



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



VITOR EDUARDO LAUREANO DALLE PIAGGE

**DESIGN THINKING APLICADO A NEGÓCIOS:
UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO *FRAMEWORK DOUBLE DIAMOND*
PARA ELABORAR PLANO DE NEGÓCIOS EM UMA *STARTUP* DE PSICOLOGIA**

**Ouro Preto
2024**

VITOR EDUARDO LAUREANO DALLE PIAGGE

**DESIGN THINKING APLICADO A NEGÓCIOS:
UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO *FRAMEWORK DOUBLE DIAMOND*
E *JOB TO BE DONE* PARA UMA *STARTUP* DE PSICOLOGIA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. André Luis Silva

**Ouro Preto
2024**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

P579d Piagge, Vitor Eduardo Laureano Dalle.

Design thinking aplicado à negócios [manuscrito]: um estudo de caso utilizando framework double diamond e job to be done para uma startup de psicologia. / Vitor Eduardo Laureano Dalle Piagge. - 2024.
72 f.: il.: color., gráf., tab., mapa.

Orientador: Prof. Dr. André Luis Silva.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Inovações médicas. 2. Designers. 3. Tecnologia. 4. Pequenas e médias empresas - Inovações tecnológicas. 5. Administração de empresas. I. Silva, André Luis. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Cristiane Maria da Silva - CRB6-3046



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECON



FOLHA DE APROVAÇÃO

Vitor Eduardo Laureano Dalle Piagge

Design thinking aplicado à negócios: um estudo de caso utilizando framework double diamond e job to be done para uma startup de psicologia

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 24 de outubro de 2024.

Membros da banca

Prof. Dr. André Luís Silva - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Luciana Paula Reis - Convidada (Universidade Federal de Ouro Preto)
Me. Márcio Batista Bomfi - Convidado - (Universidade Estadual Paulista)

Prof. Dr. André Luís Silva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/10/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Andre Luis Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/10/2024, às 19:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0801389** e o código CRC **FDF61B89**.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Carmem e Eduardo, meus professores de vida e de profissão, que me ensinaram desde cedo que o protagonismo junto à educação transforma vidas e a sociedade, por meio do empreendedorismo, vocês são meus pilares de vida. À minha madrinha Celene (in memoriam), por ter colocado a família em primeiro lugar, por prover amor e condições financeiras quando todos precisaram. A todos os Laureano, Lima e Dalle Piagge, que me trouxeram o sangue arretado cearense com a garra de imigrantes italianos.

Ao meu orientador André Luis Silva, por não desistir de mim quando eu não acreditava mais que o caminho acadêmico poderia ainda ser uma alternativa para mim, e por me permitir iniciar o sonho de empreender no Brasil em suas aulas de marketing e empreendedorismo. À Universidade Federal de Ouro Preto, por me permitir ter a vivência estudantil fora de casa, respirar o ambiente universitário de corpo e alma, e por buscar sempre a excelência do ensino, gratuito e inclusivo para aqueles que precisam, trazendo a real diversidade de ideias, vindas de todos os cantos de Minas e do Brasil.

Aos meus amigos do Ceará, do Antares, por me mostrarem que a distância é só um detalhe quando os laços são fortes, e que pequenas demonstrações de amizade nos tornam pessoas melhores. À vida fora da sala de aula, começando pela República Saideira, que, após idas e vindas, me ensinou que temos sempre a opção de escolher o caminho de ser família, independente da nossa trajetória de vida. Projet, pela oportunidade de colocar conhecimentos teóricos em projetos práticos, rodeado de gente boa. Atlético Martelada, “Carrego no meu peito o Carcará apaixonado”, por permitir que eu descobrisse o meu lado empreendedor, protagonista, e me ensinar o poder de transformação do esporte na educação e formação de caráter. Aos colegas do 11.2 e da Civil 12.1, por serem a porta de entrada de amizades, irmandade e toda a ajuda para que esse momento um dia chegasse.

À Farol Universitário, minha startup, nascida no quatinho da república, síntese de tudo o que foi vivido nos últimos anos, e por me colocar no caminho de pessoas especiais, de sócios a estagiários, e de todos os lugares do Brasil, e também da Urano Hub, ponto de apoio de empreendedores que são, acima de tudo, humanos em sua essência.

“Seja você quem for,[...], tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

Ayrton Senna

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso explora a aplicação de metodologias de inovação e design thinking em startups, com foco na Terapee, uma empresa voltada à gestão de clínicas terapêuticas e profissionais de saúde. A pesquisa utiliza ferramentas como o Business Model Canvas e o framework Double Diamond para entender como essas abordagens podem otimizar o desenvolvimento de produtos e processos, além de identificar oportunidades de crescimento no setor de terapias. Com base em conceitos de MVP (Produto Mínimo Viável) e Product Discovery, o estudo busca fornecer insights sobre como startups podem atender às demandas específicas de terapeutas ocupacionais, psicólogos e outras especialidades. A análise inclui uma avaliação detalhada do mercado terapêutico brasileiro e da maneira como a Terapee pode se diferenciar, oferecendo soluções que facilitam a gestão de pacientes, prontuários, finanças e agendamentos. O trabalho também aponta caminhos para a startup aprimorar sua proposta de valor e alcançar maior tração e escalabilidade, considerando as especificidades de diferentes segmentos terapêuticos. Conclui-se que o uso do design thinking, aliado a metodologias ágeis de desenvolvimento de produto, é essencial para o sucesso de startups como a Terapee. A empresa deve continuar validando seu modelo de negócios e focar em mercados com maior potencial de crescimento, considerando aspectos como poder aquisitivo e a concentração de profissionais de saúde em regiões estratégicas, para maximizar suas chances de expansão e competitividade.

Palavras-chave: design thinking; double diamond; job to be done, business model canvas, produto mínimo viável (mvp), startups, psicologia, gestão de clínicas, terapias integrativas, inovação em negócios.

ABSTRACT

This thesis explores the application of innovation methodologies and design thinking in startups, focusing on Terapee, a company dedicated to the management of therapeutic clinics and health professionals. The research employs tools such as the Business Model Canvas and the Double Diamond framework to understand how these approaches can optimize product and process development, as well as identify growth opportunities in the therapy sector. Based on concepts of MVP (Minimum Viable Product) and Product Discovery, the study aims to provide insights into how startups can meet the specific demands of occupational therapists, psychologists, and other specialties. The analysis includes a detailed assessment of the Brazilian therapeutic market and how Terapee can differentiate itself by offering solutions that facilitate the management of patients, records, finances, and scheduling. The work also suggests pathways for the startup to enhance its value proposition and achieve greater traction and scalability, considering the specificities of different therapeutic segments. It concludes that the use of design thinking, combined with agile product development methodologies, is essential for the success of startups like Terapee. The company should continue validating its business model and focus on markets with higher growth potential, considering factors such as purchasing power and the concentration of health professionals in strategic regions, to maximize its chances of expansion and competitiveness.

Keywords: Startups, Innovation, Design Thinking, Business Model Canvas, Double Diamond Framework, MVP, Product Discovery, Value Proposition, Agile Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Principais razões de fracasso de uma startup (Statista/CB Insights)	16
Figura 02 - Ilustração Business model canvas	19
Figura 03 - Processo empreendedor	20
Figura 04 - Exemplo de MVP Concierge	22
Figura 05 - Protótipo de baixa fidelidade realizado em wireframes	23
Figura 06 - Fila de espera para aplicativo (UMATCH,2020)	24
Figura 07 - Esquematização do framework	26
Figura 08 - Tela inicial com resumo de agenda e de finanças	36
Figura 09 - Quadrante de Hipóteses	41
Figura 10 - Análise de palavras-chave realizada no Google Trends	42
Figura 11 - Distribuição de incidência de palavras-chave no território Brasileiro	43
Figura 12 - Análise de Preços, Propostas de valor e Cliente Ideal	45
Figura 13 - Análise de concorrentes, de acordo com métricas do Instagram)	46
Figura 14 - Listagem de terapias integrativas disponibilizadas pelo SUS	47
Figura 15 - Infográfico de densidade demográfica, região Norte do Brasil (IBGE/2022)	49
Figura 16 - Infográfico de densidade demográfica, região Sudeste do Brasil	49
Figura 17 - Relação de profissionais a cada 1 mil habitantes	52
Figura 18 - Densidade de profissionais fisioterapeutas no território brasileiro	53
Figura 19 - Feature Table	54
Figura 20 - Divisão de psicólogos e psicanalistas que atuam na rede pública de saúde, por mil habitantes	55
Figura 21 - Média de horas gastas no smartphone	56
Figura 22 - Downloads de aplicativos em dispositivos mobile, por países	57
Figura 23 - Esquematização de tamanho de mercado	60
Figura 24 - Planos de assinatura disponibilizados pela startup (Terapee)	64
Figura 25 - Matriz SWOT	69
Figura 26 - Quadrante de hipóteses com concorrentes	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução de assinantes de Janeiro a Outubro de 2024	38
Gráfico 02 - Evolução de Receita Mensal Recorrente de Janeiro à Outubro de 2024	38
Gráfico 03 - Concentração de CNAES com alinhamento com a startup Terapee	48
Gráfico 04 - Dispersão de estados, em relação a distribuição de rendimento familiar e profissionais de psicologia a cada 1 mil habitantes	51
Gráfico 05 - Quantidade de Psicólogos por Estados	51

