

## QUEROQUIRO – EMPREENDEDORISMO EM UM SEGMENTO DA SAÚDE

<sup>1</sup> Mauricio de Almeida Neto

<sup>2</sup> Reynaldo Cavalheiro Marcondes

### Resumo

**Objetivo:** Apresentar o processo de aproveitamento de uma oportunidade no segmento de saúde por uma clínica de quiropraxia.

**Metodologia:** Foi adotada a metodologia da solução de problemas e aproveitamento de oportunidades, por se tratar de trabalho aplicado à realidade de um negócio.

**Resultados:** Rápido crescimento da demanda pelos serviços na área em 361,97% no faturamento e em 4,41% na margem de lucratividade, entre junho de 2018 e maio de 2019, por ter dobrado o número de atendimentos. Isso permitiu a expansão da clínica com a implantação de uma nova unidade no final desse período.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A metodologia utilizada demonstrou ser suficientemente robusta e eficiente para tratar um tema prático de empreendedorismo, envolvendo questões concretas e complexas da realidade da empresa.

**Relevância/originalidade:** Mostrar o desenvolvimento de um empreendimento bem-sucedido, apresentando como é possível dobrar o faturamento de um negócio utilizando uma metodologia com fundamentação científica que permite a replicação e tem validade por tratar com a realidade.

**Contribuições sociais/para a gestão:** Está no fato de uma empresa iniciante no negócio da saúde ter dobrado o seu porte, ter gerado benefício para mais pessoas com necessidades de recuperação da saúde, resultando na expansão do quadro de pessoal com a contratação de mais profissionais e de apoio administrativo, além do reinvestimento na expansão do negócio. Aos gestores é importante enfatizar que negócios começam e expandem atendendo às necessidades dos clientes e entregando aquilo que eles efetivamente estão demandando.

**Palavras-chave:** Quiropraxia. Oportunidade. Criação de Valor. Expansão do Negócio.

Recebido: 06/08/2019 / Aprovado: 29/10/2019  
Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif  
Processo de avaliação: Double Blind Review  
Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1689>

<sup>1</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie – M, São Paulo, (Brasil). E-mail: [mneto08@gmail.com](mailto:mneto08@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5005-3934>

<sup>2</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie – M, São Paulo, (Brasil). E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2166-3597>



## QUEROQUIRO – ENTREPRENEURSHIP IN A HEALTH SEGMENT

### Abstract

**Objective:** To present the process of taking advantage of an opportunity in the health segment by a chiropractic clinic.

**Methodology:** It was adopted the methodology of problem solving and seizing opportunities, as it is work applied to the reality of a business.

**Results:** The rapid growth in demand for services by 361.97% in revenues and 4.41% in profit margin between June 2018 and May 2019, as it doubled the number of calls. This allowed the clinic to expand with the establishment of a new unit at the end of this period.

**Theoretical / methodological contributions:** The methodology used has been shown to be sufficiently robust and efficient to address a practical entrepreneurship theme, involving concrete and complex issues of the company's reality.

**Relevance/originality:** Show the development of a successful venture, showing how it is possible to double the revenue of a business using a scientifically based methodology that allows replication and is valid for dealing with reality.

**Social/management contributions:** The fact that a start-up company in the health business has doubled its size, has generated benefits for more people in need of health recovery, resulting in the expansion of staff by hiring more professional and administrative support, as well as reinvestment in business expansion. For managers, it is important to emphasize that businesses start and expand by meeting customer needs and delivering what they are effectively demanding.

**Keywords:** Chiropractic. Opportunity. Value Creation. Business Development.



## QUEROQUIRO – EMPRENDIMIENTO EN UN SEGMENTO DE SALUD

### Resumen

**Objetivo:** Presentar el proceso de aprovechar una oportunidad en el segmento de salud de una clínica quiropráctica.

**Metodología:** se adoptó la metodología de resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades, ya que es un trabajo aplicado a la realidad de un negocio.

**Resultados:** el rápido crecimiento de la demanda de servicios en un 361.97% en ingresos y 4.41% en el margen de ganancias entre junio de 2018 y mayo de 2019, ya que duplicó el número de llamadas. Esto permitió que la clínica se expandiera con el establecimiento de una nueva unidad al final de este período.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** la metodología utilizada demostró ser lo suficientemente sólida y eficiente como para abordar un tema práctico de emprendimiento, que involucra preguntas concretas y complejas sobre la realidad de la empresa.

**Relevancia/originalidad:** muestre el desarrollo de una empresa exitosa, mostrando cómo es posible duplicar los ingresos de una empresa utilizando una metodología con base científica que permite la replicación y es válida para tratar con la realidad.

**Contribuciones sociales/de gestión:** el hecho de que una empresa de nueva creación en el negocio de la salud haya duplicado su tamaño, ha generado beneficios para más personas con necesidades de recuperación de la salud, lo que resulta en la expansión de la dotación de personal mediante la contratación de personal. más apoyo profesional y administrativo, así como reinversión en expansión comercial. Para los gerentes, es importante enfatizar que las empresas comienzan y se expanden al satisfacer las necesidades de los clientes y entregar lo que efectivamente exigen.

**Palabras clave:** Quiropráctica. Oportunidad. Creación de Valor. Expansión Empresarial.



## 1 INTRODUÇÃO

As motivações para empreender não se resumem à dicotomia oportunidade-necessidade, pois há inúmeros outros motivos que também são atuantes nesta decisão (Vale, Correa, & Reis, 2014).

Trata-se do resultado de um encontro entre um profissional de saúde e seu paciente, que acabou no desenvolvimento acelerado de um negócio que estava ainda em seu início. Isso se deu por conta da necessidade que um dos coautores deste relato recebeu atendimento para superar um problema neuromuscular, tendo tomado conhecimento da clínica e da especialidade ao pesquisar nas redes sociais sobre soluções de dores e desconfortos físicos. Na ocasião, como mestrando na área de administração de negócios, passou a observar o processo de recepção e atendimento na clínica e a fazer comentários a esse respeito para o quiropraxista, seu proprietário e fundador, que estava há menos de um ano com o negócio em operação.

