tecnologia
Paciente 20	28	M	Solteiro	Osasco	Jd. Umuarama	Prof. Dança

Paciente 21	29	M	Solteiro	S. B. do Campo	Baeta Neves	Publicitário
Paciente 22	55	M	Casado	São Paulo	Sapopemba	Ourives
Paciente 23	24	M	Solteiro	São Paulo	Americanopolis	Tecnologia
Paciente 24	28	M	Solteiro	São Paulo	Vl. Campanela	Tecnologia
Paciente 25	38	F	Solteiro	São Paulo	Liberdade	Marketing
Paciente 26	27	M	Solteiro	São Paulo	Jd. Pedreira	Tatuador
Paciente 27	29	F	Solteiro	Ferraz de Vasc.	Pq. São Franscisco	Telefonista
Paciente 28	43	F	Casado	São Paulo	Pacaembu	Consultor de Moda
Paciente 29	16	M	Solteiro	São Paulo	Itaquera	Tosador
Paciente 30	37	M	Casado	São Paulo	Jd. Arpoador	Engenheiro
Paciente 31	16	F	Solteiro	São Paulo	Planalto Paulista	Estudante
Paciente 32	31	M	Solteiro	São Paulo	Aclimação	Músico
Paciente 33	36	F	Solteiro	São Paulo	Mirandópolis	Jornalista
Paciente 34	20	F	Solteiro	São Paulo	Cid. Dutra	Analista
Paciente 35	46	M	Casado	São Paulo	Cerqueira Cesar	Empresário
Paciente 36	31	F	Casado	São Paulo	Jd. Dom José	Fisioterapeuta
Paciente 37	26	F	Casado	São Paulo	Santana	Engenheiro Civil
Paciente 38	25	M	Solteiro	São Paulo	Bela Vista	Empresário
Paciente 39	21	M	Solteiro	São Paulo	Jd. Adhemar	Tecnologia
Paciente 40	21	M	Solteiro	São Paulo	Vila Clementino	Comerciante
Paciente 41	23	M	Solteiro	São Paulo	Freguesia do Ó	Bancário
Paciente 42	27	M	Solteiro	São Paulo	Jardins	Advogado
Paciente 43	29	M	Solteiro	São Paulo	Vila Mariana	Médico
Paciente 44	25	F	Solteiro	São Paulo	Santana	Gerente
Paciente 45	33	M	Solteiro	São Paulo	Sacomã	Gerente
Paciente 46	45	F	Solteiro	São Paulo	Belém	Bancário
Paciente 47	22	F	Solteiro	São Paulo	Aclimação	Professor
Paciente 48	26	M	Solteiro	Mairiporã	Jd. Esther	Tecnologia

**Apêndice C – Principal motivo de procura do serviço, como conheceu e primeira impressão.**

Nome	1ª Consulta	Dor Principal	Como conheceu a clínica?	O que levou a procurar nossos serviços?	Qual a primeira impressão ao conhecer a Quiropraxia?
Paciente 1	21/06/2017	Pescoço	Facebook	Dores	MB
Paciente 2	19/04/2018	Ciático	Youtube	Dores	MB
Paciente 3	19/07/2017	Lombar	Facebook	Dores	MB
Paciente 4	19/04/2018	-	Indicação	Qualidade de vida	MB
Paciente 5	24/01/2018	Lombar	Youtube	Dores	B
Paciente 6	24/01/2018	Pescoço	Youtube	Qualidade de vida	MB
Paciente 7	10/01/2018	Pescoço	Facebook	Qualidade de vida	MB
Paciente 8	27/03/2018	Pescoço	Indicação	Dores	MB

