Desenvolvimento do novo modelo de negócio da Clínica Palma Tao Acupuntura Aqui

Development of the new business model for Clinical Palma Tao Acupuntura Aqui

Desarrollo del nuevo modelo de negocio de la Clínica Palma Tao Acupuntura Aquí

DOI: 10.54033/cadpedv21n3-087

Originals received: 02/19/2024
Acceptance for publication: 03/08/2024

Susana Trevizan Palma
Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
Endereço: R. Itambé, 143, Prédio 12, São Paulo - SP, CEP: 01239-001
E-mail: susanatrevizanpalma@gmail.com

Marcos Antonio Franklin
Doutor em Administração de Empresas
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
Endereço: R. Itambé, 143, Prédio 12, São Paulo - SP, CEP: 01239-001
E-mail: franklin.marcos@gmail.com

Alexandre Nabil Ghobril
Pós-Doutor em Administração pelo Illinois Institute of Technology
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
Endereço: R. Itambé, 143, Prédio 12, São Paulo - SP, CEP: 01239-001
E-mail: alexandre.ghobril@mackenzie.br

RESUMO

Dados publicados pelo Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde revelam um aumento de demanda para tratamento por meio de acupuntura no Brasil. Essa prática tradicional pode promover a saúde e o bem-estar geral do indivíduo. Assim, por intermédio deste artigo tecnológico, são apresentados os seguintes objetivos: o aproveitamento de oportunidade e a elaboração de um novo modelo de negócio no segmento de saúde, denominada Clínica Palma Tao – "Acupuntura Aqui", que fica sediada no Município de São Caetano do Sul no Estado de São Paulo. A abordagem metodológica seguiu o modelo proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para o desenvolvimento de trabalhos práticos e aplicados. Para apoiar a construção da proposta, foi efetuada uma pesquisa quantitativa, por meio de *survey*, elaboração da análise de SWOT e o modelo Canvas para o desenvolvimento da clínica. Considerando

que, a região do ABC Paulista, em 2022 apresentou 1.7M de pessoas, a premissa de distância para deslocamento foi um fator relevante para o paciente que busca o tratamento. Sendo assim, para a estratégia de atender o público desta região, requer o desenvolvimento do negócio da Clínica Palma Tao – "Acupuntura Aqui" apresentando inovações, para este segmento, no que se refere a serviços e processos. No âmbito de serviços, decorre da mudança no modelo em que o serviço é entregue ao cliente tendo em vista que a clínica oferecerá diferentes endereços na região do ABC Paulista por meio da locação de *coworkings* clínicos. A inovação ocorre também em processos, dado mudança no modelo de operacionalização do negócio, criando parcerias e novas oportunidades de captação de clientes/pacientes.

Palavras-chave: Acupuntura. Inovação. Modelo de Negócio. Coworking Clínico.

ABSTRACT

Data published by the Information Technology Department of the Unified Health System reveal an increase in demand for treatment through acupuncture in Brazil. This traditional practice can promote an individual's overall health and well-being. Therefore, through this technological article, the following objectives are presented: capitalizing advantage of the opportunity and developing a new business model in the health segment, called Clínica Palma Tao – "Acupuntura Aqui", which is based in the municipality of São Caetano of the South in the State of São Paulo. The approach used was according to Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), which proposes the development of practical and applied work. To support the construction of the proposal, quantitative research was carried out, using different tools as a survey, SWOT analysis and the Canvas model for clinical evelopment. To support the construction of the proposal, quantitative research was carried out through a survey, as well as the preparation of the SWOT analysis and the Canvas model for clinic development. Given that the ABC Paulista region will have 1.7 million people in 2022, travel distance is a significant consideration for patients seeking treatment. As therefore, the strategy for serving the public in this region requires the development of the Palma Tao Clinic business - "Acupuntura Aqui" by presenting, in this segment, innovation in terms of services and processes. In term of the service scope, it results from the change in the model in which the service is delivered to the client, considering that the clinic will offer different addresses in the ABC Paulista region through the rental of clinical coworking spaces. Innovation also occurs in processes, given changes in the business operational model, creating partnerships and new opportunities to attract customers/patients.

Keywords: Acupuncture. Innovation. Business Model. Clinical Coworking.

RESUMEN

Datos publicados por el Departamento de Tecnología de la Información del Sistema Único de Salud revelan un aumento de la demanda de tratamiento mediante acupuntura en Brasil. Esta práctica tradicional puede promover la salud y el bienestar general de un individuo. Por lo tanto, a través de este artículo

tecnológico, se presentan los siguientes objetivos: aprovechar la oportunidad y desarrollar un nuevo modelo de negocio en el segmento de salud, denominado Clínica Palma Tao – "Acupuntura Aquí", con sede en el Municipio de São Caetano del Sur del Estado de São Paulo. El enfoque metodológico siguió el modelo propuesto por Marcondes, Miguel, Franklin y Pérez (2017) para el desarrollo del trabajo práctico y aplicado. Para apoyar la construcción de la propuesta se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta, elaboración del análisis SWOT y el modelo Canvas para el desarrollo de la clínica. Considerando que la región ABC Paulista, en 2022, contaba con 1,7 millones de habitantes, la premisa de la distancia de viaje fue un factor relevante para el paciente que buscaba tratamiento. Por lo tanto, la estrategia de atención al público en esta región requiere el desarrollo del negocio de Clínica Palma Tao – "Acupuntura Aquí" presentando innovaciones, para este segmento, en términos de servicios y procesos. En el ámbito de los servicios, resulta del cambio en el modelo en el que se entrega el servicio al cliente, considerando que la clínica ofrecerá diferentes direcciones en la región ABC Paulista a través del alquiler de espacios de coworking clínico. La innovación también ocurre en los procesos, dados los cambios en el modelo operativo del negocio, creando alianzas y nuevas oportunidades para atraer clientes/pacientes.

Palabras clave: Acupuntura. Innovación. Modelo de Negocio. Coworking Clínico.

1 INTRODUÇÃO

Com a capacidade de promover um serviço de qualidade para pacientes que buscam tratamento de diferentes patologias por meio da acupuntura, a Clínica Palma Tao situada no município de São Caetano do Sul, tem uma oportunidade de desenvolver um novo modelo de negócio, sendo estes, os objetivos deste estudo. Diante dessa oportunidade, buscou-se entender o potencial do mercado e, com isso, desenvolver soluções que tornem a clínica e a acupuntura ainda mais acessíveis, visando ao desenvolvimento do negócio nos próximos dois anos.

O desenvolvimento do presente trabalho foi relevante para o estágio de crescimento que o mercado se encontra, e será base de informações para planejamento e estruturação de um novo modelo de negócios da Clínica Palma Tao.

Dessa forma, este artigo tecnológico está estruturado como se segue, por esta introdução, contexto da realidade investigada, diagnóstico da situação para a oportunidade, aporte teórico para apoio à aproveitamento da oportunidade,

solução proposta para aproveitamento da oportunidade, intervenção e considerações finais e contribuições. Para tanto, com essa finalidade, foi utilizada a metodologia de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para trabalhos práticos e aplicados.

Nesse sentido, este estudo apresenta como objetivo central propor um modelo de negócio inovador para expansão do atendimento em clínicas especializadas no segmento de saúde e seu processo de implementação na Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui.

2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

Esta seção é destinada a apresentação dos aspectos relacionados sobre a organização, o serviço prestado e o mercado onde a Clínica atua.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

A Clínica Palma Tao é uma clínica especializada em acupuntura e tem como objetivo contribuir na volta do bem-estar e da saúde das pessoas.

Segundo seu fundador e atual proprietário (2020):

> Acreditamos que onde existe uma vontade, existe um caminho (Tao em chinês, ou Do em japonês), toda desarmonia no corpo, toda dor (emocional ou física), é um recado da sua essência, te lembrando que algo precisa mudar. Nessa jornada de encontro com sua essência, a Palma Tao acredita que pode contribuir na volta do seu bem-estar, da sua saúde, corpo e mente! Não interessa a sua idade, não interessa a sua doença, não interessa seu diagnóstico, lembre-se: onde há uma vontade, existe um caminho! Acredite nisso!!!

O cliente entra em contato com a Clínica Palma Tao, por telefone ou canal de mensagem *Whatsapp*, a fim de agendar consulta ou tratamento para diferentes patologias e agravos à saúde mediante a Medicina Tradicional Chinesa (MTC). Ao entrar em contato com a Clínica Palma Tao, o possível paciente passa por uma breve entrevista de forma a receber a melhor orientação sobre tratamento para o seu caso. Os valores e o tempo de duração das sessões são informados neste primeiro contato. Neste momento, não é oferecida opção

de pacote ou número total de sessões, pois a primeira consulta será determinante para uma avaliação mais assertiva. A Clínica Palma Tao atua de segunda à sexta, das 19h às 22h. O valor das consultas e/ou tratamento pode ser dividido em mais de uma parcela. Não trabalha com convênios. Fundada no ano de 2019, conta com uma unidade em São Caetano do Sul, SP.