Não levou muito tempo para que houvesse uma empatia entre ambos, fazendo com que o coautor, especialista em uma área de alta tecnologia, despertasse a motivação para tornar-se um empreendedor (Nassif, Ghobril, & Silva, 2010) parceiro do fundador. Esse acontecimento não necessariamente se enquadrou na categoria de motivação por oportunidade ou necessidade, mas de maneira casual, com base nos estímulos de um curso de mestrado voltado à administração de negócios.

Esse encontro ocorreu na clínica QueroQuiro, especializada em quiropraxia, que vem atuando nesse segmento de serviços com uma proposta de ajudar as pessoas a atingirem a autocura de enfermidades associadas à coluna. A sua inovação foi oferecer serviços, como a massoterapia e um acolhimento aos pacientes, em complemento às sessões terapêuticas tradicionais que já vinham dando resultados positivos na fase inicial de abertura da clínica.

O desenvolvimento da clínica vem ocorrendo em um segmento em crescimento, sem informações disponíveis para o planejamento e a estruturação de novos negócios, daí a contribuição deste relato no sentido de trazer uma experiência e informações para novos empreendimentos.

No decorrer do texto estão detalhados o mapeamento do mercado-alvo, uma análise dos principais concorrentes, as necessidades dos clientes, estratégias de aproveitamento da oportunidade identificada, o plano de ações, os resultados obtidos durante o desenvolvimento das ações iniciais e as contribuições para continuidade,



superação dos desafios e replicação do que foi desenvolvido. Tudo isso foi feito de acordo o método da solução de problemas e o aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

## **2 O ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE**

### **2.1 O Serviço e o 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.

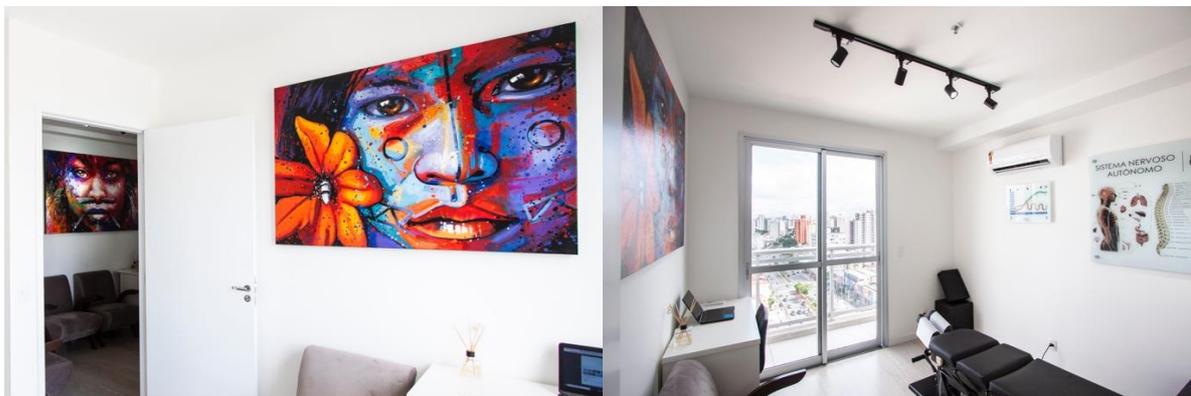
A especialidade tem como foco o perfeito funcionamento da coluna vertebral, pois é dela que provém o eixo de sustentação corporal e por ela transpassa a medula espinhal, responsável pela comunicação entre cérebro e corpo. O tratamento quiroprático consiste na identificação e correção de uma vértebra ou articulação do corpo em má posição, denominada complexo de subluxação vertebral (CSV). Para Pinheiro (2016), a quiropraxia vem sendo utilizada como método alternativo de correção de disfunções do organismo que provocam desde dores de cabeça, torcicolos, tensões musculares, postura inadequada, até complicações em órgãos vitais do corpo.

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 e outra na região da Vila Mariana, ambas na capital paulista, tendo feito ao longo desse período mais de 25.000 atendimentos. Como diferencial do serviço, cada consulta é acompanhada de massoterapia (técnicas de massagens relaxantes, estéticas ou terapêuticas), para potencializar os efeitos dos procedimentos realizados, totalizando cinquenta minutos de atendimento.



A Figura 1 a seguir ilustra parte de suas dependências físicas.



**Figura 1: Dependências da clínica**  
Fonte: Fotos fornecidas pela empresa (2019).

Pensando nos problemas físicos aos quais as pessoas estão sujeitas e a intenção de contribuir para melhoria do bem-estar delas, o fundador e empreendedor da QueroQuiro, George Montenegro, colocou em prática um método que acreditava ser eficaz, mas que foi considerado como inovador diante dos modelos tradicionais.

O processo de atendimento inovador tem sido utilizado 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 do negócio acima de 360%, entre junho de 2018 e o maio de 2019.

A empresa mantém alguns vídeos nas redes sociais em constante atualização, mostrando como funciona a quiropraxia, que procedimentos são feitos, como é o atendimento e depoimentos de alguns pacientes. Esses vídeos têm chamado muito a atenção, conforme a quantidade de visualizações por vídeo e de inscritos na página, gerando aproximadamente 20 milhões de visualizações e contando com 170 mil inscritos acompanhando as publicações sobre quiropraxia, apenas no *Youtube*.



A Figura 2 a seguir ilustra o que tem sido exigido naquele canal.