Paciente 9	31/01/2018	Lombar	Indicação	Qualidade de vida	MB
Paciente 10	05/02/2018	Lombar	Google	Dores	MB
Paciente 11	23/04/2018	-	Facebook	Qualidade de vida	MB
Paciente 12	12/04/2018	Ombros	Youtube	Qualidade de vida	MB
Paciente 13	10/04/2018	-	Indicação	Dores	MB
Paciente 14	06/02/2018	-	Facebook	Qualidade de vida	MB
Paciente 15	19/04/2018	Joelho	Youtube	Qualidade de vida	MB
Paciente 16	14/04/2018	Pernas	Facebook	Postura	MB
Paciente 17	02/02/2018	Cervical	Youtube	Dores	MB
Paciente 18	26/04/2018	-	Facebook	Conhecer	MB
Paciente 19	21/04/2018	Pescoço	Youtube	Dores	MB
Paciente 20	10/04/2018	Lombar	Indicação	Dores	B
Paciente 21	05/04/2018	Cervical	Youtube	Dores	MB
Paciente 22	18/04/2018	Cervical	Indicação	Dores	B
Paciente 23	21/12/2017	Pescoço	Youtube	Dores	MB
Paciente 24	10/04/2018	Ombros	Facebook	Dores	MB
Paciente 25	19/03/2018	Lombar	Indicação	Dores	MB
Paciente 26	12/04/2018	Lombar	Facebook	Dores	MB
Paciente 27	07/04/2018	-	Facebook	Dores	MB
Paciente 28	08/02/2018	Lombar	Indicação	Dores	MB
Paciente 29	23/01/2018	Lombar	Facebook	Qualidade de vida	MB
Paciente 30	27/03/2017	Lombar	Facebook	Dores	B
Paciente 31	08/03/2018	Cervical	Facebook	Dores	MB
Paciente 32	02/11/2017	Joelho	Facebook	Qualidade de vida	MB
Paciente 33	15/08/2017	Cervical	Indicação	Dores	MB
Paciente 34	09/02/2018	Joelho	Instragram	Dores	MB
Paciente 35	13/04/2018	Cervical	Indicação	Dores	MB
Paciente 36	13/04/2018	Quadril	Youtube	Dores	MB
Paciente 37	04/01/2018	Lombar	Facebook	Conhecer	MB
Paciente 38	13/09/2016	Ombros	Indicação	Dores	MB
Paciente 39	15/01/2018	Lombar	Indicação	Qualidade de vida	MB
Paciente 40	06/04/2018	Pescoço	Indicação	Dores	MB
Paciente 41	14/04/2018	Ombros	Indicação	Postura	MB
Paciente 42	04/04/2018	Pescoço	Facebook	Dores	MB
Paciente 43	07/03/2018	Lombar	Facebook	Dores	MB
Paciente 44	15/11/2017	Lombar	Facebook	Conhecer	MB
Paciente 45	07/04/2018	Ombros	Youtube	Dores	MB
Paciente 46	11/04/2018	Pescoço	Facebook	Dores	MB
Paciente 47	12/03/2018	Lombar	Facebook	Dores	MB
Paciente 48	06/04/2018	Ombros	Facebook	Postura	MB

### Apêndice D – Avaliação do atendimento.

Nome	Como foi feito o primeiro contato?	Foi bem atendido?	Foi difícil conseguir agenda?	Suas dúvidas foram atendidas?	As informações dos procedimentos foram claras?
Paciente 1	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 2	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 3	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 4	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 5	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 6	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 7	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 8	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 9	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 10	E-mail	Sim	Sim	Sim	Sim
Paciente 11	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 12	Site	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 13	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 14	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 15	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 16	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 17	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 18	Pessoal	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 19	Telefone	Sim	Sim	Sim	Sim
Paciente 20	Facebook	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 21	Facebook	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 22	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 23	Facebook	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 24	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 25	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 26	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 27	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 28	Pessoal	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 29	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 30	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 31	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 32	Facebook	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 33	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 34	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 35	Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim
Paciente 36	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 37	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 38	Pessoal	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 39	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim

Paciente 40	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 41	Instagram	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 42	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 43	Telefone	Sim	Sim	Sim	Sim
Paciente 44	Facebook	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 45	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 46	Whatsapp	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 47	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim
Paciente 48	Telefone	Sim	Não	Sim	Sim