LISTA DE SIGLAS

MVP	Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável)
SaaS	Software as a Service.
TAM	Total Addressable Market (Mercado Total Endereçável)
SAM	Serviceable Available Market (Mercado Alvo Disponível)
SOM	Serviceable Obtainable Market (Mercado Obtido ou Alvo Atendível)
B2B2C	Business-to-Business-to-Consume

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Startup	17
2.1.1 Ciclo de Vida de uma Startup	17
2.2 Business Model Canvas	18
2.3 Produto Mínimo Viável	20
2.3.1 MVP Concierge	21
2.3.2 MVP Mágico de Oz	22
2.3.3 MVP Protótipo	23
2.3.4 MVP Landing Page	24
2.4 Desk Research	25
2.5 Framework Double Diamond	26
2.6 4 P's do marketing	27
2.7 Tamanho de Mercado	28
2.7.1 TAM – Total Addressable Market (Mercado Total Endereçável)	28
2.7.2 SAM – Serviceable Available Market (Mercado Alvo Disponível)	29
2.7.3 SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado Obtido ou Alvo Atendível)	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 Estudo de caso	32
3.1.1 Clareza na definição do problema	32
3.1.2 Fundamentação teórica	33
3.1.3 Metodologia rigorosa	33
3.1.4 Análise contextualizada	33
3.1.5 Validade e confiabilidade de informações	34
3.1.6 Contribuição e relevância prática	34
3.2 A empresa - Terapee	35
3.3 Market Research	37
3.4 Desk Research	38

4 RESULTADOS E ANÁLISES	39
4.1 Estruturação de pesquisa	39
4.2 Pesquisa de palavras-chave	40
4.3 Concorrentes	42
4.3 Análise de concorrentes	42
4.4 Mercado de terapias no Brasil	45
4.5 Análise de produto	52
4.6 Estimativa de mercado	56
4.7 Canvas do Negócio	59
4.7.1 Segmento de clientes	59
4.7.2 Proposta de valor	60
4.7.3 Canais	61
4.7.4 Relacionamento com clientes	62
4.7.5 Receitas	62
4.7.6 Recursos Principais	63
4.7.7 Atividades-Chave	64
4.7.8 Parcerias estratégicas	65
4.7.9 Estrutura de custos	67
4.8 Análise SWOT	67
5 CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

A democratização do acesso à tecnologia impulsionou a digitalização de serviços em todo o mundo, permitindo que negócios prosperem ao atender demandas específicas de seus clientes. A presença digital é hoje uma prioridade para diversas empresas, que buscam compreender as necessidades dos consumidores a fim de proporcionar uma experiência satisfatória e, assim, garantir sua fidelização. Segundo Kotler (2021), manter um cliente custa significativamente menos do que adquirir um novo; por isso, uma experiência bem-sucedida é essencial para gerar relações de longo prazo. Nesse cenário, empreendimentos que priorizam a inovação conseguem capitalizar sobre a crescente visão de sucesso centrada no cliente e alcançar a sustentabilidade financeira.

Schumpeter (1982) reforça a importância do empreendedor como um agente de transformação, destacando que sua ação se dá pela criação e combinação de produtos e serviços voltados para mercados existentes ou até então inexplorados. Um exemplo recente desse impacto está na startup norte-americana Airbnb, que, ao possibilitar que pessoas ofereçam estadias de maneira simples e acessível, modificou profundamente o setor de hospedagem. Fundada em 2007 por Brian Chesky e Joe Gebbia, a Airbnb evoluiu de uma simples plataforma de quartos vagos para uma empresa robusta, utilizando tecnologia de ponta como aplicativos móveis, computação em nuvem e soluções de pagamento virtual (Airbnb, 2024; GALLAGHER, 2017). Dessa forma, a empresa não apenas transformou o mercado, mas também atendeu a uma necessidade real dos consumidores, estabelecendo um novo padrão de acessibilidade e conveniência.

Para que as empresas atinjam sucesso, é crucial que compreendam o conceito de “job to be done” (trabalho a ser realizado), termo abordado por Christensen (2003) como um meio de compreender profundamente as necessidades e objetivos do consumidor. A identificação de tais necessidades permite que empreendedores desenvolvam soluções mais eficazes e minimizem riscos financeiros. Essa abordagem, que envolve experimentação e avaliação constantes, converge com os princípios do Manifesto Ágil, surgido em 2001. O Manifesto, assinado por 17 desenvolvedores de software, defende a priorização de interações humanas sobre processos rígidos, de modo a flexibilizar e agilizar o desenvolvimento de produtos digitais. Assim, alinhar-se às demandas dos clientes

de maneira contínua permite às empresas aperfeiçoar seus produtos com maior precisão e relevância (Eisenman, 2021; Christensen, 2003).

1.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios do mercado terapêutico brasileiro e, utilizando frameworks de design thinking e o modelo de negócios Business Model Canvas, identificar oportunidades de crescimento e inovação para uma startup de terapias.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo podem ser divididos nos seguintes tópicos: esclarecer qual a importância da descoberta do processo de Discovery para a elaboração de um plano de negócios para o nicho terapêutico; aplicar a metodologia Double Diamond para a elaboração de um plano de negócios seguindo o Business Model Canvas; desenvolver análise de concorrentes; identificar oportunidades de negócio para a empresa a partir da sua determinação de mercado alcançável e endereçável.

1.3 Justificativa

A saúde mental tem se tornado um tema cada vez mais relevante no Brasil, principalmente no contexto do ambiente de trabalho. A omissão no cuidado com a saúde mental tem acarretado consequências negativas para o país, impactando diretamente a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores (Alves e Sousa, 2018). Nesse sentido, a utilização do design thinking e da inovação em negócios pode ser uma solução eficiente para auxiliar os psicólogos no acompanhamento de seus pacientes (Brown, 2008; Liedtka, 2014). Startups e empreendimentos inovadores podem se tornar agentes transformadores ao oferecer ferramentas e recursos tecnológicos que facilitem o atendimento e a intervenção psicológica.

O presente estudo propõe-se a investigar a aplicação do Design Thinking, Business Model Canvas e Product Discovery na otimização dos processos de descoberta e desenvolvimento de produtos para uma startup no campo da psicologia, com foco no aprimoramento do atendimento aos pacientes e na

facilitação do trabalho dos psicólogos. Tal abordagem torna-se relevante diante do cenário atual em que a saúde mental tem adquirido uma importância cada vez mais significativa, não apenas no Brasil, mas globalmente (OMS, 2021).

Visa-se compreender os riscos de negócio quanto a concorrentes, à visão de crescimento da demanda de mercado e quais caminhos podem ser seguidos para o sucesso do empreendimento (obs: o referido empreendimento está em fase de desenvolvimento inicial enquanto este texto está em redação/aprovação). A necessidade do estudo foi identificada a partir de comunidades online que promovem o empreendedorismo de startups por meio de tecnologias acessíveis e sem a demanda de linguagens robustas de programação.

A aplicação do Business Model Canvas possibilita uma visualização clara e uma análise aprofundada do modelo de negócios, favorecendo a identificação de oportunidades e a construção de soluções que atendam de forma mais eficaz às demandas do mercado, ao passo que o Product Discovery e o Double Diamond auxiliam na exploração criativa e na validação iterativa das ideias, potencializando a inovação e a adaptação ágil às necessidades do setor de saúde mental.

A ausência de assistência adequada à saúde mental resulta não apenas em um ônus para os indivíduos afetados, mas também para a sociedade em geral. Estudos têm demonstrado a correlação direta entre saúde mental e desempenho no trabalho, evidenciando que problemas psicológicos não tratados acarretam custos substanciais para as empresas em termos de absenteísmo, queda de produtividade e aumento dos gastos com assistência médica (Alves; Sousa, 2018).