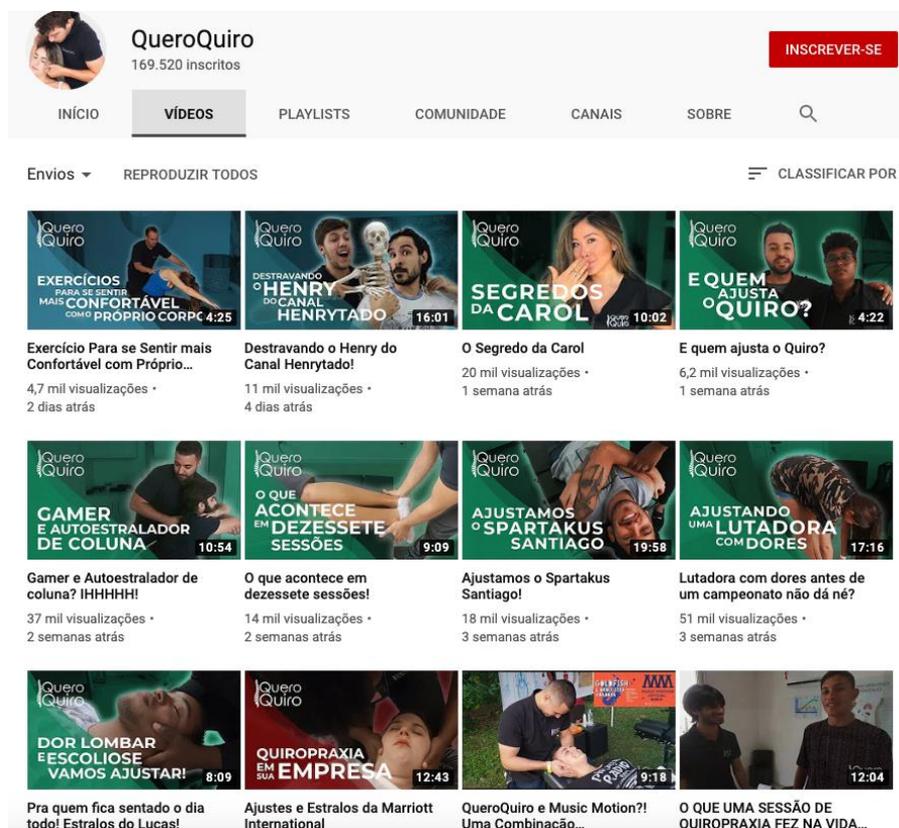


Figura 2: Página do Youtube da QueroQuiro  
Fonte: Canal da QueroQuiro no Youtube, (2019).

## 2.2 Os concorrentes e o mercado

Bavaresco (2016) aponta que os dados da empresa e dos concorrentes são fontes para descobrir uma série de oportunidades para crescer, além de conhecer as ameaças ao negócio.

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 conhecimento dos potenciais concorrentes, foram feitos levantamentos em sites e visitas *in-loco* entre agosto e setembro de 2018 em diversas clínicas. Elas são apresentadas a seguir, para se conhecer os serviços e o processo de atendimento, visando identificar os diferenciais passíveis de criação de valor superior pela QueroQuiro.

### 2.2.1 Coluna Ajustada

Fundada em 2016, a clínica propõe oferecer novo conceito em saúde,



oferecendo tratamento com preço acessível, rápido e efetivo. A clínica contava com mais de 20.000 atendimentos em suas quatro unidades nas cidades de São Paulo e Suzano.

### **2.2.2 Provital Quiropraxia**

Além de contar com sete clínicas distribuídas na cidade de São Paulo, foi pioneira em quiropraxia em ambientes de trabalho. A clínica encontrava-se em expansão, utilizando o sistema de franquias.

### **2.2.3 CM.2**

A empresa contava com uma unidade no bairro dos Jardins, na cidade de São Paulo, com uma estrutura de tratamentos incluindo diversas especialidades: fisioterapia, quiropraxia, acupuntura e pilates, sendo esses serviços oferecidos como alternativas para aprimorar o tratamento.

### **2.2.4 Mais Coluna**

Com duas unidades na cidade de São Paulo, segue um formato próprio de atendimento, tendo atendido mais de 50.000 pacientes pelo Brasil. O método decorre da experiência clínica vivenciada nos programas de qualidade de vida de diversas empresas multinacionais.

### **2.2.5 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 *World Surf 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 na cidade de São Paulo, uma na cidade do Rio de Janeiro, uma em Porto Alegre e outra na cidade de Lima, no Peru.

### **2.2.6 Doutor da Coluna**

O seu lema é de que uma pessoa sozinha tem limites para conseguir melhorias. Para isso, selecionou e treinou experientes fisioterapeutas, no sentido de tornar o atendimento de qualidade mais abrangente. A clínica oferece um atendimento exclusivo, dispondo de seis unidades na cidade de São Paulo, uma na cidade do Rio



de Janeiro e outra na cidade de Barcelos, em Portugal.

### **2.2.7 QuiroVida**

A QuiroVida é uma rede de clínicas de quiropraxia com 11 unidades espalhadas no Brasil, Espanha, Estados Unidos e Peru. Na cidade de São Paulo conta com três clínicas e atua por meio de franquias.

Fora do Brasil, especialmente nos Estados Unidos, a quiropraxia é intensamente utilizada pelas pessoas, o que ainda não acontece por aqui. Os Estados Unidos concentram 72,2% de todos os profissionais de quiropraxia do mundo. Essa prática é a segunda maior, depois da medicina, na área da saúde (Vertebrale, 2018).

### **2.3 Caracterização da Oportunidade**

De acordo com o exposto até então, é possível perceber o quanto há diversidade de abordagens nos atendimentos dentro da quiropraxia, com aparente sucesso empresarial. Não obstante a indicação dos concorrentes anteriormente mencionados, que pressupõe uma competição elevada, todas as clínicas operavam com demanda constante, sem a preocupação ou agindo contra novos entrantes (Porter, 2006). Isso trouxe mais indícios de haver demanda também para a QueroQuiro.

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 mercado oportunidades referidas por lacunas estratégicas, que vem a ser oportunidades no ambiente competitivo, pouco ou mal exploradas pelos concorrentes.

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 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.

No caso da QueroQuiro, foi a partir da divulgação de vídeos publicados nas redes sociais, em março de 2017, que teve início o crescimento da demanda por atendimento, por conta da empatia causada pelos depoimentos de clientes sobre a



melhoria na qualidade de vida resultante do tratamento. Isso facilitou a atração de um público que não conhecia os procedimentos, indicando haver uma demanda não atendida por esse tipo de serviço, mesmo ainda não considerada como sustentável.

Um dos coautores deste trabalho foi uma das pessoas atraídas pelos vídeos, conforme já mencionado, tornando-se cliente da clínica em julho de 2017, quando conheceu o empreendedor e teve um melhor entendimento desse tipo de tratamento.