De acordo com o proprietário, "[...] o agendamento de consultas e tratamento, em sua maioria, é derivado de pacientes que já foram submetidos a tratamentos prévios, utilizando-se medicina tradicional". O paciente que procura a Clínica Palma Tao pela primeira vez é direcionado a realizar uma chamada telefônica para que algumas perguntas possam ser feitas de maneira que o terapeuta possa ter uma referência do caso e o oriente o paciente sobre o formato de atendimento. A consulta ocorre na clínica em São Caetano do Sul. O que difere o serviço da Clínica Palma Tao dos demais serviços de acupuntura é o estudo detalhado de cada caso, que direciona o tratamento mais indicado para cada paciente.

Desta forma, foram descritos os pontos de acupuntura e técnicas da Medicina Tradicional Chinesa (MTC) mais utilizados na Clínica Palma Tao, como, acupontos, acupuntura clássica, eletroacupuntura, acupressão, moxibustão ou moxabustão, *cupping e* acupuntura auricular.

2.2 O SERVIÇO - ACUPUNTURA

Derivada dos radicais latinos *acus* e *pungere*, que significam agulha e puncionar, respectivamente, a acupuntura visa à terapia e à cura das enfermidades pela aplicação de estímulos através da pele, com a inserção de agulhas em pontos específicos (Jaggar, 1992; Schoen,1993; Wen, 1989) chamados acupontos. Trata-se também de uma terapia reflexa, em que o estímulo de uma área age sobre outra(s). Para este fim, utiliza, principalmente, o estímulo nociceptivo, ou seja, estímulo que causa dor (Lundeberg, 1993).

Entretanto, além do sentido restrito de agulhamento, a palavra acupuntura pode ter sentido mais amplo, o do estímulo do acuponto, segundo as várias técnicas disponíveis (agulhamento, alterações de temperatura, pressão e

outras). A acupuntura faz parte de um conjunto de conhecimentos teórico empíricos, a Medicina Tradicional Chinesa (MTC), que inclui técnicas de massagem (Tui-Na), exercícios respiratórios (Chi-Gung), orientações nutricionais (Shu-Shieh) e a farmacopeia chinesa (medicamentos de origem animal, vegetal e mineral) (Altman, 1979). A ciência rejeita o princípio energético, linguagem metafísica e sistema aparentemente primitivo da MTC, dificultando o engajamento de cientistas na investigação e o desenvolvimento da acupuntura (Andersson, 1993; Kendall, 1989).

A necessidade de uma linguagem comum para facilitar o ensino, a pesquisa, a prática médica e a troca de informações, em nível global em acupuntura, levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a criar uma nomenclatura internacional padrão (Brasil, 1995). Na China, a acupuntura é utilizada rotineiramente para o tratamento de diversas afecções. A eficácia dessa terapia levou, em 1979, especialistas de 12 países presentes ao Seminário Inter-regional da OMS (Bannerman, 1979) a publicarem uma lista provisória de enfermidades que podem ser tratadas pela acupuntura e que inclui, dentre outras: sinusite, rinite, amidalite, bronquite e conjuntivite agudas, faringite, gastrite, duodenite ulcerativa e colites agudas e crônicas. Recentemente, a acupuntura foi reconhecida como especialidade médica veterinária em nosso país (Brasil, 1995). Foram mapeados 18 concorrentes diretos: todos localizados próximos à Clínica Palma Tao. Em comum, a cidade de São Caetano, onde o deslocamento entre um ponto e outro da cidade é fluído.

2.3 O MERCADO

As práticas integrativas e complementares em saúde (PICS) são recursos terapêuticos que buscam a prevenção de doenças e a recuperação da saúde, aplicadas à atenção primária à saúde (APS). A partir dos dados disponibilizados pelo DATASUS (2019), identifica-se que as terapias alternativas ganham cada vez mais destaque, dado aumento de volume de atendimentos individuais, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de atendimentos individuais em PICS na APS nos anos de 2017, 2018 e 2019 parcial. (Brasil, 2019)

PICS	2017	2018	2019 Parcial	Taxa de crescimento (de 2017 à parcial 2019)
Medicina Tradicional Chinesa	92.283	161.317	208.739	126%

Fonte: Adaptado pelos autores da SISAB/DATASUS (2019)

No que tange aos procedimentos, os números demonstram o crescimento do mercado. As sessões de acupuntura com inserção de agulhas saltaram de 101 mil em 2017 para 129.2 mil na parcial de 2019, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Total de procedimentos realizados em PICS na APS em 2017, 2018 e 2019 parcial. (Brasil, 2019)

Procedimentos	2017	2018	2019 Parcial	Taxa de crescimento (de 2017 à parcial 2019)
Sessão Acupuntura Inserção Agulhas	101.020	117.898	129.207	28%
Sessão Acupuntura Aplicação Ventosas/Moxa	2.596	6.107	13.027	402%
Sessão Eletroestimulação	1.772	3.794	21.556	1116%
Sessão Auriculoterapia	40.818	217.973	423.774	938%

Fonte: Adaptado pelos autores da SISAB/DATASUS (2019)

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PARA A OPORTUNIDADE

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

O método a ser utilizado foi o quantitativo que, segundo Malhotra (2004), procura quantificar dados para, posteriormente, serem analisados. Para tanto, foi utilizada a técnica do *Survey* que é definida como a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um grupo de pessoas, indicado como representante de uma população por meio de um instrumento, normalmente um questionário (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

A coleta de dados foi realizada mediante questionário fechado com 14 questões de múltipla escolha de forma *on-line*, por meio da plataforma *Google Forms*, sem a identificação do participante, de modo que, a sua resposta,

tampouco dados particulares revelassem o perfil do participante. A participação foi voluntária. A faixa etária dos participantes estava entre 18 e 80 anos, incluindo homens e mulheres. O critério adotado foi por conveniência, pois se trata do desenvolvimento do negócio da clínica para a melhoria do atendimento. Como o negócio está em fase de estruturação, não foi objeto dessa pesquisa participantes não clientes. Assim, foram enviados 30 questionários, e desses, obteve-se a devolutiva de 17 respostas, totalizando uma taxa de retorno de 57%.

3.1.1 Análise dos Resultados

Por meio da avaliação das respostas ao questionário, buscou-se conhecer os principais motivos para procura do serviço: (a) como os clientes foram atraídos; (b) qual 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 (c) como é realizada a entrega de um valor superior ao cliente, sendo estas formas de as empresas manterem sua vantagem competitiva (Slater & Narver, 1994).

3.1.2 Análise Síntese dos Dados Coletados do *Survey*

De acordo com os dados obtidos, por meio do questionário, a Palma Tao oferece um serviço e um atendimento que são recomendados pelos participantes, com um preço adequado à proposta de serviço. Este resultado revela que esses participantes podem indicar os serviços da Clínica Palma Tao. Os canais mais utilizados para estabelecer o primeiro contato com a clínica são WhatsApp e Instagram, representando 47,1% e 41,2% respectivamente.

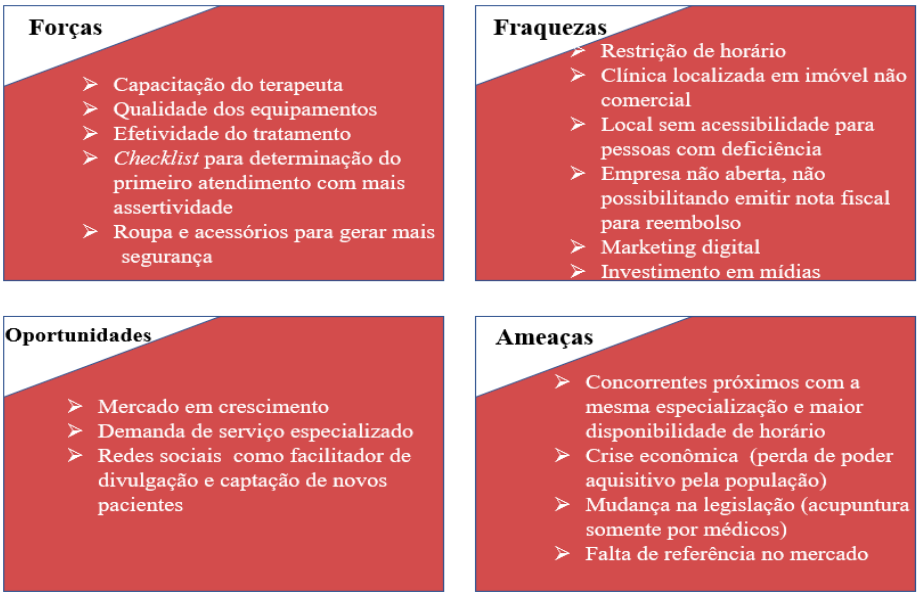
O conhecimento da existência da clínica é efetuado via indicação, com representação de 70,6% dos respondentes. A distância é um fator relevante para a busca da clínica, dado que 30,8% dos participantes consideram até 3km uma distância viável para deslocamento e 53,8% consideram até 5km. A clínica, segundo os participantes, é de fácil acesso e localização. O principal fator de procura da Palma Tao está relacionado ao tratamento de dores, de acordo com

94,1% dos participantes. A pergunta 10 do questionário solicita que os participantes informem pontos positivos do serviço oferecido pela Clínica Palma Tao. As respostas descrevem elogios aos serviços da Palma Tao, em função da melhora das dores após o atendimento. No que que se refere a pontos de melhoria, houve duas sugestões, sendo que ambas podem ser consideradas para análise do desenvolvimento do negócio: (1) propõem instalação de uma placa de identificação em frente à clínica, e (2) apontam possível desconforto de ter residentes no local onde fica a sala de atendimento da clínica. Com a finalidade de entender como a clínica pode ter diferencial perante a concorrência, elaborou-se uma pergunta questionando se o participante teve experiência de tratamento ou atendimento em outra clínica de acupuntura que teria apresentado melhor serviço. Como resultado, nenhum participante deste estudo informou ter referência de outra clínica que seria melhor que Palma Tao. Para entender se os participantes indicariam os serviços da Clínica Palma Tao a outra pessoa, foi utilizada, então, uma escala de alta, média e baixa probabilidade. As respostas foram positivas, indicando a alta propensão de indicar a clínica para outras pessoas.