A proposta deste estudo visa, portanto, explorar o potencial dessas metodologias em conjunto com o Design Thinking como recursos estratégicos na otimização do desenvolvimento de produtos para uma startup de psicologia, contribuindo para a melhoria do atendimento aos pacientes e para a facilitação do trabalho dos psicólogos.

Há também a clara necessidade de validar a demanda de mercado, buscando evitar a morte do empreendimento. A Figura 3 corrobora o que é dito por Christensen (2003), sobre a importância de se determinar a demanda de mercado e os jobs-to-be-done, com 42% sendo por razões de ausência de demanda de mercado. Também pode-se identificar uma das causas relacionadas à saúde mental de empreendedores como o motivo de 8% das principais razões de falha.

Figura 01 - Principais razões de fracasso de uma startup (Statista/CB Insights)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Startup

Com o advento da internet, no final dos anos 80 e início da década de 90, que culminou na crise da “bolha das pontocom”, onde pequenas empresas digitais conseguiram avaliações financeiras além dos seus resultados reais para abrir capital na bolsa de valores, popularizou-se o termo “startup”, que já havia sido cunhado nos anos 70, na indústria do Vale do Silício. O conceito surgiu a partir da demanda de captar oportunidades que emergiram em um contexto de grande avanço tecnológico, impulsionando novas formas de realizar inovação em um ambiente industrial, a partir de um cenário de extrema incerteza e alto risco.

Após a crise de 2008, houve uma mudança na forma como os consumidores utilizam diversas modalidades de serviços, destacando-se as hospedagens, que antes eram realizadas apenas pelo setor de hotelaria, e o transporte, que era concentrado apenas no transporte público ou em serviços privados de alto padrão nos Estados Unidos. Atualmente, esses segmentos são atendidos por duas grandes startups: Airbnb e Uber. Tal movimento estimulou o autor Eric Ries a cunhar a definição de que uma startup é “uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2011, p. 27).

Startups são tipicamente definidas como organizações temporárias projetadas para buscar um modelo de negócios escalável e repetível em um contexto de extrema incerteza (Blank, 2013). Esta definição destaca dois aspectos fundamentais: a temporariedade e a busca contínua por um modelo de negócios sustentável.

2.1.1 Ciclo de Vida de uma Startup

O ciclo de vida de uma startup pode ser dividido em várias fases distintas, conforme descrito por Blank (2013). Essas fases incluem a ideação, validação, crescimento e expansão. Cada uma dessas fases possui desafios únicos e exige abordagens estratégicas diferenciadas para superar obstáculos e aproveitar oportunidades.

- **Ideação:** Esta fase envolve a concepção inicial da ideia de negócio, incluindo a identificação de problemas e oportunidades no mercado. A fase de ideação

é caracterizada pela criatividade e experimentação, sem tecnologia robusta, e foco na agilidade de pequenas entregas, por meio de um produto mínimo viável (MVP).

- **Validação:** Nesta fase, a startup procura validar suas hipóteses de negócio por meio de interações com clientes potenciais, testes de produto e iterações rápidas. Ferramentas como o Lean Startup, desenvolvida por Ries (2011), são frequentemente utilizadas para guiar startups durante esta fase.
- **Crescimento:** Uma vez que o modelo de negócios é validado, a startup entra na fase de crescimento, focando na aquisição de clientes, escalabilidade e eficiência operacional. É crucial, durante esta fase, implementar estratégias de marketing e vendas eficazes.
- **Expansão:** A fase final do ciclo de vida de uma startup é a expansão, onde o objetivo é ampliar a presença no mercado e explorar novos segmentos ou geografias. Esta fase pode envolver fusões, aquisições, parcerias estratégicas ou abertura de capital por meio de oferta pública de ações.

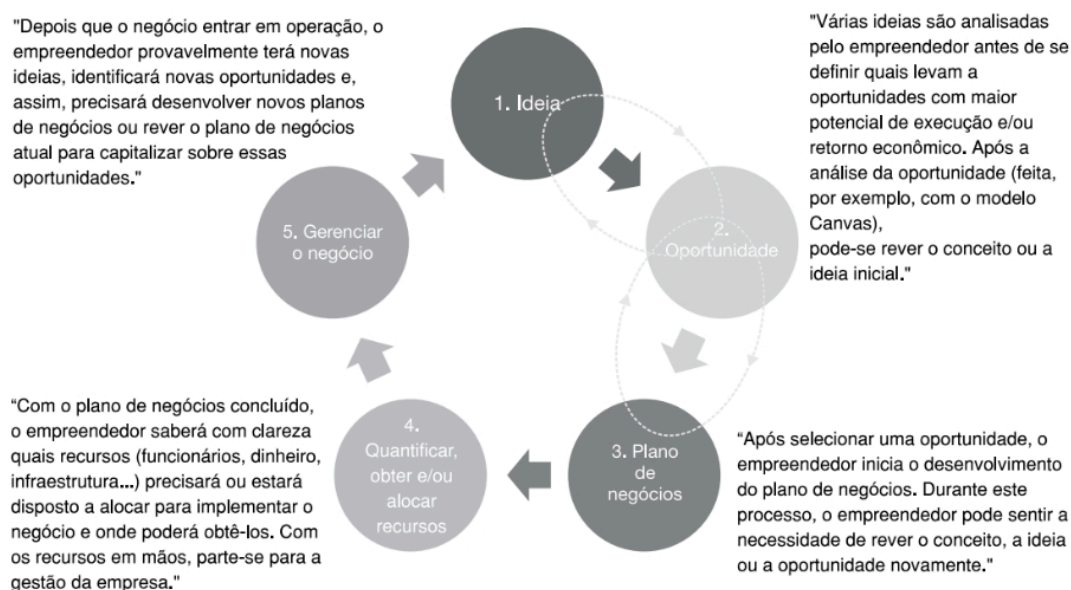
2.2 Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta estratégica utilizada para a criação, análise e inovação de modelos de negócios. Desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), o BMC é amplamente reconhecido e utilizado por empreendedores, gestores e acadêmicos. Ele se destaca pela sua simplicidade e capacidade de visualizar os elementos-chave de um modelo de negócios em um único quadro.

José Dornelas, em seu livro Plano de Negócios com o Modelo Canvas, destaca a importância do BMC na elaboração de planos de negócios, sublinhando como esta ferramenta facilita a compreensão e a comunicação do modelo de negócios de uma empresa. Dornelas enfatiza a flexibilidade do BMC, permitindo que empresas de diferentes setores adaptem a ferramenta às suas necessidades específicas (Dornelas, 2020, p. 32).

O BMC tem sido amplamente utilizado em startups e empresas estabelecidas como uma ferramenta de planejamento estratégico. Ele auxilia na identificação de oportunidades de inovação, na análise da viabilidade de novas ideias e na comunicação de modelos de negócios para investidores e partes

Figura 03 - Processo empreendedor
Processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2020)

2.3 Produto Mínimo Viável

Com a fase de ideação, são identificadas demandas necessárias para que o cliente atinja seu objetivo final, seja ele sair do ponto A para o ponto B ou ter uma acomodação temporária em um período de viagem, a exemplo de Uber e Airbnb, citados anteriormente. Contudo, baseando-se na premissa de que 42% das startups falham por não ter uma necessidade de mercado real e 29% por ficar sem recursos financeiros, que são escassos neste modelo de negócios, identifica-se a necessidade de realizar testes baratos, rápidos e que validem a existência de uma demanda pelo produto ou serviço idealizado.

Assim, Eric Ries (2011) sugere a utilização do Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável ou MVP), que é definido como "a versão de um novo produto que permite a uma equipe coletar a quantidade máxima de aprendizado validado sobre clientes com o menor esforço." Este aprendizado validado é crítico para a tomada de decisões informadas sobre a direção futura do produto, permitindo ajustes rápidos e iterativos.

José Dornelas reforça que o MVP é uma estratégia eficaz para startups testarem suas ideias com recursos limitados, ao mesmo tempo em que obtêm

insights valiosos sobre as necessidades e preferências dos usuários (Dornelas, 2024). O MVP facilita a adaptação e a melhoria contínua do produto, alinhando-o mais de perto com as demandas do mercado.