### **3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

Como apenas indícios não são suficientes para a tomada de decisões para o desenvolvimento de um negócio (Blank, & Dorf, 2014), procedeu-se ao diagnóstico por meio da abordagem dos atuais clientes da clínica, no sentido de captar informações sobre as razões da procura por atendimento quiroprático, a sua satisfação com os serviços e a criação de valor para eles, visando à ampliação dos produtos.

#### **3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico**

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é fundamental decidir quem é o cliente-alvo a ser atendido com a estratégia do negócio, focando no segmento de mercado dos seus produtos e serviços. As empresas voltadas para o mercado buscam pesquisar e entender os seus públicos, 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 o acesso aos dados (não clínicos) dos pacientes, obtidos na ficha cadastral de cada um. Isso possibilitou o conhecimento do perfil, facilitando as entrevistas com parte deles.

Buscou-se conhecer os principais motivos para a procura da clínica, como os clientes foram atraídos, a sua percepção sobre o valor dos serviços prestados, indispensáveis para o entendimento das suas necessidades, pois a entrega de um valor superior ao cliente é fundamental para a empresa obter a sua vantagem competitiva (Slater, & Narver, 1994).

Para realizar as entrevistas, foi utilizado um roteiro padronizado com perguntas abertas junto aos clientes frequentadores da clínica, envolvendo 48 pacientes, entre os meses de abril e maio de 2018, cuja estrutura e análises seguiram as orientações de Bardin (2007), Flick (2004) e Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005). A intenção



foi a de aprofundar o entendimento da oportunidade, no sentido de evidenciá-la, modificá-la ou mesmo substituí-la. Os resultados dessa pesquisa estão apresentados nos próximos parágrafos.

A maioria do público que frequentou a clínica naquele período era masculino, com idade entre 26 e 35 anos, sendo 73% solteiros. O alívio de dores e a melhoria da qualidade de vida representaram 88% dos motivos de procura da clínica, sendo que metade se queixava de dores no pescoço e na região lombar.

Com relação à ocupação principal dos pacientes, destacou-se aquela do setor de tecnologia da informação, representando 19% de toda amostra da pesquisa. Quanto à localização, 85% residiam na cidade de São Paulo, porém 67% deles em bairros em um raio acima de 5km de distância do endereço da clínica.

Dos entrevistados, 83% fez contatos recentes com a QueroQuiro, ocorrendo a primeira consulta em 2018. O Facebook foi identificado como o principal canal de descoberta do serviço, representando 44% do público, seguido pela indicação por outros pacientes, com 25%. O Instagram e o Google contribuíram com resultados menos expressivos, pois, conforme relato do empreendedor, até o final do 1º trimestre de 2018 eram ferramentas pouco exploradas na divulgação do negócio. O Youtube revelou-se como o canal mais acessado pelos interessados.

Na avaliação de aspectos positivos da clínica, o destaque foi para o atendimento, reflexo da metodologia própria da QueroQuiro, apontada por 63% dos pacientes. Quanto aos aspectos negativos, 67% disseram não ter o que apontar, estando plenamente satisfeitos com o serviço oferecidos, 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, na qual poderiam ter obtido melhores resultados, todas as respostas foram negativas.

A primeira impressão no contato inicial com a quiropraxia foi considerada muito boa por quase 92% dos entrevistados, com a alta propensão de indicar a clínica para outras pessoas.

Na busca pela fidelização dos clientes, a clínica estava oferecendo pacotes com várias sessões pré-agendadas, que foram considerados como um dos aspectos positivos da clínica, pois as consultas avulsas acabavam sendo negligenciadas por eles. 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 percepção do valor desse serviço, pois com o pacote de sessões, o cliente tem permanecido por três, seis ou doze meses frequentando a clínica, desde a 1ª consulta.

De fato, as respostas apontaram 73% dos pacientes com alta propensão de aquisição de pacotes, dada a criação de valor para eles. Comparando o preço praticado pelos concorrentes, o da QueroQuiro estava dentro do que a maioria avaliou como aceitável e ainda 96% dos entrevistados informaram que indicariam a clínica para terceiros. Na avaliação geral do serviço, procedimentos de atendimento, estrutura da clínica e preço, 60% dos clientes atribuíram a nota máxima e 19% com notas entre 9,0 e 9,5, indicando que, uma vez atingindo o público-alvo com esse nível de satisfação, é possível esperar o crescimento do negócio, pois existe uma percepção clara de valor.

A Tabela 1 a seguir sintetiza os resultados obtidos na pesquisa.

**Tabela 1: Síntese dos resultados das pesquisas**

<b>Dado Pesquisado</b>	<b>% Entrevistado</b>
Faixa etária de 26-35 anos	44%
Solteiro	73%
Buscam Alívio de Dores e Qualidade de Vida	88%
Profissional de TI	19%
Residem em um Raio Acima de 5KM da Clínica	67%
Primeira Consulta de Quiropraxia em 2018	83%
Conheceram a clínica no Facebook	44%
Não Indicaram Pontos à Melhorar	67%
Não Consultaram Com Outra Clínica de Quiropraxia	100%
Consideraram como Muito Boa a Primeira Impressão	92%
Contrataria Pacote de Sessões	73%
Indicaria a Clínica para Terceiros	96%
Atribuíram Nota Geral Entre 9 e 10	79%

**Fonte: Elaborado pelos autores (2019).**

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. Kotler (1998) também defende que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou mesmo exceder) às expectativas, o cliente ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, ele não voltará.

### **3.2 Oportunidade Definida**

Com o diagnóstico, foi possível entender de forma mais clara a oportunidade a



ser aproveitada, a de atender às necessidades das pessoas quanto ao alívio de dores, relaxamento e bem-estar físico, de maneira diferenciada dos concorrentes, com o pacote de pré-agendamento, utilizando a quiropraxia como o principal meio para obter melhor qualidade de vida.

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

A partir dessas constatações, que evidenciaram um nível positivo de eficácia no atendimento oferecido aos clientes, passou-se à elaboração da estratégia de consolidação e expansão do negócio.

##### **4.1 Processo de Elaboração da Proposta**

Como base no que foi revelado no diagnóstico e considerando que a clínica já estava operando, o processo para a elaboração da proposta de aproveitamento da oportunidade levou em conta as descobertas no campo e a experiência prévia do empreendedor nesse negócio.