3.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT permite a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (Dyson, 2004). Em outras palavras, a análise SWOT é o processo de identificação dos fatores que desempenham um papel fundamental para o sucesso da empresa e de interpretação desses fatores, com o propósito de servir de base para decisões estratégicas (Dincer, 2004). Análise SWOT, pode levar a estratégia com direcionamentos de recursos e capacidades de uma empresa para quaisquer oportunidades do ambiente externo. Mas isso, não têm sentido se os recursos e capacidades da empresa forem insuficientes. A figura 1, apresenta a análise SWOT, da Clínica Palma Tao. Participaram, da construção da matriz, o proprietário e um consultor especialista nesse segmento.

Figura 1 - Análise SWOT Clínica Palma Tao



Fonte: Elaborados pelos autores

3.2.1 Análise Síntese da SWOT

A análise SWOT, utilizada e consolidada na figura 1, representa a análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e das ameaças do negócio (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). A análise do ambiente interno é que determina suas forças e fraquezas e, após análise, foi possível identificar como força a qualificação do terapeuta, que oferece um serviço considerado pelos participantes como eficiente, associando perguntas que auxiliam no diagnóstico do tratamento e equipamentos de qualidade. Também como força está o baixo custo operacional uma vez que a Clínica Palma Tao ocupa um espaço disponível em imóvel residencial, pertencente à família. O fato de a Clínica Palma Tao estar localizada em imóvel residencial, é considerado como ponto fraco. O imóvel não oferece sinalização adequada para melhor identificação da existência da clínica. O marketing digital é considerado fraqueza, pois não existe uma divulgação que permita o melhor conhecimento da clínica pelas pessoas que buscam por acupuntura. Existe restrição de horário de atendimento, limitando à prestação do serviço de 3 a 4 horas no período noturno. Esta restrição pode indicar perda de público que prefere outros horários. Como não existe empresa aberta, a clínica não trabalha com convênios ou emissão de nota para reembolso.

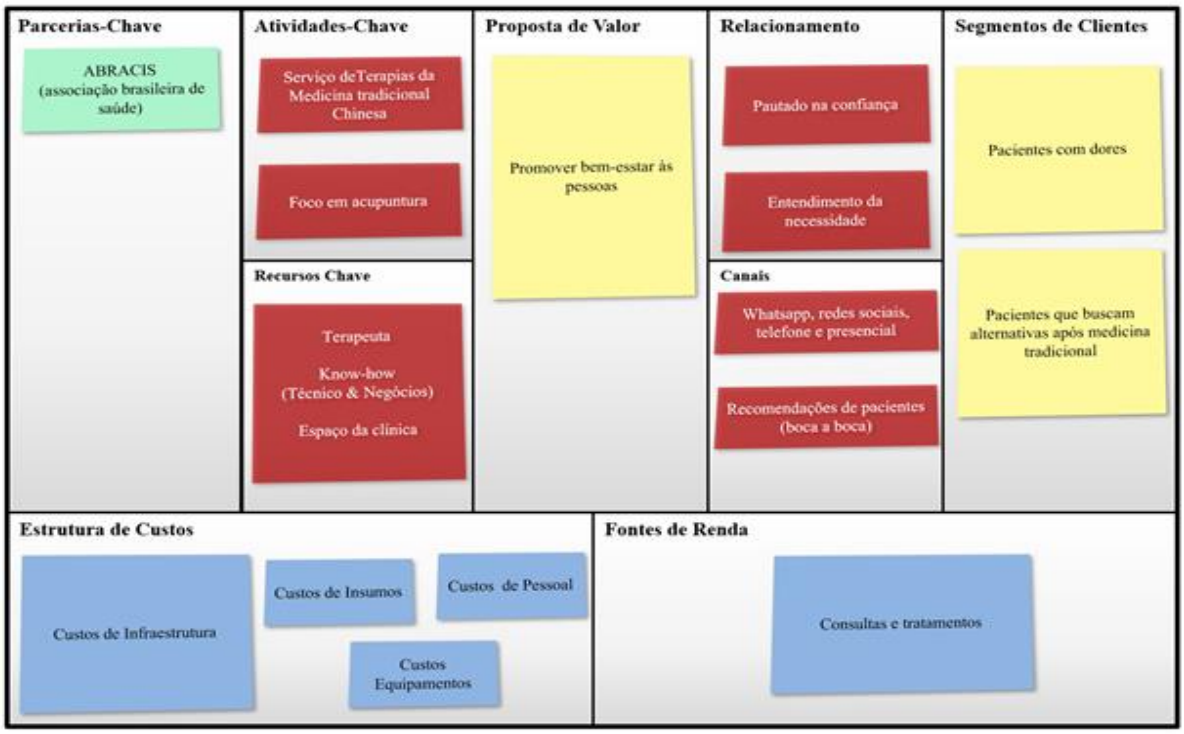
Com relação à análise do ambiente externo, foi possível a definição das oportunidades e ameaças. Como oportunidade, a clínica pode oferecer o serviço de acupuntura especializado, o qual tem aumento de procura no mercado. A divulgação da clínica também pode ser revisada de modo a ter maior evidência em diferentes meios de comunicação e atrair novos pacientes. Os fatores que estão fora do controle da organização e que podem vir a prejudicar o desempenho da empresa são considerado ameaças (Weihrich, 1982). A concorrência é a principal ameaça ao negócio da Palma Tao, associada à falta de conhecimento no mercado. Caso haja crise financeira, a clínica também pode sofrer menos procura devido à contenção de gastos da população.

3.3 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2019), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O *Business Model* Canvas Business é um quadro proposto por Osterwalder e Pigneur (2019), composto por nove componentes interligados que permitem a discussão e análise sobre modelos de negócios já existentes ou novas propostas de modelos de negócios. Esta análise permite verificar como a empresa gera e entrega valor para os seus clientes, bem como suas atividades-chave, sua estrutura de custo e outras características importantes.

Os nove componentes que compõem o Canvas descritos no Quadro 1 que foram delineados no modelo de negócios da Clínica Palma Tao nesta etapa do diagnóstico, representado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Negócios Canvas da Clínica Palma Tao – *Ex-ante*



Fonte: Elaborados pelos autores.

Utilizando o modelo Canvas, o Quadro 1 descreve os nove componentes que representam o modelo de negócios da Clínica Palma Tao.

Quadro 1 - Componentes do Canvas da Clínica Palma Tao

Componentes	Descrição
Segmentos de Clientes	Os clientes da Clínica Palma Tao são pessoas que procuram alívio de dores e que podem ter passado por outros tratamentos provenientes da medicina tradicional.
Proposta de Valor	Como proposta de valor, a Clínica Palma Tao promove o bem-estar às pessoas.
Canais	Os canais de contato com a Clínica Palma Tao são por meio de *WhatsApp*, redes sociais, telefone e presencial. A recomendação da Palma Tao conta com a rede de contatos do paciente, que é acionada de forma manual, ou seja, por meio da boca a boca.
Relacionamento com clientes	Pautado na confiança, o relacionamento junto ao cliente é iniciado desde o primeiro contato. Por meio de perguntas estruturadas, o terapeuta é capaz de entender a necessidade do possível paciente, oferecendo a proposta inicial de tratamento. Empatia é fundamental para que este contato seja o mais transparente possível.
Fontes de Receita	Consultas e tratamentos dos pacientes são a fonte de receita da Clínica Palma Tao.
Recursos Principais	Como recursos principais, a Clínica Palma Tao conta com o terapeuta, seu *know-how* técnico e de negócios, e espaço da clínica.
Atividades-Chave	A Clínica Palma Tao oferece serviço de terapias da medicina tradicional chinesa com foco em acupuntura.

Parcerias Principais	A Clínica Palma Tao tem parceria com a ABRACIS (Associação Brasileira de Saúde), que disponibiliza melhores práticas e atualizações sobre procedimentos da Medicina Tradicional Chinesa.
Estrutura de Custos	A infraestrutura da clínica, equipamentos e insumos para realização do serviço são os principais componentes da estrutura de custos.