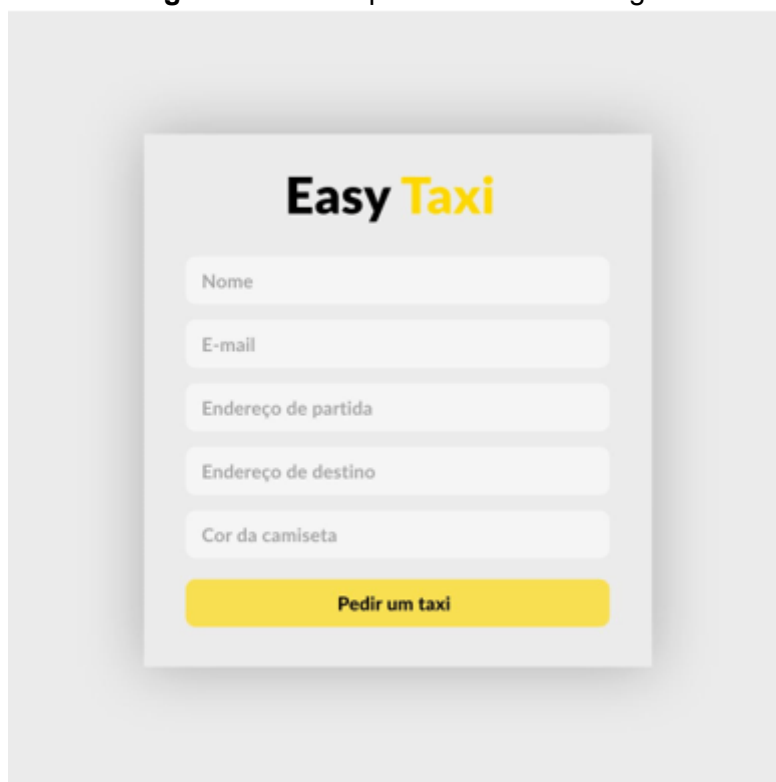
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) também enfatizam a importância do MVP no desenvolvimento de modelos de negócios inovadores. Eles destacam que o MVP permite testar rapidamente as hipóteses de valor e crescimento, minimizando o desperdício de recursos e tempo (Osterwalder; Pigneur, 2010).

Um Produto Mínimo Viável pode ter diferentes formatos, dependendo do escopo do projeto, do público-alvo ou do orçamento disponível pelos fundadores do negócio, sendo, segundo Ries (2011), classificados em quatro principais categorias: MVP Concierge; Mágico de Oz; Protótipo; Landing Page.

2.3.1 MVP Concierge

Caracteriza-se pela entrega de funcionalidades de forma manual, sem que haja automação de fato. Desta maneira, o cliente e os empreendedores possuem uma interação direta, com alta personalização, de maneira que seja possível validar de forma aprofundada as necessidades e dores do usuário, antes mesmo de haver investimento em tecnologia.

Um exemplo de MVP Concierge no mercado brasileiro é o da Easy Taxi, onde seus fundadores elaboraram um serviço que viria a ser concorrente da Uber anos depois, onde os usuários realizavam o preenchimento de um formulário simples e recebiam um táxi em sua residência. A execução deste produto mínimo viável era feita com os empreendedores realizando ligações de forma manual.

Figura 04 - Exemplo de MVP ConciergeA screenshot of a web form titled "Easy Taxi". The form is centered on a light gray background. It contains five input fields stacked vertically: "Nome", "E-mail", "Endereço de partida", "Endereço de destino", and "Cor da camiseta". Each field is a white rounded rectangle with a light gray border. Below these fields is a prominent yellow button with the text "Pedir um taxi" in black. The "Easy Taxi" logo is at the top of the form, with "Easy" in black and "Taxi" in yellow.

Fonte: G4 EDUCAÇÃO/EASY TAXI (2022)

Segundo Ries (2012), no Concierge MVP, “os fundadores oferecem a solução diretamente, sem o uso de tecnologia automatizada, para observar as reações dos clientes e coletar feedback em tempo real” (Ries, 2012, p. 119). Dessa maneira, é possível ajustar o produto ou serviço antes de gastar recursos em automação ou tecnologia complexa. Blank (2013) complementa que o **Concierge MVP** permite um aprendizado profundo sobre as necessidades dos clientes, oferecendo uma experiência personalizada, “mesmo que essa experiência seja completamente manual e artesanal” (Blank, 2013, p. 141).

2.3.2 MVP Mágico de Oz

Também conhecido como MVP “Falso até que você faça”, este tipo de MVP apresenta uma interface aparentemente completa e funcional para os usuários, mas os processos são realizados manualmente nos bastidores. Os usuários acreditam estar interagindo com um sistema totalmente automatizado, enquanto, na verdade, a operação é manual.

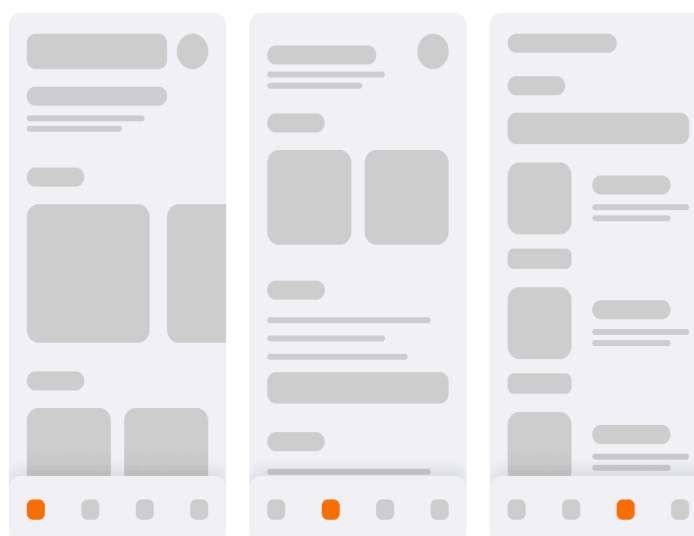
Outro exemplo conhecido é o caso da empresa de armazenamento em nuvem, Dropbox, que inicialmente apresentou um vídeo explicativo mostrando a funcionalidade do produto antes de desenvolvê-lo completamente. O vídeo serviu para validar o interesse e a proposta de valor (Ries, 2011).

Blank (2013) afirma que “esse tipo de MVP permite validar se o produto oferece uma experiência adequada ao cliente, enquanto muitas das operações ainda são conduzidas de forma manual, nos bastidores” (Blank, 2013, p. 142). Ries (2012) também explica que “o MVP Mágico de Oz dá a impressão de ser um sistema automatizado, mas, na verdade, os fundadores estão controlando manualmente as operações” (Ries, 2012, p. 123).

2.3.3 MVP Protótipo

Neste exemplo de MVP, pode haver variações de baixa até alta fidelidade. O objetivo de um protótipo é o de receber impressões iniciais do usuário, para que haja um direcionamento mais assertivo de desenvolvimento tecnológico, visando antecipar possíveis problemas de usabilidade. Designers utilizam muito desse recurso para testar reações de usuários, apenas com telas de softwares e aplicativos que não estão finalizados, acompanhando o experimento com instrumentos de eye tracking (rastreamento de olhar).

Figura 05 - Protótipo de baixa fidelidade realizado em wireframes



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Maurya (2012) descreve o protótipo como “uma maneira eficiente de demonstrar as funcionalidades principais de um produto, sem a necessidade de construir um sistema completo” (Maurya, 2012, p. 101). Knapp (2016) também explica que “um protótipo permite que uma startup valide hipóteses rapidamente, por meio de testes simples e com poucos recursos” (Knapp, 2016, p. 67).

2.3.4 MVP Landing Page

Na utilização de um MVP Landing Page, empreendedores realizam o desenvolvimento de um site simples, com páginas semelhantes, em que se explica a proposta de valor e realizam-se testes com variações das mesmas para entender qual é a que mais dá retorno na geração de potenciais clientes.

Tem sido bastante utilizada para ideias e aplicativos que possuem um público-alvo mais bem definido; porém, ainda necessita entender a dor real e o quanto o mesmo considera plausível pagar pelo serviço ou se há o desejo real de adquirir o produto ou aplicativo.

Um exemplo recente foi o do aplicativo de namoro UMatch, com foco apenas no público universitário. Durante a pandemia, seus fundadores abriram uma landing page e emitiram “convites” apenas para quem já estivesse cadastrado. Tal estratégia fez com que houvesse cerca de 14 mil estudantes universitários interessados em utilizar o aplicativo.

Figura 06 - Fila de espera para aplicativo (UMATCH,2020)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Segundo Croll e Yoskovitz (2013), a Landing Page é uma “ferramenta poderosa para testar o apelo de um produto, coletando dados sobre o comportamento do usuário com custos reduzidos” (Croll; Yoskovitz, 2013, p. 85). Maurya (2012) afirma que “a landing page pode ser usada para validar rapidamente se há demanda para uma proposta de valor, antes de construir qualquer funcionalidade complexa” (Maurya, 2012, p. 73).