Nas pesquisas feitas em três dos principais concorrentes, na condição de um paciente comum, conforme já mencionado, foi possível a um dos coautores identificar neles um atendimento padronizado e formal, em especial nas clínicas que já atuavam no mercado com mais de uma unidade física. Segundo conversa mantida com os profissionais, as clínicas conseguiam atender um volume significativamente maior de pacientes. Algumas unidades recebiam até 800 pacientes por mês, mesmo sem ter o respaldo das redes sociais que a QueroQuiro conquistou e mesmo dispendo de um espaço físico menor.

Também foi constatado um crescimento da exposição dos concorrentes nas redes sociais, onde QueroQuiro atuava praticamente como única representante desse segmento ao final de 2018. Observou-se também o aumento de acessos de concorrentes ao *site* da clínica para realizar o *benchmark*, uma vez que esse mercado ainda é muito restrito e os profissionais e proprietários possuem contato muito próximo uns com os outros.

Diante disso, optou-se pela realização de uma experiência piloto de atendimento, focado apenas no uso da quiropraxia. A intenção foi oferecer o atendimento para um maior número de pacientes com os recursos e infraestrutura já disponíveis, utilizando menor tempo do paciente e passando a funcionar nos finais de semana, feriados e horários distintos do padrão comercial.



O pressuposto dessa iniciativa foi que muitos dos atuais e potenciais pacientes estariam envolvidos em uma intensa rotina de trabalho no dia a dia, comum à cidade de São Paulo. Essa oferta poderia criar valor para eles, possibilitando também um melhor arranjo na agenda dos profissionais da clínica.

A resposta ficou acima do esperado, incrementando em 20% o total de atendimentos no mês de agosto e em 26% no mês de setembro de 2018.

#### **4.2 Solução Adotada**

Dado o sucesso da experiência piloto, a solução adotada para aproveitamento da oportunidade consistiu em adotar as inovações, mantida a massoterapia junto com as sessões de quiropraxia, oferecidas em horários alternativos, até então não oferecidos nesse segmento, além de preço mais competitivo que os atuais concorrentes.

A solução veio ao encontro do que defendem Slater e Narver (1990), de que como prevenção contra os concorrentes, uma empresa deve constantemente implementar estratégias que gerem maior valor a seus clientes, para maximizar seus lucros em longo prazo. Complementando com o que Penrose (2006) sugere, as fronteiras para o crescimento da empresa estão dentro dela e não apenas no ambiente externo.

A solução também teve em vista a expansão e o desenvolvimento do negócio por meio da abertura de novas unidades na cidade de São Paulo e outras localidades.

#### **4.3 Resultados Esperados**

Observando-se o perfil da maioria dos pacientes e do público-alvo, a expectativa foi de atingir entre 500 e 600 atendimentos na unidade até então existente, gerando um incremento de 50% no faturamento líquido e uma redução de 10% nas despesas, melhorando assim a lucratividade do negócio.

Isso deveria viabilizar a abertura de uma nova unidade no primeiro semestre de 2019 para aumentar a presença da QueroQuiro na cidade de São Paulo, com base na experiência do projeto piloto, com mais agilidade e em horários alternativos, mas mantendo a qualidade inicial.

### **5 PLANO DE AÇÕES**

As ações propostas no plano a seguir estão voltadas para atuar mais



rapidamente que a concorrência na conquista e fidelização de clientes, que também já começaram a utilizar as redes sociais e, até aqui, dispõem de mais ampla infraestrutura para o atendimento, constituindo a principal ameaça para o negócio.

### **5.1 Ações Previstas**

O plano de ações compreendeu alterações nas rotinas administrativas, no processo de atendimento, sistemas de acompanhamento dos resultados, gestão financeira e estrutura administrativa, para facilitar a avaliação e a tomada de decisões mais rápidas sobre o negócio.

Na análise *in-loco* dos concorrentes, notou-se que alguns deles dispunham de agendamento e cadastramento automatizados, facilitando a centralização de informações sobre os pacientes. Diante disso, tornou-se necessário mitigar o risco de a concorrência oferecer um serviço mais eficiente e escalável do que a QueroQuiro.

A Figura 3 a seguir resume de forma esquematizada as principais ações e atividades definidas para o crescimento e expansão da clínica.