Fonte: Elaborados pelos autores

3.3.1 Análise Síntese do Canvas da Clínica Palma Tao

Para a Clínica Palma Tao, a geração e a proposta de valor é proporcionar bem-estar às pessoas por meio da efetividade de terapia associada à Medicina Tradicional Chinesa (MTC), com foco em acupuntura. Os clientes são pacientes com dores que buscam alternativas de tratamento após passagem por tratamentos da medicina tradicional. Os canais de atendimento, como dito, estão disponíveis por telefone, *WhatsApp* e presencialmente. A empatia é fator fundamental para o relacionamento com o cliente desde o primeiro contato, no qual é feita uma avaliação inicial para entendimento da necessidade do possível paciente.

Com relação aos recursos, a Clínica Palma Tao conta com a *expertise* e disponibilidade do terapeuta, que tem parceria com a ABRACIS (Associação Brasileira de Saúde), que disponibiliza melhores práticas e atualizações sobre procedimentos da MTC. As fontes de receita são as consultas e tratamentos. Como o imóvel é residencial, os custos são de infraestrutura para água e luz, assim como os insumos utilizados nos atendimentos.

4 APORTE TEÓRICO PARA APOIO À APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Segundo Porter (2009), uma empresa pode aumentar a atratividade do produto ou serviço oferecido, aplicando estratégias ofensivas e defensivas, com o objetivo de alcançar uma posição sustentável no mercado. O autor identificou e destacou três estratégias que devem ser aplicadas para se alcançar essa posição mais favorável: liderança em custo, diferenciação e foco ou enfoque.

a) Liderança em custos – enfatiza o baixo custo em relação a seus concorrentes sem negligenciar a qualidade, os serviços e as outras áreas

envolvidas. Nessa estratégia, a empresa busca ser a mais eficiente na produção de produtos e serviços em seu mercado, de modo que tenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

b) Diferenciação – trata da criação de algo, seja um produto ou serviço, que é reconhecido como sendo único, permitindo, assim, que a empresa trabalhe com preços superiores aos preços médios do mercado. Uma empresa também pode ter vantagens competitivas tendo produtos com características únicas na percepção de seus clientes, que lhe possibilitem cobrar um preço mais alto sem perder sua clientela.

c) Foco ou Enfoque – trata da estratégia onde a empresa se concentra em um grupo específico de clientes, mercados, ou segmentos de linhas de produtos.

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). O processo de elaboração da proposta de aproveitamento da oportunidade levou em consideração:

- adoção de estratégia genérica de foco, que tem como objetivo principal a escolha de um determinado público-alvo. Este mercado específico pode ser escolhido por questões geográficas, idade ou qualquer outro enfoque (Porter, 2009);
- os resultados da pesquisa realizada neste trabalho, bem como a análise SWOT, indicam que a distância para deslocamento é um fator relevante para o paciente que busca o tratamento;
- análise do ambiente interno, oferecendo atendimento por meio de terapeuta especializado em diferentes endereços da região do ABC Paulista;
- análise do ambiente externo, em uma região com mais de 1.7M de pessoas na qual a concorrência não oferece a multilocalização.

Assim sendo, as alternativas desta proposta, que serão detalhadas a seguir, são: *coworking clínico*; atenção domiciliar (AD); marketing digital e parcerias.

4.1 COWORKING

Com o propósito de possibilitar a operacionalização descentralizada, esta alternativa cria uma linha de oferta de consultas e tratamento por meio da acupuntura, trazendo, como diferencial neste segmento, a disponibilização de salas para atendimento em diferentes endereços da região do ABC Paulista. Desta forma, a Clínica Palma Tao utiliza a estratégia de *coworkings*. Nesse sentido, as definições de *coworking* variam desde uma visão ampla e geral de espaço físico, abrigando profissionais variados (De Guzman & Tang, 2011; Surman, 2013; Stumpf, 2013; Gandini 2015), até visões mais específicas, em que o *coworking* é visto como espaço de empreendedores, baseado na troca de conhecimento (Deijl, 2011; Lange, 2011; Capdevila, 2013; Merkel, 2015; Mesquita, 2016).

Pode ser necessário conciliar interesses, expectativas e perspectivas divergentes em um mesmo espaço de *coworking*, sejam estes entre grupos de usuários ou entre usuários e proprietários (Spinuzzi, 2012). Um profissional autônomo que precisa de um ambiente profissional para se encontrar com clientes tem necessidades e expectativas diferentes de um ator que procura expandir sua rede de contatos profissionais e obter contratos de serviço (Spinuzzi, 2012). Estudos buscam mapear interesses, expectativas e motivações de *coworkers* e outros usuários de espaços compartilhados. Spinuzzi (2012) apoia-se nestas diferenças em percepções e em objetivos entre usuários para classificar o *coworking*.

Isso o permitiu identificar três tipos de espaços de *coworking*:

- espaços de trabalho comunitário – o serviço é a oferta do espaço, com cada usuário possuindo funções e propósitos diferentes. Pode ser sem custos, como no caso do *Space* 12 – um espaço que visa a servir a comunidade e pertence à igreja local. Apesar de trabalharem no mesmo espaço, não necessariamente se incentiva a colaboração e interação das pessoas que o frequentam;
- escritórios – espaço de baixo custo para pessoas que desejam as amenidades e as interações que o ambiente de escritórios oferece.

Discussões e a troca de conhecimentos são encorajadas, mas estabelecer uma comunidade é secundário.

- espaço de trabalho federativo - para os proprietários, o valor desses espaços é reunir uma rede de possíveis contratantes e parceiros de negócios sob um mesmo local, além de providenciar os mesmos benefícios que o modelo de escritórios. Este é o tipo a ser utilizado neste trabalho. Cabe ressaltar que, ainda neste tipo de espaço federativo, pode-se agregar o modelo *coworking* clínico ou *coworking* de saúde, que são espaços que disponibilizam a estrutura necessária para que um grupo de profissionais da área médica consiga trabalhar. (Revista Habitare, 2022).

4.2 ATENÇÃO DOMICILIAR (AD)

A atenção domiciliar (AD) é a forma de atenção à saúde oferecida na moradia do paciente e caracterizada por um conjunto de ações de promoção à saúde, à prevenção e ao tratamento de doenças e de reabilitação, com garantia da continuidade do cuidado, estando integrada à Rede de Atenção à Saúde (Governo do Brasil, 2022). No caso específico da acupuntura, as ações são as seguintes: promover o bem-estar das pessoas por meio da estimulação com: (a) agulhas; (b) eletricidade; (c) esferas, ou (d) sementes de pontos específicos da pele denominados *acupontos*. O principal objetivo do atendimento domiciliar é a promoção da manutenção ou a restauração da saúde, bem como a adaptação das funções do indivíduo, a fim de favorecer o restabelecimento de sua independência e autonomia. Lacerda et al. (2006) classificam AD em quatro modalidades de cuidado, que se diferenciam pela especificidade de suas finalidades e ações, são estas: (i) a atenção domiciliar; (ii) atendimento domiciliar; (iii) visita domiciliar, e (iv) internação domiciliar. Nesta perspectiva, Lacerda et al. (2006) destacam que os conceitos e modalidades de cuidado inerentes à assistência em saúde, prestada no domicílio, retratam distinções não somente conceituais, mas também do ponto de vista prático em termos da organização desse tipo de cuidado, havendo uma complementariedade e interdependência entre as quatro modalidades conceituadas.

Em termos gerais, a nomenclatura 'Atenção Domiciliar' designa um conceito de maior amplitude, um termo geral que designa a organização do sistema e das práticas de saúde, que abrange o atendimento, a visita e a internação domiciliar. O atendimento domiciliar é também considerado como assistência domiciliar ou cuidado domiciliar, na literatura internacional: *home care*. A visita domiciliar é, por sua vez, o conceito mais difundido no sistema de saúde brasileiro e nas práticas de saúde da comunidade. E a internação domiciliar, modalidade da atenção domiciliar que se utiliza das tecnologias duras em saúde, está relacionada com a prestação de serviços de média e alta complexidade. Desta forma, esta alternativa cria uma linha de oferta de entrega dos serviços da Clínica Palma Tao, em domicílio, por meio do atendimento domiciliar (AD).

4.3 MARKETING

Esta alternativa está relacionada a ações de marketing digital direcionadas à profissionalização do site da Clínica e à comunicação com o cliente, mediante plataformas digitais disponíveis no mercado brasileiro. Para elaboração desta ação, faz-se necessária a conceituação do que é marketing e marketing digital. Kotler e Keller (2013) define marketing como o processo por meio do qual os indivíduos satisfazem suas necessidades e desejos pela troca de produtos de valor (bens, serviços e ideias). Cobra e Ribeiro (2000) definem marketing como a ação de descobrir necessidades e desejos dos consumidores, visando a desenvolver produtos e serviços que os encantem. Las Casas (1997) define como a área do conhecimento que engloba todas as atividades referentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos, considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Outra abordagem também conhecida, é o e-marketing ou marketing eletrônico, marketing digital que é o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla

a quantidade e o tipo da informação recebida (Limeira, 2007). Conforme Kotler e Keller (2013), uma das vantagens da internet, é que esta nunca se fecha, está aberta 24 horas ao dia, sete dias da semana, tem cobertura global e pode transmitir imagens e fotos coloridas. Para Reedy et al. (2001), são todas as atividades *on-line* ou eletrônicas que facilitam a produção de produtos ou a comercialização de serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor. Dessa forma, o Quadro 2 apresenta as ferramentas do marketing digital.