2.4 Desk Research

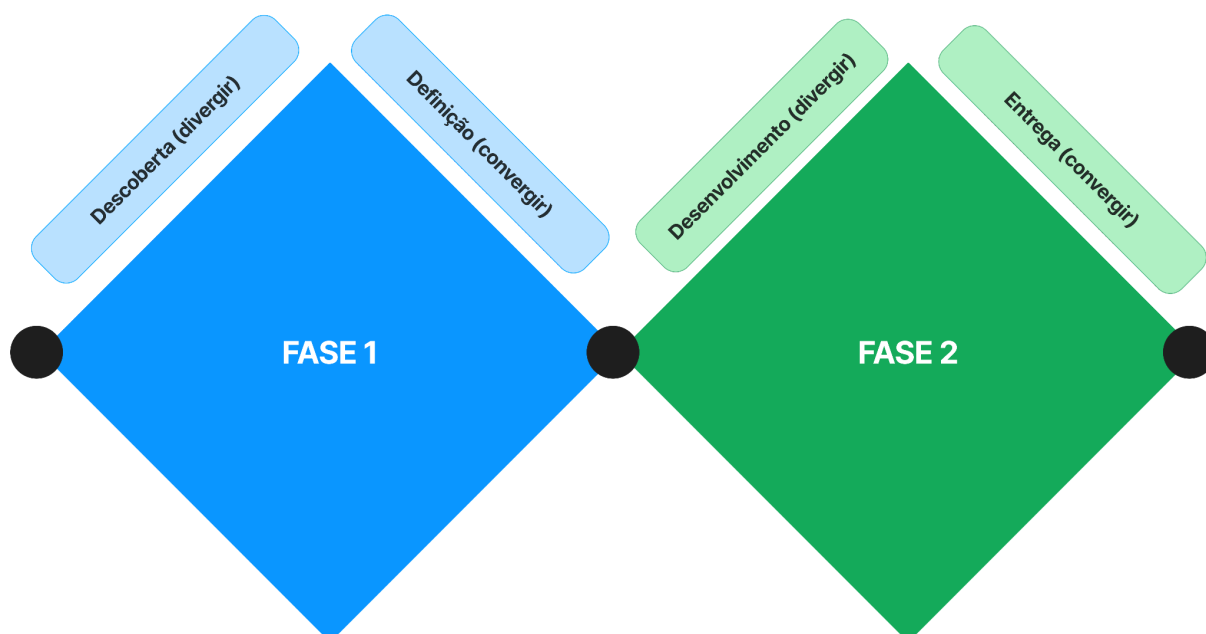
Pode ser definida como o processo de investigação que se baseia na consulta e análise de dados previamente coletados, organizados e publicados. É uma técnica que permite obter insights e informações relevantes de forma eficiente e econômica, uma vez que utiliza dados já disponíveis em vez de realizar novos levantamentos ou experimentos (Malhotra, 2012). **Acessibilidade e Custo:** Como a desk research utiliza dados secundários, ela geralmente é mais rápida e menos custosa do que a pesquisa de campo ou outros métodos que requerem coleta de dados primários (Gil, 2008). **Fontes de Dados:** As fontes de desk research podem incluir bases de dados públicas e privadas, literatura acadêmica, relatórios de mercado, registros governamentais, websites e até mesmo mídias sociais. **Validade e Confiabilidade:** A qualidade da desk research depende da credibilidade das fontes utilizadas. Portanto, é essencial avaliar a confiabilidade e a relevância dos dados coletados (Malhotra, 2012). **Amplitude de Análise:** Este tipo de pesquisa permite uma análise abrangente de dados históricos, tendências de mercado, comportamentos de consumidores, entre outros aspectos, o que pode ser extremamente útil na fase inicial de um projeto ou estudo (Gil, 2008).

2.5 Framework Double Diamond

O framework Double Diamond é um modelo amplamente utilizado em design thinking e processos de inovação, desenvolvido pelo Design Council do Reino Unido em 2005. Ele é chamado de “Double Diamond” (ou “Duplo Diamante”) devido ao formato visual do processo, que consiste em duas fases principais, cada uma representada por um diamante: Descoberta e Definição (primeiro diamante) e Desenvolvimento e Entrega (segundo diamante). O modelo visa ajudar equipes a resolver problemas complexos e a criar soluções inovadoras de maneira estruturada e interativa. “O Double Diamond transmite claramente o processo de design como uma jornada de

divergência e convergência: descobrindo insights sobre o problema e definindo o desafio, antes de desenvolver soluções e entregá-las.” (Design Council, 2005).

Figura 07 - Esquematização do framework



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

1. **Descoberta (Discover)** - A primeira fase do Double Diamond, a Descoberta, foca na compreensão profunda do problema que precisa ser resolvido. Nesta fase, a equipe se empenha em explorar o problema a partir de diferentes perspectivas, coletando o máximo de informações possíveis. Técnicas comuns incluem pesquisa de usuário, entrevistas, observações e mapeamento de stakeholders. O objetivo é identificar as necessidades reais dos usuários e os desafios que podem não ser aparentes à primeira vista. É uma fase de pensamento divergente, onde se busca expandir o entendimento do problema.
2. **Definição (Define)** - Após coletar dados durante a fase de Descoberta, a equipe passa para a fase de Definição. Aqui, as informações coletadas são analisadas e sintetizadas para identificar os principais insights e problemas que precisam ser abordados. O objetivo é definir claramente o desafio que será resolvido, transformando-o em um problema de design específico e manejável. Esta fase envolve pensamento convergente, onde se estreita o

foco para definir o escopo do projeto e alinhar a equipe em torno de um objetivo comum.

3. **Desenvolvimento (Develop)** - Na fase de Desenvolvimento, as soluções potenciais para o problema definido começam a ser exploradas. Esta fase é novamente divergente, pois a equipe busca gerar uma ampla gama de ideias e protótipos. Diferentes conceitos são testados e refinados por meio de iterações, feedback de usuários e experimentação. O objetivo é desenvolver soluções que respondam de forma eficaz ao problema definido anteriormente.
4. **Entrega (Deliver)** - A fase final do Double Diamond, a Entrega, envolve a seleção e implementação da solução mais promissora. Aqui, a equipe converge novamente, focando na execução, lançamento e avaliação da solução. A solução é testada em condições reais, refinada conforme necessário e, finalmente, entregue aos usuários finais. Esta fase também inclui a avaliação dos resultados e o aprendizado contínuo para informar futuros projetos.

2.6 4 P's do marketing

Os 4P's do marketing, propostos por Philip Kotler, representam uma estrutura clássica e prática para o desenvolvimento de estratégias eficazes, abrangendo Produto, Preço, Praça e Promoção. Kotler e Keller (2012) definem o mix de marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (Kotler; Keller, 2012, p. 28). A escolha adequada dos elementos do mix é essencial para o posicionamento competitivo de uma marca, enfatizando a importância da inovação e personalização de produtos para atender às necessidades específicas dos consumidores.

Outro aspecto importante do mix é o Preço, que deve ser pensado como uma variável flexível, capaz de influenciar diretamente a percepção de valor e a competitividade no mercado. Segundo Kotler (2017), “o preço é a única variável do mix de marketing que gera receita; as outras variáveis representam custos” (Kotler, 2017, p. 325). Estratégias de precificação podem incluir abordagens como preços baseados em valor ou custo, ajudando as empresas a estabelecerem uma gestão de preços que contribua para a atratividade e lucratividade sustentável no longo prazo.

2.7 Tamanho de Mercado

O tamanho de mercado é um indicador essencial para avaliar o potencial de receita de um produto ou serviço em um determinado setor. Ele mede o número de consumidores potenciais ou o valor financeiro que esses consumidores podem gastar em uma solução específica. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 145), “o tamanho de mercado representa o valor total de vendas possíveis de um produto ou serviço para todos os consumidores potenciais dentro de um determinado mercado”. Essa métrica ajuda as empresas a entenderem o alcance e a escalabilidade de suas ofertas e a projetarem o crescimento a longo prazo.

São consideradas métricas de tamanho de mercado: TAM – Total Addressable Market (Mercado Total Endereçável); SAM – Serviceable Available Market (Mercado Alvo Disponível) e SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado Obtido ou Alvo Atendível).

2.7.1 TAM – Total Addressable Market (Mercado Total Endereçável)

O TAM refere-se ao mercado total possível que uma empresa pode atingir com um produto ou serviço, sem levar em consideração limitações práticas, como a concorrência ou barreiras geográficas. Ele representa o valor total de receita que poderia ser gerado se uma empresa conseguisse captar 100% dos consumidores potenciais em um determinado setor. Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que o TAM é o mercado mais amplo e serve como uma medida inicial para avaliar o potencial máximo de um negócio.