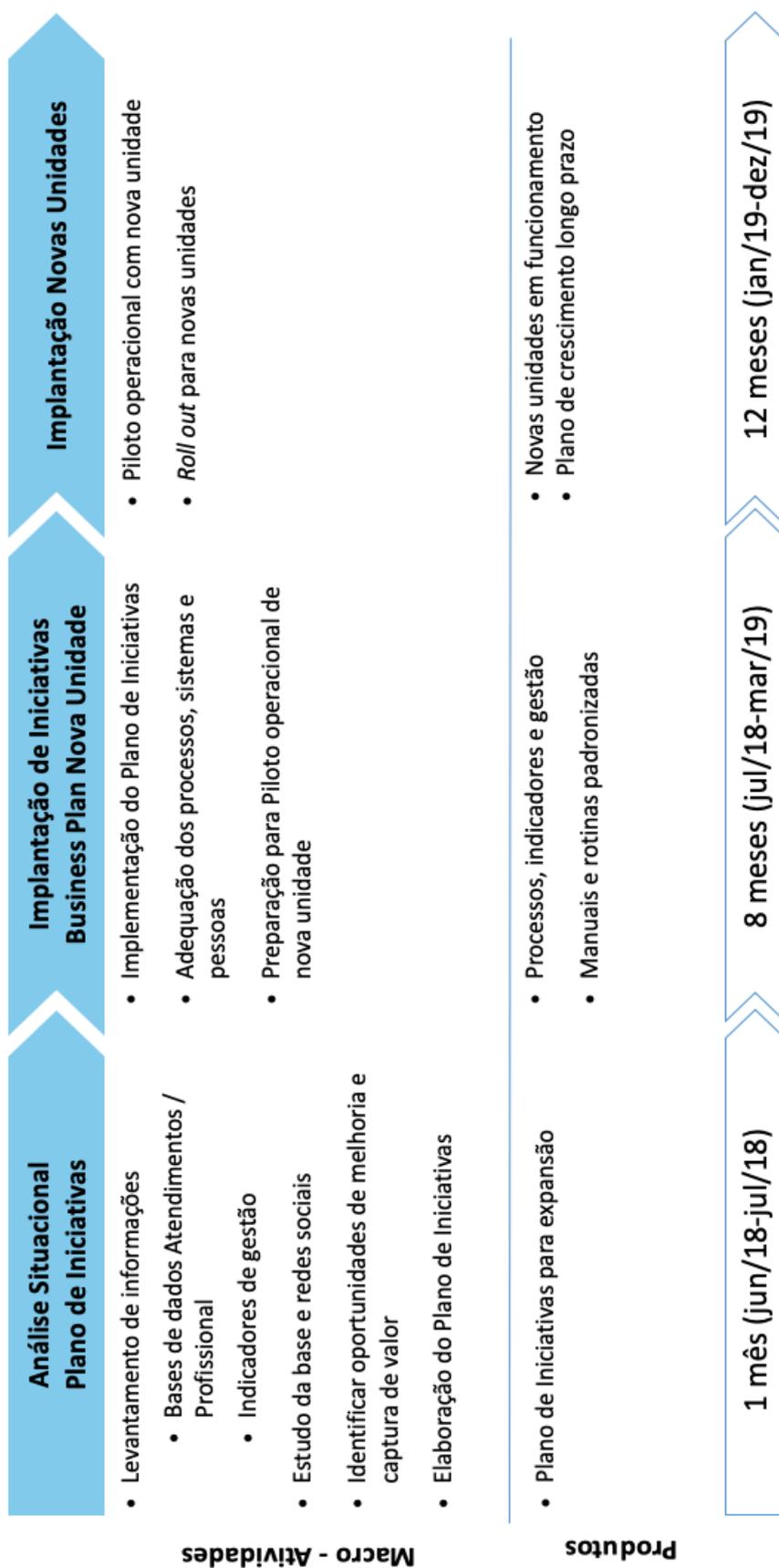


Figura 3: Plano de ações de preparação para crescimento  
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).



Com o alinhamento e a aprovação do empreendedor, foram definidas as necessidades para minimizar as fraquezas e reduzir as ameaças previstas na expansão do negócio. Para tanto, foram departamentalizadas e padronizadas as atividades da clínica para viabilizar o aumento da capacidade de atendimento na unidade já existente e a preparação da expansão de forma sustentável para outras unidades. Tratou-se do que Schumpeter (1961) define como inovação, o resultado de novas combinações de recursos capazes de gerar novos bens de consumo ou formas de organização do negócio.

A Figura 4 a seguir esquematiza o formato da departamentalização.

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

**Figura 4: Estrutura do negócio por departamento**  
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

## 5.2 Análise dos Riscos

Conforme já mencionada, a principal ameaça dos concorrentes às ações iniciais da QueroQuiro foi localizada nas redes sociais, como *Facebook*, *Youtube* e *Instagram*, por serem de fácil implementação. Constatou-se, também, que ao longo do 2º semestre de 2018, muitos deles passaram a adotar as mesmas ações da QueroQuiro, abordando os seus clientes já fidelizados e fazendo promoções para atrair maior público. Também foi possível identificar o surgimento de potenciais concorrentes com as mesmas formas de divulgação dos seus serviços pela internet.

Dentre as ações previstas, o processo que envolveria o *upgrade* dos sistemas informatizados foi o de maior complexidade, por implicar em possível perda de



informações durante a sua migração. De fato, o crescimento da base de clientes poderia levar a perdas financeiras por deficiências de controles que exigiriam retrabalhos. Isso acarretaria custos elevados ou investimentos alocados inadequadamente.

Tudo isso foi objeto de revisão posterior do plano de ações para evitar surpresas na implementação da proposta.

## **6 INTERVENÇÃO**

Houve um alinhamento com o empreendedor desde o início do trabalho, uma vez que ele entendeu, desde as conversas informais nas sessões de quiropraxia, a necessidade de reavaliação do modelo do seu negócio, visando ao seu crescimento e expansão em médio e longo prazos.

As conversas evoluíram rapidamente, fazendo com que um dos coautores deste relato se tornasse o consultor do processo de transformação da clínica, contratado como profissional para auxiliar na execução do plano ao longo dos meses seguintes.

A liderança, contudo, continuou com o empreendedor, pois conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), o responsável pela mudança dentro da organização é o principal agente da transformação, pois ele enxerga um futuro para organização que os outros não identificam e consegue motivar, inventar e implementar essa visão.

### **6.1 Aspectos Envolvidos nas Mudanças**

Nas conversas iniciais com o empreendedor, logo ficou evidente que ele detinha um conhecimento técnico sobre a quiropraxia e de como promover o bem-estar para seus pacientes, apesar de sua juventude. Isso facilitou a comunicação entre um paciente com formação em gestão da tecnologia da informação e um especialista em saúde, carente de apoio ao desenvolvimento do seu negócio. Os alinhamentos preliminares foram fundamentais para as posteriores tomadas de decisão e para assumir riscos com relação a investimentos necessários ao crescimento e expansão da clínica.

A efetiva liderança do empreendedor sobre as equipes de profissionais também foi relevante, não apenas pela sua competência profissional, mas também como alguém buscando empreender de uma maneira efetiva e produtiva. A sua comunicação com os demais profissionais demonstrou ser de proximidade e de



valorização do trabalho deles, o que revelou um clima favorável às mudanças.

## 6.2 Estratégia das Mudanças

Após os entendimentos iniciais e aprovação do plano de ações pelo empreendedor, foi iniciada a aproximação de um dos coautores com os demais profissionais da clínica para os entendimentos e orientações sobre os passos seguintes da execução das mudanças e os resultados esperados. A resposta de toda equipe foi positiva, o que deu estímulos para avançar na intervenção sem grandes dificuldades.