Quadro 2 - Ferramentas do Marketing Digital

Ferramentas	**Descrição**
E-mail Marketing	Para Torres (2009), o e-mail marketing é uma ferramenta baseada no conceito de mala direta com facilidade de atingir seu público-alvo com baixo custo e rapidez.
Marketing Viral	Semelhante ao efeito boca-a-boca, para Torres (2009), marketing viral baseia-se no conceito de troca de mensagens entre internautas, sendo estas também chamadas de peças virais, como informações, textos, imagens ou vídeos que acabam espalhando-se rapidamente pela rede, como um vírus, podendo estes serem criados e aceitos espontaneamente entre os usuários.
Mecanismos de Buscas	Os mecanismos de busca são *softwares* para auxiliar os usuários da internet na pesquisa de informações, páginas e sites. Utilizam programas automáticos, chamados *bots* (robôs) ou *spiders* (aranhas), para pesquisar páginas e sites (Limeira, 2007). Na internet, existem vários mecanismos de busca, sendo que o mais conhecido e usado, hoje em dia, é o Google, sendo este considerado por Torres (2009) como uma importante ferramenta para a publicidade na internet.
Links Patrocinados	Pode-se afirmar [...] que a propaganda em *links* patrocinados representou uma revolução em toda a internet e transformou empresas de garagem em empreendimentos multimilionários e sustentáveis (Vaz, 2010). Okabe (2010) define que os *links* patrocinados são pequenos anúncios, que aparecem nos resultados da busca de usuários, por meio de palavras-chave digitadas.
Site Mobile	Site Mobile é desenvolvido para funcionar especificamente em dispositivos móveis, sejam estes smartphones ou tablets (Gebauer et al., 2004).
Mídias Sociais	Torres (2009) define mídias sociais como sites da internet que permitem o compartilhamento de informações e conteúdo entre usuários. São “sociais”, pois são mídias, ou seja, meios de transmissão de informações e conteúdo, livres e abertas à colaboração e à interação de todos. O contexto de mídias sociais engloba vários tipos de sites com conteúdo específicos, por exemplo: sites de vídeos, fotos, blogs, sites colaborativos e, principalmente, as redes sociais. As redes sociais são criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro entre pessoas e é isso que se torna atraente para o marketing digital, pois um indivíduo influencia são só um grupo de amigos, mas também várias comunidades a que pertence. O uso do marketing digital por meio das ferramentas disponíveis no mercado tem objetivo de aumentar o conhecimento da clínica e fomentar a divulgação do serviço prestado, alcançando, assim, maior número de clientes/pacientes.

Fonte: Elaborados pelos autores

4.4 PARCERIAS

Segundo Mintzberg (1998), a cooperação intraorganizacional aparece na administração estratégica vestida de diversas formas: pelas palavras e expressões. Para este autor, as palavras-chave são: colaboração, cooperação e parceria. Para Mintzberg (1998), parceria é o termo aplicado a uma associação de duas ou mais entidades e/ou pessoas que acordam sobre combinar seu trabalho, propriedades, habilidades, de forma separada ou em conjunto, com o propósito de se ocuparem de negócios e da divisão dos lucros e das perdas entre eles.

Para essa definição, o termo negócio representa qualquer tipo de comércio, ocupação ou profissão. Os grupos que se formam por meio de tais associações são chamados de parceiros e, ao acordo entre duas ou mais entidades e/ou pessoas, para uma parceria, dá-se o nome de contrato de parceria. Alianças estratégicas são formas de organização usadas pelas empresas para posicionarem-se de maneira competitiva. São arranjos entre empresas que se relacionam e se permitem experimentar o ganho da vantagem competitiva sustentável (Kogut, 1988).

O convênio pode ser considerado um negócio jurídico de cooperação, no qual todas as partes trabalham juntas para alcançar determinada finalidade pública, ou seja, há o inter-relacionamento múltiplo de cooperação mútua, uma vez que cada participante tem relação jurídica com todos os integrantes do convênio para a efetivação do interesse público. A celebração de convênio não depende da realização de licitação prévia, ainda que o art. 116 da Lei Federal nº 8.666/1993 estabeleça que o procedimento licitatório é aplicável aos convênios. Essa situação se justifica uma vez que os convênios, por sua natureza, não são firmados em razão de competitividade pela oferta da melhor proposta, mas de um ajuste de vontades previamente acertado (Secretaria Municipal de Justiça, 2022).

Nesse sentido, Coase (1960) entende que existem custos de transação que permeiam todas as etapas do processo produtivo e englobam as despesas com a organização e participação nas transferências do mercado. Coase (1960)

argumenta que os custos de transação decorrem da utilização do mecanismo de preços do mercado, envolvem os custos de coleta de informações relacionadas à busca de: parceiros, avaliação, mapeamento dos atributos e vantagens dos produtos negociados; elaboração, monitoramento e execução de contratos. Arrow (1974) descreve que esses custos estão associados à descoberta de preços relevantes, à negociação e ao estabelecimento de contratos, ou seja, os custos dos recursos utilizados para a criação, manutenção, uso e mudança de instituições e organizações, portanto, são os custos para se movimentar o sistema econômico. De modo a aumentar o número de clientes, esta alternativa busca estabelecer aliança estratégica pela rede de parceria que pode envolver:

- Convênio com as prefeituras das cidades da região do Grande ABC Paulista.
- Dr. Consulta é uma rede de centros médicos que oferece consultas médicas, exames e serviços de saúde. "Com excelentes profissionais da saúde por um preço acessível, o Dr. Consulta atende mais de 60 especialidades em suas unidades, mais de 25 especialidades médicas mediante telemedicina e mais de 3.500 serviços entre exames, odontologia, fisioterapia, acupuntura, *check-ups*, vacinas e cirurgias de baixa complexidade".
- Convênio Médico. Para entendimento do universo que pode ser empregado para estabelecimento de convênios médicos, foi utilizado o relatório do programa de qualificação de operadoras - 2021 fornecido pela ANS referente ao Ano-Base 2020.

4.5 INOVAÇÃO

Para entender como será desenvolvido este tópico, fez-se necessário embasamento nas técnicas de inovação e, especificamente, em processos, produtos, serviços e tecnologia. Schumpeter (1934) descreve a inovação como a força propulsora das mudanças mundiais, sendo o principal motor do desenvolvimento das nações, de tal forma que a busca por diferenciais que tornem a empresa um bem raro no mercado, oferecendo produtos e serviços que apenas possua e saiba fazer é a única maneira para se destacar no cenário

competitivo global. De acordo com a OCDE (1997) (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997).

Para o desenvolvimento do modelo de negócio da Clínica Palma Tao, o objetivo é identificar o foco e o âmbito da inovação gerada no desenvolvimento do negócio da Clínica Palma Tao, tendo em vista criar valor para os clientes, que serão beneficiados por locais convenientes para o cliente paciente. Considerando a proposta, a denominação da inovação será **"Acupuntura Aqui"**, em que se busca ofertar os serviços de acupuntura da Clínica Palma Tao em diferentes endereços da região do ABC Paulista, com conveniência para o deslocamento do cliente/paciente por meio da alternativa de *coworking* clínico. Essa inovação tem como finalidade oferecer diferentes opções de endereço da Clínica para atendimento ao cliente (*coworking* clínico), permitindo praticidade de acesso aos serviços da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui. Segundo Schumpeter (1985), é possível classificar a inovação por meio de uma das situações mencionadas a seguir:

- introdução de novo serviço ou de nova qualidade de serviço;
- introdução de novo método para prestação de serviço, como, por exemplo, nova forma de entrega de serviço;
- abertura de novo mercado;
- obtenção de nova fonte de matéria-prima ou de insumos intermediários;
- estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada indústria em que a empresa, que se está analisando, opere.

Ainda, segundo Schumpeter (1985), a inovação também pode ser explicada por seu grau de novidade, variando de radical à incremental. A inovação radical se refere a profundas mudanças tecnológicas ou criação de tecnologias totalmente novas. De acordo com Tidd et al. (2008), a inovação incremental aperfeiçoa o produto já existente desenvolvendo melhorias

contínuas. Essas melhorias podem ser no *design* ou na qualidade do produto, no processo logístico, organizacional, nas novas práticas de vendas e nos suprimentos. Além disso, a inovação incremental não demanda tanto investimento quando comparada à inovação radical, pois deriva do conhecimento, aprendizado e da prática acumulados ao longo do tempo (Freeman et al., 2008). Já Gallouj e Weinstein (1997) ressaltam que a inovação em serviços leva em consideração a importância das inovações institucionais ou organizacionais, definidas como "mudanças nas regras que governam os modos de interação entre os indivíduos em uma firma ou organização". As forças que dirigem a inovação em serviços podem ser externas ou internas. As forças externas, segundo Sundbo e Gallouj (1998), estão relacionadas com as trajetórias institucionais, tecnológicas, gerenciais, sociais e profissionais, as quais influenciam determinados serviços, além das relações específicas estabelecidas com os competidores, fornecedores, com o setor público e, especialmente, com os clientes.