2.7.2 SAM – Serviceable Available Market (Mercado Alvo Disponível)

O SAM é uma fração do TAM que reflete o mercado acessível para uma empresa, considerando as limitações práticas, como restrições geográficas, tecnológicas e de distribuição. Em outras palavras, o SAM corresponde à parte do mercado que a empresa pode realisticamente atingir com suas capacidades atuais. Blank e Dorf (2014) destacam que o SAM delimita um mercado mais tangível, que considera as barreiras operacionais e competitivas, sendo uma análise mais realista do que o TAM.

2.7.3 SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado Obtido ou Alvo Atendível)

O SOM é a parcela do SAM que a empresa pode efetivamente capturar no curto prazo, levando em conta seus recursos, capacidades e o nível de concorrência. Trata-se de uma projeção mais prática e alcançável de mercado, que serve para o planejamento estratégico e financeiro. Maurya (2012) argumenta que o SOM é fundamental para a tomada de decisões a curto prazo, uma vez que reflete o mercado mais acessível e conquistável pela empresa com suas atuais estruturas de operação.

2.8 Golden Circle

O Golden Circle, proposto por Simon Sinek em sua obra *Start With Why* (2009), é um modelo teórico que busca explicar como líderes e organizações bem-sucedidas conseguem inspirar e motivar pessoas, diferenciando-se de seus concorrentes. Esse modelo é estruturado em três níveis concêntricos:

1. **Porquê (Why):** O núcleo do Golden Circle, que representa o propósito, causa ou crença fundamental de uma organização ou indivíduo. Segundo Sinek, as organizações mais inspiradoras começam pelo “porquê”, ou seja, pela razão central pela qual fazem o que fazem, indo além do lucro. Esse “porquê” está relacionado ao impacto positivo que elas desejam causar no mundo.
2. **Como (How):** A segunda camada do círculo descreve o processo ou os métodos que uma organização utiliza para realizar sua proposta e atingir o “porquê”. Isso inclui as estratégias, sistemas ou diferenciais que a organização adota para realizar suas atividades.
3. **O quê (What):** A camada mais externa do círculo refere-se ao produto ou serviço que a organização oferece. É a manifestação tangível do “porquê” e do “como”, ou seja, o que a empresa efetivamente entrega ao mercado.
4. Sinek argumenta que a maioria das organizações começa pelo “o quê”, explicando o que fazem, mas líderes excepcionais e organizações inspiradoras invertem essa lógica, começando sempre pelo “porquê” (Sinek, 2009). Isso cria um senso de propósito mais profundo e uma conexão emocional mais forte com clientes e colaboradores.

2.9 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) de uma organização, assim como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente em que ela opera. Essa técnica permite que empresas e startups identifiquem suas vantagens competitivas, áreas de melhoria e fatores externos que podem impactar seu desempenho.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise SWOT “é uma técnica que identifica os fatores internos e externos que influenciam a capacidade de uma empresa de atingir seus objetivos” (p. 82). Os fatores internos se referem aos pontos fortes e fracos da organização, enquanto os fatores externos se relacionam às oportunidades e ameaças presentes no mercado.

Além disso, conforme afirmado por Martins e Terblanche (2014), “a análise SWOT é uma ferramenta que permite à organização entender sua posição no mercado e desenvolver estratégias que aproveitem suas forças, minimizem suas fraquezas, aproveitem as oportunidades e protejam contra as ameaças” (p. 53). Essa abordagem ajuda na formulação de estratégias mais eficazes, alinhando os recursos internos com as demandas do ambiente externo.

3 METODOLOGIA

3.1 Estudo de caso

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se destaca pela sua capacidade de investigar fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos da vida real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. De acordo com Martins (2008), o estudo de caso é especialmente útil para a compreensão de questões complexas e multifacetadas, proporcionando uma análise detalhada e contextualizada de situações específicas.

Complementando essa visão, Nascimento (2015) enfatiza que o estudo de caso, ao focar em uma unidade de análise específica, como uma organização, evento ou processo, permite ao pesquisador explorar profundamente as características e as dinâmicas envolvidas, utilizando uma abordagem metodológica flexível que combina diversas técnicas de coleta e análise de dados. Essa flexibilidade torna o estudo de caso uma escolha metodológica adequada para pesquisas que buscam uma compreensão holística do objeto estudado.

Robert K. Yin (2015), um dos principais teóricos na metodologia de estudo de caso, define essa estratégia como uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente delimitadas. Yin destaca que o estudo de caso pode envolver múltiplas fontes de evidência, sendo particularmente eficaz para responder a perguntas de “como” e “por que”, o que o torna uma ferramenta valiosa para a pesquisa científica.

Para que um estudo de caso tenha validade no campo científico e mercadológico, são necessários que seis principais pilares sejam atendidos: clareza na definição do problema; fundamentação teórica; metodologia rigorosa; análise contextualizada; validade e confiabilidade das informações; contribuição e relevância prática.

3.1.1 Clareza na definição do problema

Gilberto de Andrade Martins (2008) destaca que o estudo de caso deve começar com uma definição clara e precisa do problema de pesquisa ou da questão central a ser investigada. Essa definição inclui a contextualização do fenômeno

dentro de um cenário real e a identificação das principais questões que o estudo pretende abordar. Os objetivos do estudo devem ser explícitos e orientar a investigação, como observa Nascimento (2015), ajudando a focar no que é relevante e evitando dispersões.

3.1.2 Fundamentação teórica

Martins (2008) enfatiza que o estudo deve estar ancorado em uma base teórica sólida, com uma revisão da literatura abrangente que contextualiza o estudo dentro do campo de pesquisa existente, demonstrando o conhecimento do pesquisador sobre o tema. Segundo Yin (2015), o estudo deve adotar um referencial teórico que orientará a análise dos dados, garantindo que as interpretações sejam fundamentadas em teorias consagradas.

3.1.3 Metodologia rigorosa

A metodologia rigorosa em um estudo de caso é fundamental para garantir a validade e a relevância científica da pesquisa. Isso inclui a justificativa clara da escolha do estudo de caso como abordagem metodológica, explicando por que é a mais adequada para investigar a questão de pesquisa, conforme destacado por Yin (2015). Além disso, deve-se fornecer uma descrição detalhada do caso estudado, conforme recomendado por Nascimento (2015), garantindo que o contexto e as condições sob as quais o fenômeno ocorre sejam compreendidos. A coleta de dados deve ser sistemática e rigorosa, utilizando múltiplas fontes de evidência para assegurar a triangulação dos dados e a confiabilidade dos resultados, como sugere Martins (2008). Por fim, os critérios de seleção do caso devem ser claramente explicados, assegurando que sejam representativos e relevantes para o estudo, conforme orienta Yin (2015).

3.1.4 Análise contextualizada

A análise profunda e contextualizada é essencial para que um estudo de caso produza insights valiosos e relevantes. O processo de análise deve ser conduzido com rigor, utilizando métodos apropriados que estejam alinhados com o referencial

teórico escolhido, conforme orientado por Martins (2008). Isso envolve interpretar os dados coletados de maneira cuidadosa, identificando padrões, relações e insights que respondam às questões de pesquisa. A análise deve ser suficientemente detalhada para permitir uma compreensão clara do fenômeno estudado e suas implicações dentro do contexto específico em que ocorre.

Além disso, os resultados da análise devem ser discutidos de forma abrangente, contextualizando-os dentro da literatura existente. Essa discussão deve considerar as implicações teóricas e práticas dos achados, conectando-os às lacunas identificadas na revisão da literatura e sugerindo como esses resultados contribuem para o avanço do conhecimento na área, conforme sugerido por Martins (2008). Essa abordagem garante que o estudo de caso não apenas descreva um fenômeno, mas também ofereça uma contribuição significativa para o entendimento e desenvolvimento do campo de pesquisa em questão.

3.1.5 Validade e confiabilidade de informações

A validade e a confiabilidade são pilares fundamentais para assegurar a credibilidade de um estudo de caso. A validade deve ser demonstrada por meio de estratégias como a triangulação de dados, feedback de informantes e validação cruzada, garantindo que as conclusões sejam verdadeiramente suportadas pelas evidências coletadas, conforme recomendado por Nascimento (2015). Além disso, a confiabilidade dos dados e da análise deve ser garantida, assegurando que o estudo possa ser replicado ou que seus resultados sejam consistentes em diferentes contextos ou abordagens, conforme destacado por Yin (2015). Esses aspectos são cruciais para que o estudo de caso contribua de forma robusta e confiável para a pesquisa científica.