O planejamento das mudanças procurou seguir o roteiro dos oito passos para implementação de mudança, de acordo com Kotter (1996), sem que tenha sido adotado de maneira estrita:

1. Estabelecido um sentido de urgência pelo empreendedor, por meio da argumentação de que a mudança seria necessária para aproveitamento da oportunidade do mercado e que resultaria em benefício aos profissionais, com demonstração concreta disso;
2. Coalizão para facilitar a mudança, que não foi necessária por conta do pequeno porte da clínica na ocasião;
3. Criada uma visão para direcionar a mudança, definida após o diagnóstico da oportunidade;
4. Comunicada a visão a toda equipe da clínica, com o envolvimento de todos os profissionais;
5. Dada autonomia aos envolvidos para a busca de soluções criativas, que acabou sendo conduzida pelo coautor como consultor do processo;
6. Recompensa das vitórias, com a adoção de um plano de carreira para os profissionais da equipe técnica;
7. Consolidadas as melhorias inicialmente resultantes, com os ajustes realizados nos novos procedimentos de atendimento e na prestação dos serviços;
8. Reforçadas as mudanças por meio da demonstração do sucesso da clínica, com a investidura do coautor na administração do negócio.

Dentre esses passos, alguns deles merecem destaque. Logo que houve uma mudança de visão em relação ao potencial do negócio, o empreendedor estabeleceu um sentido de urgência devido ao movimento dos seus concorrentes para reproduzirem os pontos fortes da QueroQuero e replicá-los em seus negócios. Essa



foi a justificativa mais convincente utilizada pelo coautor de que as mudanças seriam necessárias para ganhar velocidade na expansão da clínica. Na sequência, as conversas com o empreendedor passaram a gerar uma nova visão do negócio e das potencialidades dos serviços de quiropraxia. Esse alinhamento fomentou a força necessária para ambos iniciarem as mudanças, criando novos objetivos para direcioná-las e a adoção das estratégias.

Foi fundamental a construção de um elo de parceria e confiança para que a intervenção apresentasse resultados positivos. O empreendedor valorizou a entrada do coautor como administrador do negócio, entendendo e rapidamente promovendo a comunicação interna, visando à adesão das outras pessoas da equipe à mesma visão. Com isso, foi se conquistando de forma gradativa, a adesão às mudanças propostas.

A forma de recompensar e motivar os profissionais e demais pessoas da equipe, por meio do plano de carreira que aumentaria a remuneração de acordo com o tempo que a pessoa atuava na clínica e a quantidade de atendimentos mensais, foi bem recebido e criou o estímulo esperado, não obstante o plano de ações estar ainda em execução.

## **7 AVALIAÇÃO**

Ao longo do desenvolvimento do trabalho houve um efetivo crescimento do negócio, dado pelo número de atendimentos da clínica, em especial na quantidade de primeiras consultas. Isso propiciou uma modesta redução nas despesas, acompanhada por um acréscimo no faturamento de 360%, se comparado o resultado de junho/2018 com o de maio/2019. A margem de lucratividade nesse período foi de 54,59% para 56,99%, representando um incremento de 4,41%.

A Tabela 2 a seguir ilustra a evolução dos três principais indicadores financeiros do negócio, faturamento líquido, despesas e o lucro final durante os meses de realização do trabalho. A redução expressiva no percentual de lucro líquido nos meses de dez/18 à mar/19, justifica-se pelos gastos adicionais na abertura da segunda unidade.



Tabela 2: Controle Financeiro junho/18-maio/19

Mês	Fat. Líquido	Despesas	Lucro Final	% LL
jun/18	R\$ 76.207,50	R\$ 34.607,65	R\$ 41.599,85	54,59%
jul/18	R\$ 92.347,67	R\$ 39.644,07	R\$ 52.703,60	57,07%
ago/18	R\$ 112.560,80	R\$ 43.468,17	R\$ 69.092,63	61,38%
set/18	R\$ 141.686,00	R\$ 56.255,77	R\$ 85.430,23	60,30%
out/18	R\$ 128.829,00	R\$ 55.447,26	R\$ 73.381,74	56,96%
nov/18	R\$ 167.110,00	R\$ 61.599,48	R\$ 105.510,52	63,14%
dez/18	R\$ 111.994,00	R\$ 72.544,50	R\$ 39.449,50	35,22%
jan/19	R\$ 182.656,00	R\$ 114.568,89	R\$ 68.087,11	37,28%
fev/19	R\$ 185.030,00	R\$ 108.898,08	R\$ 76.131,92	41,15%
mar/19	R\$ 220.935,00	R\$ 116.559,58	R\$ 104.375,42	47,24%
abr/19	R\$ 247.573,30	R\$ 111.116,44	R\$ 136.456,86	55,12%
mai/19	R\$ 275.848,40	R\$ 118.634,94	R\$ 157.213,46	56,99%

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A quantidade de atendimentos na QueroQuiro, com o incremento expressivo após o mês de junho/2018, mostrou que as ações implementadas geraram efeitos positivos para o negócio, observado nas consultas novas. Como esse desempenho manteve-se positivo, à medida que o plano de ações avançou em 2019, passou-se à expansão do negócio de forma sustentável com uma nova unidade instalada.

A Tabela 3 a seguir mostra esses desempenhos.

Tabela 3: Indicadores de Atendimentos

Mês	Atendimentos	Qtd 1ª Consulta	Quiropraxistas	Atendimento por Quiropraxista
jun/18	403	120	4	101
jul/18	449	118	4	112
ago/18	540	126	5	108
set/18	683	155	6	114
out/18	758	157	7	108
nov/18	737	153	8	92
dez/18	665	163	8	83
jan/19	870	270	8	109
fev/19	928	249	8	116
mar/19	1113	355	9	124
abr/19	1456	413	9	162
mai/19	1616	472	9	180

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A oferta de horários alternativos e o atendimento apenas de quiropraxia, como resultado dos pilotos de atendimento, resultou em um crescimento nos atendimentos de forma sustentada. Na 1ª etapa houve a oferta de horários às segundas-feiras e quartas-feiras, no horário entre 8:00 e 14:00, enquanto na 2ª etapa incluiu-se os domingos no mês de setembro de 2018. Isso demonstrou a existência de uma demanda pelo atendimento ágil



em horários alternativos, que passou a fazer parte da oferta da clínica.

Diante dos resultados positivos, nos meses seguintes, foi realizada a abertura da segunda clínica como 3ª etapa, ampliando ainda mais a oferta de horários, sendo direcionada somente para o modelo de atendimento ágil.