Segundo Sundbo e Gallouj (1998, p.4-5), existem diferentes classificações para a inovação em serviços:

- inovações de produto: relacionados com o fornecimento de novo serviço, como, por exemplo, novo seguro, nova linha de financiamento, oferta por um hospital do atendimento de nova especialidade médica;
- inovações de processo: relacionados com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço (*back*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço (*front*);
- inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas ferramentas gerenciais ou novos modelos de gestão;
- inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos, em um mesmo mercado, ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que esta se insere.

Entretanto, um novo tipo de inovação deve ser considerado conforme salienta Hauknes (1998, p. 30), a intensidade da relação usuário/produtor em

serviços deve considerar o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências. Neste sentido, a inovação em serviços poderia ser considerada "um processo de generalização de capacidades obtidas nas relações específicas com o cliente". Segundo Gallouj e Weinstein (1997), as inovações podem ser "adaptadas sob medida", nas quais um contrato-padrão é adaptado para atender um cliente específico (ou, muitas vezes, um segmento de mercado inteiro), alterando as taxas ou introduzindo certas cláusulas adicionais, que podem ser incluídas na categoria incremental. Por outro lado, as inovações “totalmente customizadas” (*ad hoc*), em que é feito um contrato genuinamente novo para um cliente específico (muitas vezes, uma grande empresa), e cobertura de riscos especiais, em que é feito um seguro contra um risco que possa afetar populações muito pequenas (para as quais, não há estatísticas disponíveis).

Outro e importante modo de inovação frequente em serviços é o que pode ser chamado de inovação recombinativa (Gallouj et. al., 1997). A inovação desse tipo explora as possibilidades abertas por novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque de conhecimento estabelecido e de uma determinada base tecnológica ou existente em uma trajetória tecnológica definida. Tomando como ponto de partida as características finais e técnicas de uma família de produtos e tecnologias existentes, esta constitui a base de um método relativamente rotineiro de produzir inovação pela reutilização sistemática de certos elementos ou componentes podendo ser adicionadas com origem em produtos pré-existentes. A inovação recombinativa pode ir além, criando um produto totalmente novo por meio da combinação de características e elementos técnicos existentes, pois o simples fato de combinar determinadas características de maneiras diferentes ou adicionar outras pode ser suficiente para possibilitar modos de uso totalmente novos. Nesse prisma, tem-se o seguinte cenário e motivações, considerando a proposta da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação de Inovação – “Acupuntura Aqui”

Descrição	Classificação	Motivacão
Tipo de Inovação	Paradigma	Trata-se de uma inovação, no segmento de acupuntura, que influenciará uma mudança cultural no cliente, adicionando a necessidade do tratamento à forma como o serviço é localizado, modificando o processo de operacionalização do negócio.
	Serviços	Mudança no modelo em que o serviço é entregue ao cliente, tendo em vista a ‘Acupuntura aqui’, que oferece diferentes endereços na região do ABC Paulista (*coworking* clínico*)* e por meio do AD*.*
	Processo	Mudança no modelo de operacionalização do negócio, criando parcerias e novas oportunidades de captação de clientes/pacientes.
Grau de Inovação	Incremental	A inovação faz parte de um conjunto de ações que buscam melhorar e agregar valor aos processos e serviços já existentes na Clínica Palma Tao.
	Componentes	O uso das mídias sociais, associada à estratégia de marketing digital conta com a internet para impulsionar a busca da Clínica.
Perspectiva de Amadurecimento em relação a Tecnologia e Mercados	Tecnológica	Diante da necessidade de conectar clientes em busca de atendimento, será proposto o uso de solução digital, para fortalecimento dos agendamentos e monitoramento da jornada digital do cliente. O acesso poderá ser efetuado pelo *website* da clínica por qualquer dispositivo de acesso à internet, incluindo o celular.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em: Schumpeter (1985); OCDE, (1997); Gallouj el al. (1997); Tidd et al. (2008).

4.6 CRIAÇÃO DE VALOR DA INOVAÇÃO

A avaliação da criação de valor na esfera empresarial depende, em primeira análise, da conceituação deste valor. Bowman e Ambrosini (2000), dentro da perspectiva da visão baseada em recursos, entendem haver dois tipos de valor: (1) o valor de uso, e (2) o valor de troca. O primeiro estaria ligado a qualidades de um novo trabalho, tarefa, produto ou serviço em relação às necessidades dos usuários. Para se destacarem e conseguirem a dianteira na criação de valor ao comprador, as empresas, em segunda análise, precisam ter recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição. Por outro ângulo, o valor de troca refletiria o montante pago por este comprador no momento da aquisição desta tarefa, trabalho, produto ou serviço desenvolvido, ou seja, é a atribuição monetária dada pelo comprador ao valor de uso oferecido que lhe foi entregue por determinada empresa. Enquanto o valor de uso é subjetivo e prioritariamente individual; o valor de troca é localizado no tempo e no espaço.

Esses valores derivam do indivíduo que utiliza o bem adquirido, e da situação em que ocorre a aquisição (Ito et al., 2012). Priem (2007) define que os consumidores são árbitros de valor. O valor para o cliente é um dos constructos de marketing que melhor se aproxima da tentativa de entender as preferências do consumidor.

Woodruff (1997) defende que o valor para o cliente é a nova fonte de vantagem competitiva. Para a Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui, a oferta de diferentes endereços e/ou atendimento domiciliar gera valor ao cliente que valoriza a praticidade de acesso à Clínica. A proposta de estar mais próximo ao cliente/paciente demonstra o cuidado com o atendimento ao público, que deve ser o foco do atendimento da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui, pois tratando da área da saúde, geralmente recorre-se à clínica quando se enfrenta algum problema e/ou dores. Nesse sentido, a descentralização da operação da clínica, por meio do *coworking* clínico, AD, marketing digital e estabelecimento das parcerias são fatores-chave, objetivando criação de valor para o negócio e clientes/pacientes. Desta forma, foi construído um *Framework* (figura 3) para o novo modelo de negócio da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui, composto pelos pilares de modelo de serviços, marketing digital e cultura. Destacado em azul, neste *Framework*, está a inovação no modelo de serviços da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui.

Figura 3 - Framework Modelo Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui

Fonte: Elaborados pelos autores

5 SOLUÇÃO PROPOSTA PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

A proposta de aproveitamento da oportunidade, contida neste trabalho, inclui o desenvolvimento do modelo de negócio da Clínica Palma Tao, que existe desde 2020. No tocante a seu registro legal e no desenvolvimento deste trabalho, pode-se considerar as ações para operacionalização em diferentes endereços na região do ABC Paulista, atendimento domiciliar, conquista de clientes e estabelecimento de parcerias com outras instituições. A tabela 3, de acordo com o IBGE (2010) apresenta dados utilizados como base o censo de 2010.

Tabela 3 - Número de habitantes e distribuição etária nas cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano do Sul - Região do Grande ABC

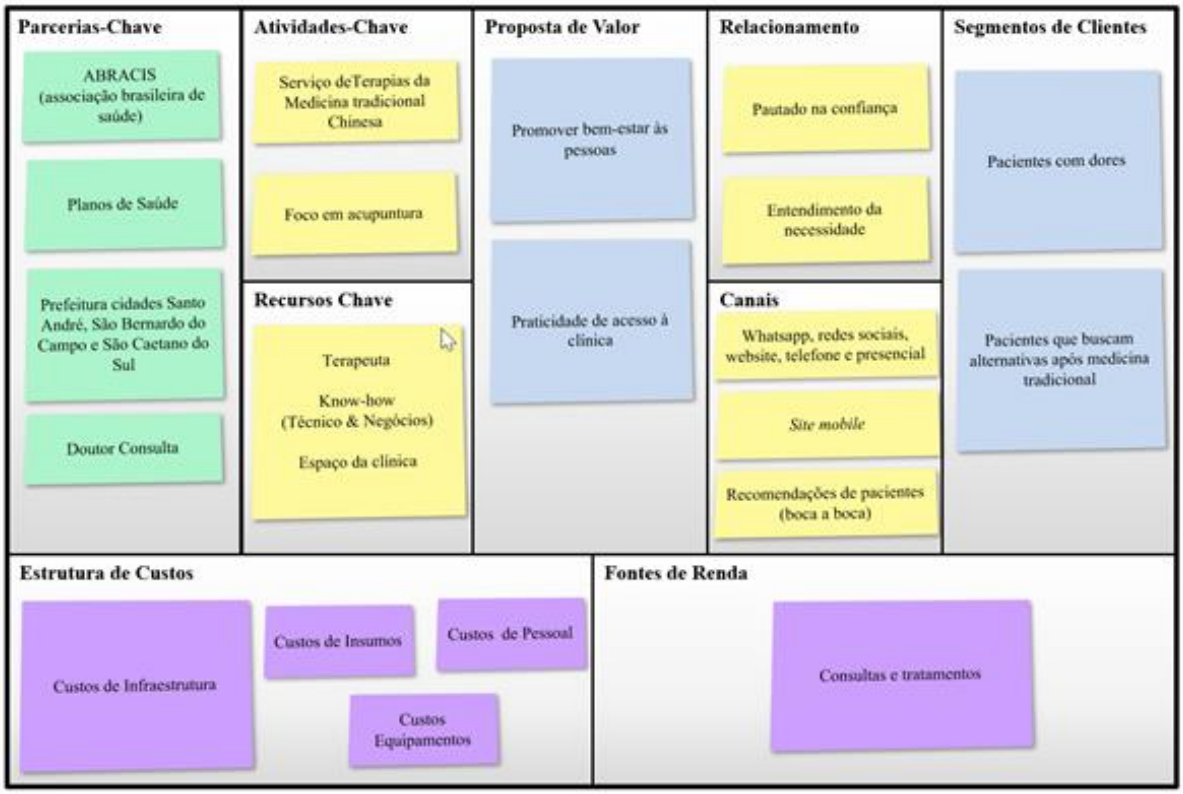
	Santo André	**São Bernardo do Campo**	**São Caetano do Sul**
Indicador Ano	2010	2010	2010
População residente	676407	765463	149263
Grupo de idade			
0 a 5 anos de idade	7.0	7.7	5.5
6 a 14 anos de idade	12.0	13.0	9.7
15 a 24 anos	15.8	16.7	13.7
25 a 39 anos	25.1	26.7	23.4
40 a 59 anos	26.6	25.7	28.5
60 anos ou mais	13.5	10.2	19.1
Sexo			
Masculino	48.0	48.3	46.1
Feminino	52.0	51.7	53.9