3.1.6 Contribuição e relevância prática

A contribuição de um estudo de caso deve ser clara e original, oferecendo novas perspectivas teóricas ou aplicando conceitos já estabelecidos a novos contextos. Martins (2008) enfatiza que, ao preencher lacunas na literatura ou ao introduzir novos conceitos, o estudo de caso se torna uma ferramenta valiosa para o avanço do conhecimento no campo de pesquisa. Para que essa contribuição seja

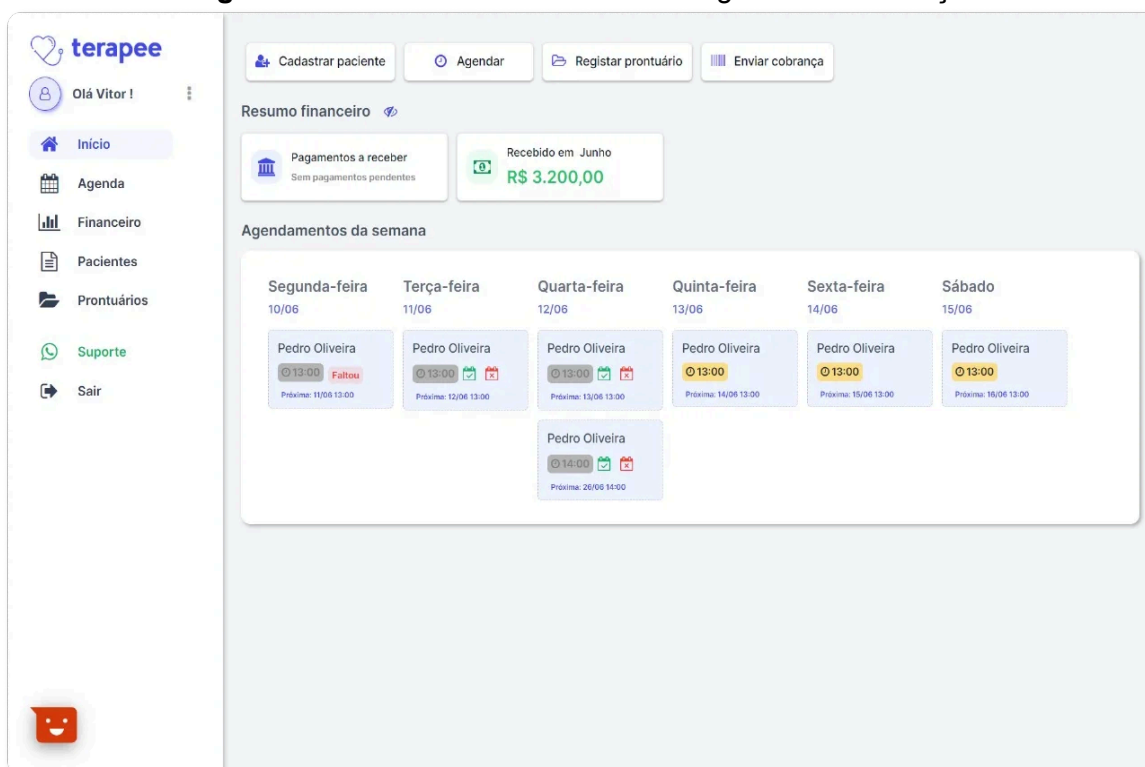
efetiva, é necessário que o estudo articule de maneira convincente como os resultados encontrados dialogam com as teorias existentes e o que esses resultados significam para o desenvolvimento futuro da área estudada.

Além da contribuição teórica, a relevância prática do estudo de caso é igualmente importante. Nascimento (2015) destaca que os resultados devem ter aplicabilidade em contextos reais, influenciando políticas, práticas ou decisões estratégicas dentro do campo investigado. Essa aplicabilidade pode ser evidenciada por meio de recomendações claras e acionáveis que possam ser implementadas pelos profissionais da área, demonstrando como o estudo pode impactar diretamente a prática e gerar mudanças significativas. A articulação entre a teoria e a prática assegura que o estudo de caso não apenas contribua para o corpo de conhecimento, mas também ofereça soluções concretas para os desafios enfrentados no mundo real.

3.2 A empresa - Therapiee

Atuando no mercado de terapias, e não apenas envolvendo psicólogos, a startup Therapiee se encontra em fase de MVP (minimum viable product), iniciada em maio de 2023, após a filha de seu fundador, Vitor Rosas, ser diagnosticada com apraxia da fala na infância e ser atendida por profissionais de terapia.

Durante o tratamento, pode-se verificar dificuldades dos profissionais para o acompanhamento do prontuário da paciente, mas, principalmente, tarefas relacionadas à gestão de negócios, envolvendo finanças, emissão de notas fiscais e agendamento de consultas sem choques de horários para clínicas com abordagem multidisciplinar.

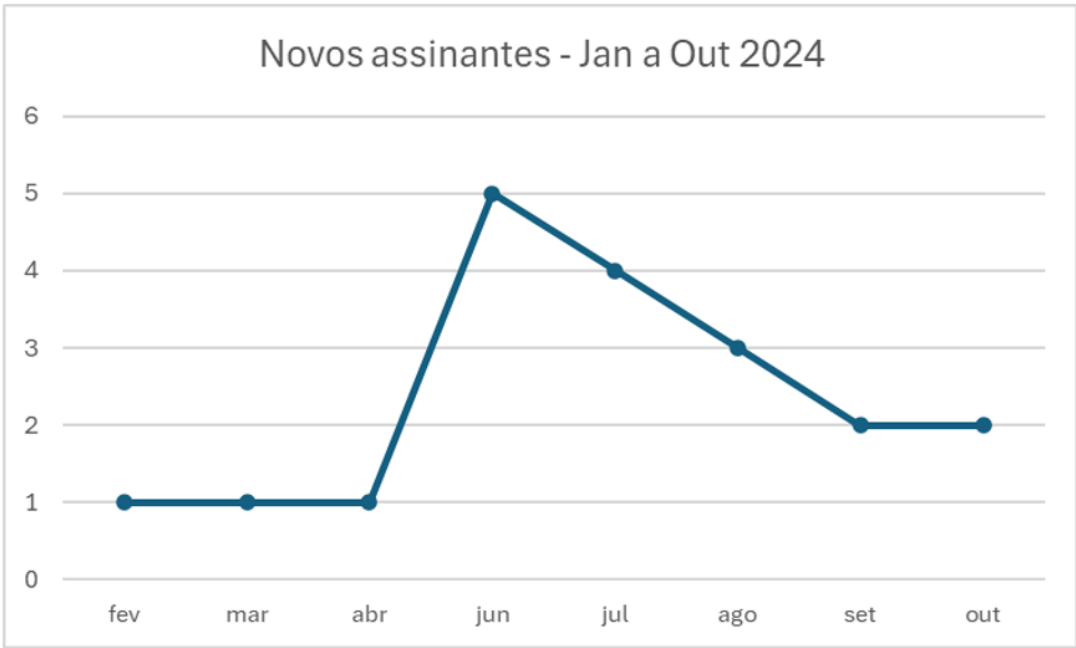
Figura 08 - Tela inicial com resumo de agenda e de finanças

Fonte: Terapee (2024)

Após o desenvolvimento, utilizando-se de ferramentas de baixa complexidade de código-fonte, foi-se identificando, de maneira empírica, a priorização, ainda que discreta, para profissionais e clínicas de psicologia, fonoaudiologia e terapia ocupacional. Seu modelo de monetização é baseado em uma assinatura anual ou mensal, caracterizando assim o negócio como um Software como Serviço (Software-as-a-Service) ou SaaS.