A Tabela 4 a seguir representa os resultados apurados com os pilotos de atendimento em novos horários.

**Tabela 4: Evolução da quantidade de atendimentos em 2018-2019**

Mês	Atendimentos	% Crescimento	Etapa (Ágil)
jun/18	403	-	
jul/18	449	11%	
ago/18	540	20%	1ª Etapa
set/18	683	26%	2ª Etapa
out/18	758	11%	
nov/18	737	-3%	
dez/18	665	-10%	
jan/19	870	31%	
fev/19	928	7%	
mar/19	1113	20%	3ª Etapa
abr/19	1456	31%	
mai/19	1616	11%	

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A sociedade formada entre o empreendedor e o coautor, unindo gestão com tecnologia, tem resultado no crescimento efetivo da QueroQuiro. A execução plena do plano de ações possibilitou a instalação e operação de uma nova unidade em fevereiro de 2019 e uma terceira clínica em outubro de 2019.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A utilização de uma metodologia científica aplicada constituiu um suporte fundamental para promover o desenvolvimento da QueroQuiro, mesmo em um curto espaço de tempo, apesar do coautor deste trabalho não ter conhecimentos e nem experiência sobre a quiropraxia e o funcionamento de um negócio na área da saúde. Os seus fundamentos trouxeram a segurança para o empreendedor tomar decisões e os profissionais aceitarem as sugestões e as implementarem.

A disponibilidade de horários alternativos, que não era oferecida nesse segmento, foi a principal inovação na oferta dos serviços, evidenciada nas pesquisas junto aos clientes da clínica, que até então eram apenas indícios. Também inovador foi o fato de o coautor ter se submetido a tratamento como paciente em clínicas



concorrentes como procedimento de pesquisa de campo.

No que refere à complexidade no desenvolvimento do trabalho, além do coautor não ser da área da saúde, houve uma desconfiança e desconforto inicial quando propôs o atendimento nos finais de semana. Por se tratar de um assunto muito diferente das práticas consolidadas na clínica e no segmento desse serviço, o coautor acabou assumindo a linha de frente da gestão do atendimento ao público. Isso permitiu o entendimento bem mais preciso sobre os seus pontos fracos, resultando no piloto de atendimento que se tornou bem-sucedido.

Entre as recomendações a serem feitas a quem pretenda entrar nesse tipo de negócio, a mais significativa é a da busca do entendimento do público que tem necessidade desses serviços, para oferecer um serviço que atenda às suas necessidades e gere efetivamente valor a ele, pois à medida que a quiropraxia se tornar mais demandada no Brasil, o mercado fará comparações entre um serviço e outro, optando por aquele que promova uma melhor percepção de custo-benefício.

Outra recomendação é a atenção prioritária à equipe de profissionais que está em contato direto com os clientes, para que estejam sempre motivados e comprometidos com a sua qualidade, de maneira a construir a sua fidelização.

Por fim, recomenda-se organizar os serviços para atender de maneira eficaz os clientes e reconhecer a equipe de profissionais que prestam os serviços diretamente a eles, pois os resultados podem vir bem mais rápido do que se imagina. Contudo, é indispensável dispor de controles e indicadores para mensuração e validação rápida das ações, intensificando o que cria valor aos clientes e também à empresa e seus acionistas.

## 9 REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.

Bavaresco, M. T. (2016). Conhece teus concorrentes como a ti mesmo. *Revista HSM*. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br/marketing-e-vendas/conhece-teus-concorrentes-como-ti-mesmo/>>. Acesso em: 6 dez. 2018.



Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor*. Rio de Janeiro: Atlas Book.

CM.2. (2018). *Portal da clínica CM.2*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.clinicamultidisciplinar.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

Coluna Ajustada. (2018). *Portal da clínica Coluna Ajustada*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://colunaajustada.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 7, n. 4.

Doutor da Coluna. (2018). *Portal da clínica Doutor da Coluna*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://doutordacoluna.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman.

Hair, J. F., Babin B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *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*. 5. 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. Disponível em: <<http://www.maiscoluna.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.



Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Disponível em: <<http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

Nassif, V. M. J.; Ghobril, A. N.; Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 2, pp. 213-226.

Neal, W. (1999) Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research: a magazine of management and applications*. v. 11, n. 1, pp. 21-23.

Neves, S. C. (2016). D. D. Palmer (1845-1913) e as origens da quiropraxia no século XIX. *Dissertação (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.

Porter, M. E. (2006). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.

Pinheiro, G. (2016). Quiropraxia cresce no mercado da saúde. *Jornal Matéria Prima*. Disponível em: <<http://www.jornalmateriaprima.com.br/2016/05/quiropaxia-cresce-no-mercado-da-saude/>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

Portal Educação. (2018). *Quiropraxia no Brasil e no mundo*. São Paulo, SP. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/quiropaxia-no-brasil-e-no-mundo/36431>>. Acesso em: 4 abr. 2018.

Provital. (2018). *Portal da clínica Provital*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.provital-quiropaxia.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

QueroQuiro. (2018). *Portal da clínica QueroQuiro*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.queroquiro.com/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.



Quiro Vida. (2018). *Portal da clínica Quiro Vida*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.quirovida.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

Quiropraxia Jason Gilbert. (2018). *Portal da clínica*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.qjg.com.br/>>. Acesso em: 6 mai. 2018.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, pp. 64-73.

Robbins, S. P., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Slater, S., & Narver, J. C. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, pp. 20-35.

Slater, S., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, v. 37, n. 2, pp. 22-29.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed. São Paulo: Artmed.

Vale, G.M.V., Correa, V.S, & Reis, R.F. (2014). Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327,

Vergara, S. C. (2006). *Gestão da Qualidade*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Vertebrale. (2018). *História da Quiropraxia*. Disponível em: <<https://saudedacolunavertebral.com.br/clinica-da-quiropaxia-o-que-e-quiropaxia/historia-da-quiropaxia/>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

Viva Quiropraxia. (2018). *Portal da clínica Viva Quiropraxia*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.vivaquiropaxia.com.br/>>. Acesso em: 9 jun. 2018.



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, pp. 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, pp. 2-22.