Fonte: Adaptado pelos autores

As projeções do IBGE (2021) demonstram, que existirá aumento da população nas três cidades em 2021. Santo André: 723889; são Bernado do Campo: 849874 e São Caetano do Sul: 162763. Para tratar a crescente demanda pelos serviços de acupuntura, verificada ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi mapeado o potencial número de clientes com base na população das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, de forma a elaborar o desenvolvimento do negócio, visando à sustentação deste por meio do atendimento de pacientes desta região. Sendo assim, espera-se atender à demanda crescente pelos atendimentos identificados neste trabalho, utilizando-se de salas de *coworking* clínico em pontos de maior concentração de pessoas que tenha um custo factível para o negócio, assim como ofertar o Atendimento Domiciliar. Com isso, a finalidade é administrar o negócio da Clínica

com saúde financeira positiva, com o propósito de manter a proposta de valor, isto é: promover o bem-estar às pessoas por meio da acupuntura. Assim, a figura 4 apresenta o novo modelo de negócio por meio do Canvas, como resultado esperado.

Figura 4 - Novo Modelo de Negócios Canvas da Clínica Palma Tao - Acupuntura Aqui – Ex-Post



Fonte: Elaborados pelos autores

Observando o cenário atual da Clínica, seu público-alvo e as ações sugeridas, espera-se a profissionalização do negócio pela necessidade de abertura de CNPJ, criação de um novo *website*, investimento em campanhas de marketing para fomento de novos clientes/pacientes, os quais terão a possibilidade de receberem os serviços da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui, em diferentes endereços do ABC Paulista. Dessa maneira, o Quadro 4 descreve os nove componentes do Canvas que representam o modelo de negócios esperado da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui.

Quadro 4 - Componentes do Canvas da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui

Componentes	Descrição
Segmentos de Clientes	Os clientes da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui são pessoas que procuram alívio de dores e que podem ter passado por outros tratamentos provenientes da medicina tradicional.
Proposta de Valor	Como proposta de valor, a Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui promove o bem-estar às pessoas e oferece praticidade para acesso à clínica por meio das salas de *coworking* clínico e atendimento domiciliar.
Canais	Os canais de contato com a Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui são por meio de website com acesso via smartphones, tablets ou computadores, *WhatsApp*, redes sociais, telefone e presencial. A recomendação da Clínica conta com a rede de contatos do paciente e pelos feedbacks dos clientes/pacientes no *website*.
Relacionamento com clientes	Pautado na confiança, o relacionamento junto ao cliente é iniciado desde o primeiro contato. Por meio de perguntas estruturadas, o terapeuta é capaz de entender a necessidade do possível paciente, oferecendo a proposta inicial de tratamento. Empatia é fundamental para que este contato seja o mais transparente possível.
Fontes de Receita	Consultas e tratamentos dos pacientes são a fonte de receita da Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui.
Recursos Principais	Como recursos principais, a Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui conta com o terapeuta, seu *know-how* técnico e de negócios, e espaço da clínica (*coworking* clínico).
Atividades-Chave	A Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui oferece serviço de terapias da medicina tradicional chinesa com foco em acupuntura.
Parcerias Principais	A Clínica Palma Tao-Acupuntura Aqui tem parceria com a ABRACIS (Associação Brasileira de Saúde), que disponibiliza melhores práticas e atualizações sobre procedimentos da Medicina Tradicional Chinesa. Como proposta, estabelecer convênio com o Dr. Consulta, planos de saúde e prefeituras da região do Grande ABC.
Estrutura de Custos	A infraestrutura da Clínica, custos de pessoal, equipamentos e insumos para realização do serviço são os principais componentes da estrutura de custos.

Fonte: Elaborados pelos autores

A solução, para aproveitamento da oportunidade, consiste em desenvolver o modelo de negócio da Clínica Palma Tao, mantendo o foco no serviço de acupuntura, inovando por meio da oferta de praticidade de acesso aos serviços da Clínica, com a disponibilização de múltiplos endereços na região do ABC Paulista, mediante salas de *coworking* clínico a serem alugadas ou por atendimento domiciliar. De modo a fomentar a visibilidade e o conhecimento da Clínica, a solução envolve o uso de ferramentas de marketing digital, atualmente sem investimento para este fim. Osterwalder e Pigneur (2019), conforme consta no modelo Canvas deste trabalho, definem as parcerias-chave, como sendo qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do modelo de negócio. Assim, partindo dos achados no diagnóstico da oportunidade, a solução também engloba uma sugestão de parcerias e convênios, preparando o negócio para o crescimento.

6 INTERVENÇÃO

Conforme Robbins et al. (2010), o responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização é o agente de mudança. Segundo esses autores, refere-se a um futuro para organização que os outros não identificam, mas conseguem motivar, inventar e implementar essa visão. Assim, espera-se que o proprietário da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui atue como agente de mudança, de modo a desenvolver este modelo de negócio. O proprietário da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui iniciou o processo de intervenção em novembro de 2022, com a contratação de um profissional de *web designer* para reformulação do site da Clínica. Nas conversas iniciais com o proprietário da Clínica, verificou-se que ele possui um conhecimento técnico sólido sobre a acupuntura da medicina tradicional chinesa, porém não possui conhecimento em gestão do negócio.

Os alinhamentos, no decorrer do trabalho com a autora, foram relevantes para dar suporte à tomada das decisões das alternativas de solução, gestão de riscos e investimentos necessários para o desenvolvimento do modelo de negócio. A partir da compreensão deste trabalho, o proprietário tem conhecimento de que as mudanças são necessárias para colocar em prática o desenvolvimento do negócio. Dado este fato, o proprietário iniciou a remodelagem do site da Clínica e a identificação de diferentes *coworkings* clínicos na região do ABC Paulista. Como premissa para aluguel das salas de *coworking* clínico, estabeleceu-se a estrutura mínima necessária, sendo: recepção; sala climatizada; estacionamento; *wi-fi*; armário; mesa e maca. Para o site da clínica, neste momento a remodelagem conta com um web *designer* contratado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Para refletir sobre as razões que motivaram o desenvolvimento deste trabalho, leva-se em conta o modelo atual de administração e gestão informais do negócio da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui. Este trabalho se iniciou no

primeiro trimestre de 2022, onde foi identificado o aproveitamento da oportunidade para desenvolvimento e profissionalização do negócio da Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui. Para tanto, a utilização da metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados (Marcondes et al., 2017) foi apropriado para o desenvolvimento deste trabalho, pavimentando uma via de conhecimento, de ferramentas e componentes de análise de dados de forma prática.

Na etapa de diagnóstico, foram captados dados de mercado que sinalizaram o aumento de demanda para tratamento pela acupuntura, bem como a aplicação de uma pesquisa quantitativa aos participantes da Clínica Palma Tao pela *survey*. Com base nos resultados obtidos nesta etapa, identificou-se que 94,1% dos participantes procuram a Clínica para tratamento de dores e que a distância é um fator relevante, dado que 84% dos respondentes consideraram que até 5km seria um deslocamento viável. Também, nesta etapa, o proprietário e juntamente com um consultor do segmento, forneceram informações relevantes para o mapeamento da SWOT e construção inicial do Modelo Canvas para o negócio – *Ex-ante* (Figura 2), o qual permitiu a compreensão e a visualização da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização e do cliente. Foi relevante identificar a quantidade de concorrentes que oferecem o mesmo serviço, de forma a buscar o diferencial que pode ser oferecido pela Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui.