### Apêndice E - Aspectos positivos e negativos sobre a QueroQuiro.

Nome	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo	Sugestão de melhoria	Já passou por uma clínica que considera melhor?
Paciente 1	Alívio	Rapidez	-	Não
Paciente 2	Estrutura	-	-	Não
Paciente 3	Atendimento	-	-	Não
Paciente 4	-	-	-	Não
Paciente 5	Atendimento	Conseguir agenda	-	Não
Paciente 6	Atendimento	Preço	-	Não
Paciente 7	Atendimento	Rapidez	-	Não
Paciente 8	Atendimento	-	-	Não
Paciente 9	Profissionais	-	-	Não
Paciente 10	Cordialidade	Explicar evolução do tratamento	-	Não
Paciente 11	-	-	-	Não
Paciente 12	Atendimento	-	-	Não
Paciente 13	Atendimento	-	-	Não
Paciente 14	Atendimento	-	-	Não
Paciente 15	Atendimento	-	-	Não
Paciente 16	Profissionais	-	-	Não
Paciente 17	Atendimento	-	-	Não
Paciente 18	Atenção	Rapidez	-	Não
Paciente 19	Atendimento	-	-	Não
Paciente 20	Atendimento	-	-	Não
Paciente 21	Atendimento	-	-	Não
Paciente 22	Atendimento	-	-	Não
Paciente 23	Atendimento	-	-	Não
Paciente 24	Informações	-	-	Não
Paciente 25	Atendimento	Preço	-	Não
Paciente 26	-	-	-	Não
Paciente 27	Atendimento	-	-	Não
Paciente 28	-	-	-	Não



Paciente 29	Atendimento	-	-	Não
Paciente 30	Incluir massagem	Rapidez	-	Não
Paciente 31	Atendimento	-	-	Não
Paciente 32	Objetividade	Espaço	-	Não
Paciente 33	Atendimento	Reajuste do valor	-	Não
Paciente 34	Profissionais	Sala de descanso	-	Não
Paciente 35	Atendimento	Rapidez	Sessões longas	Não
Paciente 36	Atendimento	-	-	Não
Paciente 37	Atendimento	-	-	Não
Paciente 38	Atendimento	-	-	Não
Paciente 39	Lembretes	-	-	Não
Paciente 40	Informações	-	Reduzir preço	Não
Paciente 41	Eficiente	-	-	Não
Paciente 42	Atendimento	Preço	-	Não
Paciente 43	Atendimento	-	-	Não
Paciente 44	Atendimento	Rapidez	-	Não
Paciente 45	Atendimento	-	-	Não
Paciente 46	-	-	-	Não
Paciente 47	Atendimento	Massoterapeuta	Treinamento	Não
Paciente 48	Atendimento	Estacionamento	-	Não

### Apêndice F - Valor, fidelização e avaliação geral.

Nome	Considera o valor adequado?	Já utilizou os pacotes de atendimentos?	Probabilidade de contratar um pacote	Probabilidade de indicação	Nota geral
Paciente 1	Não	Não	Media	Alta	8
Paciente 2	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 3	Não	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 4	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 5	Sim	Não	Alta	Alta	8,5
Paciente 6	Não	Não	Media	Alta	9,5
Paciente 7	Sim	Sim	Media	Alta	9
Paciente 8	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 9	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 10	Não	Sim	Media	Alta	8
Paciente 11	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 12	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 13	Sim	Não	Media	Alta	9
Paciente 14	Não	Sim	Alta	Alta	9
Paciente 15	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 16	Sim	Não	Alta	Alta	10

Paciente 17	Não	Sim	Alta	Alta	9
Paciente 18	Sim	Não	Alta	Alta	8
Paciente 19	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 20	Sim	Sim	Media	Media	8
Paciente 21	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 22	Sim	Sim	Alta	Media	10
Paciente 23	Sim	Não	Media	Alta	10
Paciente 24	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 25	Não	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 26	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 27	Sim	Não	Media	Alta	10
Paciente 28	Sim	Sim	Alta	Alta	8
Paciente 29	Sim	Não	Media	Alta	10
Paciente 30	Não	Sim	Alta	Alta	9
Paciente 31	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 32	Sim	Sim	Alta	Alta	8
Paciente 33	Não	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 34	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 35	Não	Não	Alta	Alta	10
Paciente 36	Sim	Não	Alta	Alta	10
Paciente 37	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 38	Sim	Não	Alta	Alta	8
Paciente 39	Sim	Sim	Alta	Alta	9
Paciente 40	Sim	Não	Alta	Alta	9
Paciente 41	Não	Não	Media	Alta	8,5
Paciente 42	Sim	Sim	Media	Alta	9
Paciente 43	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 44	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 45	Sim	Sim	Alta	Alta	10
Paciente 46	Sim	Não	Media	Alta	10
Paciente 47	Sim	Sim	Alta	Alta	8
Paciente 48	Sim	Não	Baixa	Alta	10