Com a finalidade de elaborar alternativas para o desenvolvimento do negócio, manteve-se o foco na proposta de valor ao cliente, o qual foi o impulsionador para o negócio que, para esse segmento, se caracteriza como inovação em processo e em incremental: a Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui está associada a oferecer o serviço de acupuntura com praticidade de acesso à clínica, disponibilizando diferentes endereços na região do ABC Paulista. Desta forma, a oferta do serviço por meio de salas de *coworking* clínico, com estrutura e acessibilidade para movimentação dos clientes/pacientes se destacou e passou a ser não somente o nome da inovação, mas também integração do nome da Clínica, denominando assim a Clínica Palma Tao – Acupuntura Aqui.

Com o propósito de profissionalizar o negócio da Clínica, hoje, informalmente, o proprietário da Clínica tem conhecimento de que as mudanças são necessárias para colocar, em prática, as propostas de solução desenvolvidas neste trabalho. Pode-se verificar que a proposta de intervenção indica as parcerias com prefeituras e convênios de saúde, como alternativas para captação de novos clientes/pacientes. Nesta proposta de intervenção, também se descreve como utilizar o marketing digital para melhor exposição da Clínica, seja em diferentes mídias sociais ou por meio de aceleradores de busca/localização do serviço.

A partir das etapas elaboradas deste trabalho, com os resultados obtidos em cada uma delas; pode-se contribuir sob os seguintes pontos de vista; a) acadêmico, por meio das conexões das teorias utilizadas; b) empresarial, com o desenvolvimento de um novo modelo de negócio e; c) sociedade, com o potencial da empresa, em abrir novos postos de trabalho. Já, a limitação, foi quanto à amostra da pesquisa. A população definida para este estudo, os clientes pacientes, em vista a amostra ser pequena em relação a população da cidade de São Caetano do Sul e restrita ao público que já conhece os serviços da clínica.

Para trabalhos futuros, entende-se que este estudo poderá ser replicado e ampliado para em outros serviços no setor de saúde, bem como em outros segmentos de negócios que tenham desafios semelhantes de ampliar a capilaridade e sua capacidade de atendimento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS, ano-base 2020). **Relatório do Programa de Qualificação de Operadoras 2021**, p. 33. 2021.

ALTMAN, S. Acupuncture as an emergency treatment. **California veterinarian**, v.15, n.1, p.6-8, 1979.

ANDERSSON, S. The functional background in acupuncture effects. **Scandinavian Journal of Rehabilitation Medicine**, suppl 29, p.31-60, 1993.

ARROW, K. J. **The limits of organization**. New York: WW Norton, 1974.

BANNERMAN, R.H. Acupuntura: a opinião da OMS. **Revista Saúde do Mundo** (OMS), dezembro, p.23-28, 1979.

BRASIL. **Resolução 625, 16 mar. Dispões sobre o Registro de título de especialista no âmbito dos Conselhos Regionais de Medicina Veterinária**. Diário Oficial da União, Brasília, v.133, n.77, p.5694, 1995.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Recuperado em 18 de setembro de 2022**. de https://cidades.ibge.gov.br/brasil/. 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de práticas integrativas e complementares no SUS: atitude de ampliação de acesso** / Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de atenção básica. – 2. ed. – Brasília: Ministério da Saúde. 96 p.: il. ISBN 978-85-334-2146-2, 2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sistema Único de Saúde (SUS).** Comissão Interministerial de Planejamento e Coordenação (Ciplan), 2017.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Secretaria-Executiva. Secretaria de Atenção à Saúde, 2018.**

GLOSSÁRIO TEMÁTICO: práticas integrativas e complementares em saúde / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Secretaria de Atenção à Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde. 180 p. ISBN 978-85-334-2583-5.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Departamento de Saúde da Família Sistema de Informação em Saúde para a Atenção Básica (SISAB),** 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. **Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde do Brasil (DATASUS),** 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Relatório de monitoramento nacional das práticas integrativas e complementares em saúde nos sistemas de informação em**

saúde. Secretaria de atenção primária à saúde. Departamento de saúde da família. Coordenação Nacional de práticas integrativas e complementares em saúde, 2020.

CAPDEVILA, I. *Knowledge dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters.* Recuperado em 16 de maio de 2022, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414121 , 2013.

COASE, R. H. The problem of social cost. **The Journal of Law & Economics,** Estados Unidos da América, Chicago, 1960.

DE GUZMAN, G. V., & TANG A. I. **Working in the "UnOffice": a guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits**, San Francisco: Night Owls Press, 2011.

DEIJL, C. **Two heads are better than one: a case study of the coworking community in the Netherlands**. Erasmus University Rotterdam, 2001.

DIÁRIO DO GRANDE ABC (2015). *Notícias e informações das Sete cidades do Grande ABC*. Recuperado e, 25 de setembro de 2022 de www.dgabc.com.br/canais/midiakit/2015/images/impresso2014/MidiaKit.pdf

DINCER, Ö. **Strategy management and organization policy**. Istanbul: Beta Publication, 2004.

DYSON, R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, 152, 631-640, 2004.

FREEMAN, C., & SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

GALLOUJ, F. & WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, 26(4-5), 537-556, 1997.

GANDINI, A. **The rise of coworking spaces: A literature review** - Ephemera: Theory and Politics in Organizations, p-193-205, 2015.

GEBAUER, J., & SHAW, M. J. Success factors and impacts of mobile business applications: results from a mobile e-procurement study. **International Journal of Electronic Commerce**, 8(3), 19-41, 2004.

GOVERNO DO BRASIL. **Serviços e informações do Brasil.** Recuperado em 18 de setembro de 2002 de https://www.gov.br/ . 2022.

HAUKNES, J. **Services in innovation: innovation in services**. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., & PIERCY, N. F. (2006). **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson, 2006.

ITO, N.C., HAYASHI JUNIOR, P., GIMENEZ, F. A. P., & FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. RAC, Rio de Janeiro, 2012.

JAGGAR, D. History and basic introduction to veterinary acupuncture. **Problems in Veterinary Medicine**, v.4, n.1, p.13-15, 1992.

KENDALL, D. E. A scientific model for acupuncture. Part I. **American Journal of Acupuncture** (California), v.17, n.3, p.251-268, 1989.

KOGUT, B. Joint venture: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, 319-332, 1988.

KOTLER, P., & KELLER, K. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. – São Paulo: Pearson, 2013.

LACERDA, M. R, GIACOMOZZI, C. M, OLINISKI, S. R, TRUPPEL, & T. C. Atenção à Saúde no Domicílio: modalidades que fundamentam sua prática. **Saúde Soc**, p.88-95, 2006.

LANGE, B. **Re-scaling governance in Berlin's creative economy**, Culture Unbound, 3: 187-208, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMEIRA, T. M. V. ***E-marketing*: o marketing na internet com casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Saraiva S/A Livreiros e Editores, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OCDE, Manual de Oslo. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris, 1997.

MARCONDES, R. C., MIGUEL, L. A. P., FRANKLIN, M. A., & Perez, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade** - [livro eletrônico] São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MERKEL, J. Coworking in the city. **Ephemera**, 15, 121–139, 2015.

MESQUITA, L. A. F. **As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking e o papel das tecnologias de Informação e comunicação: estudo de caso da Goma** / 2016. 155 f, 2016.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINSONNEAULT, A., & KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessement. **Journal of Management Information System**. v. 10, n. 2 (Fall, 1993), pp. 75-105, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Competição** - Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Campus, 2009.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Justiça. **Contratos e Convênios**. Recuperado em 16 de outubro de 2022 de https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/justica/acesso_a_informacao/index.php?p=297143. 2022.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **The Academy of Management Review**, 32(219):219-235, 2007.

REEDY, J., SCHULLO, S., & ZIMMERMAN, K. **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

REVISTA HABITARE. G**PCOM Comunicação corporativa** . Edital de 29 de agosto de 2022. Recuperado em 21 de novembro de 2022 de https://www.revistahabitare.com.br/opt-doc-um-coworking-de-saude/. 2022.

ROBBINS, P., JUDGE, A., & CAMPBELL, T. **Organisational behaviour**, Prentice Hall, 2010.

SCHOEN, A.M. Introduction to veterinary acupuncture: scientific basis and clinical applications. In: **Annual Convention of the American Association of Equine Practitioners**. California. Proceedings. California, p.39, 1993.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SLATER, S., & NAVER, J. C. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, n. 2, p. 22–29, 1994.

SPINUZZI, C. Working alone together coworking as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.

STUMPF, C. **Creativity and space: the power of Ba in coworking spaces**. Masters Thesis, Corporate Management & Economics. Zeppelin University, 2013.

SUNDBO, J., & GALLOUJ, F. **Innovation in services**. Oslo, Noruega, 1998b.

SURMAN, T. Building social entrepreneurship through the power of coworking. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 8. Baltimore, 2013.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2008.

WEIHRICH, H. The TOWS Matrix: a tool for situational analysis. **Long Range Planning**. v. 15, Issue 2, Apr. 1982.

WEN, T.S. **Acupuntura clássica chinesa**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 139-153, 1997.