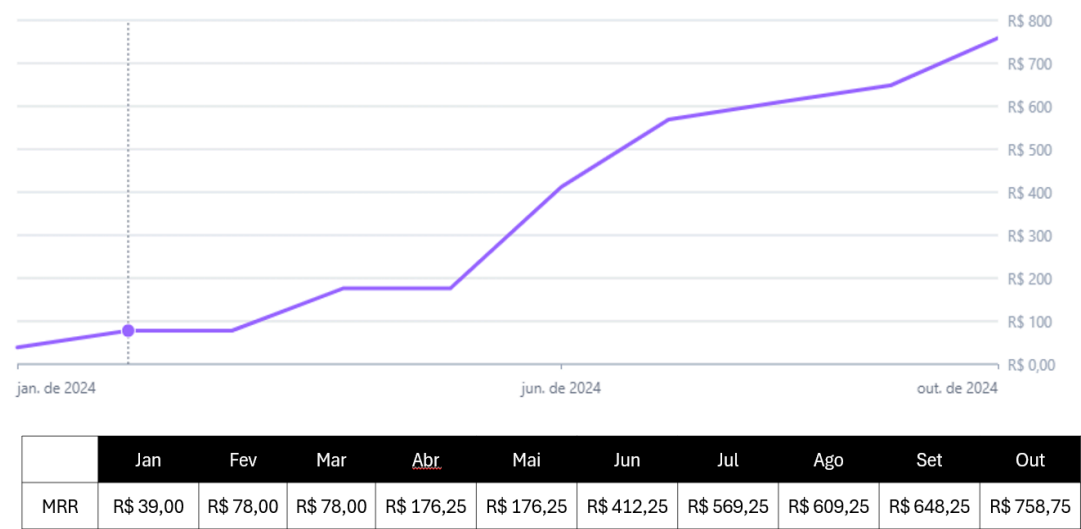
Parte da estratégia de aquisição de clientes tem sido a construção de relacionamento direto com potenciais clientes e redes sociais, de maneira discreta. Com o início das operações de fato em 2024, a Terapee já é uma geradora de receita desde o primeiro mês de funcionamento, com crescimento constante, mês a mês, mesmo que o número de assinantes tenha apresentado um crescimento mais robusto nos meses de abril e junho, seguido de quedas de junho a setembro, como informam os Gráficos 1 e 2. No cenário atual, em que este estudo foi realizado, a startup apresenta as métricas de 15 clientes ativos e receita mensal recorrente de R\$758,75. Atualmente, a Terapee encontra-se sediada no estado do Rio de Janeiro (RJ).

Gráfico 01 - Evolução de assinantes de Janeiro a Outubro de 2024



Fonte: Terapee (2024)

Gráfico 02 - Evolução de Receita Mensal Recorrente de Janeiro à Outubro de 2024



Fonte: Terapee (2024)

3.3 Market Research

Market research, ou pesquisa de mercado, é o processo de coleta, análise e interpretação de dados sobre um mercado específico, incluindo informações sobre consumidores, concorrentes, produtos e serviços. O objetivo principal da pesquisa de mercado é compreender o comportamento do consumidor, identificar necessidades e tendências, avaliar a viabilidade de um produto ou serviço e auxiliar

na tomada de decisões estratégicas para empresas. Segundo Nascimento (2015), a pesquisa de mercado pode ser classificada em primária, quando a empresa coleta dados diretamente de fontes originais, como entrevistas, pesquisas ou grupos focais, ou em secundária, quando utiliza dados já disponíveis, como relatórios de indústrias, estatísticas governamentais ou estudos anteriores (desk research).

De acordo com Kotler e Keller (2012), o market research é essencial para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes, pois permite às empresas ajustar seus produtos ou serviços de acordo com as demandas do mercado, além de identificar novas oportunidades de negócios. A pesquisa de mercado é frequentemente utilizada em processos de lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias e para entender o comportamento de compra dos consumidores em diferentes segmentos.

Uma pesquisa de mercado pode ser realizada a partir de cinco passos macro e suas subdivisões, sendo estes demonstrados no quadro 01 da próxima seção.

3.4 Desk Research

A pesquisa documental, também denominada desk research, caracteriza-se pela análise de informações previamente coletadas e publicadas por diversas fontes. Nesse método, o pesquisador não realiza novas coletas de dados, mas utiliza materiais disponíveis, como livros, artigos acadêmicos, relatórios, documentos governamentais e estudos de mercado. A finalidade dessa abordagem é revisar, organizar e sintetizar o conhecimento já existente sobre um determinado tema, permitindo a construção de uma base teórica sólida e a contextualização de um problema de pesquisa.

De acordo com Nascimento (2015), essa técnica é amplamente utilizada para identificar padrões, lacunas e oportunidades de novas investigações. Embora não envolva a coleta de dados primários, Martins (2008) destaca que a pesquisa documental pode ser cientificamente válida, desde que o pesquisador aplique critérios rigorosos para a seleção das fontes e conduza uma análise crítica e sistemática das informações disponíveis.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

As análises contidas nesta etapa, consistem em seguir o framework Double Diamond, em sua primeira fase, contendo duas etapas: Descoberta e Definição, demonstradas no quadro 01.

Quadro 01: Macroetapas de pesquisa de mercado

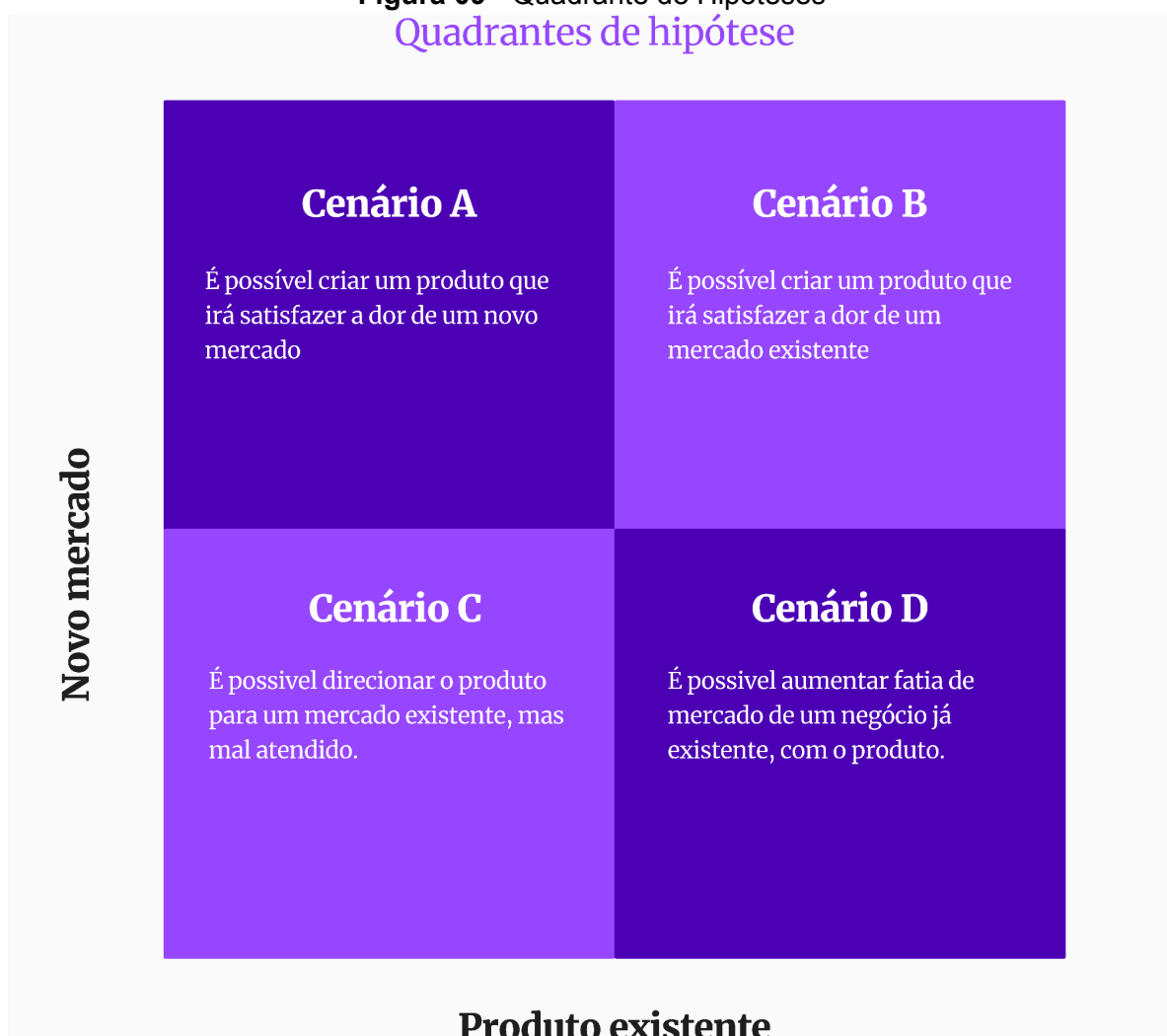
	Macroetapas	Microetapas
Descoberta	Estruturação da Pesquisa	- Hipótese Core; - Organizar Argumentos e Suposições; - Identificar perguntas norteadoras.
	Análise Competitiva	- Determinar competidores; - Ferramentas chave - Feature Table - Levantamento qualitativo de clientes
Definição	Estimativa de mercado	- TAM,SAM,SOM
	Job-to-be-done	- Quais os principais trabalhos a serem feitos por terapeutas.
	Business Model Canvas	- Modelagem do plano de negócios, utilizando as 9 etapas do BMC
	Análise SWOT	- Fatores internos;- Fatores Externos; - Impacto e Intensidades estimados para forças e fraquezas

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.1 Estruturação de pesquisa

Para a fase de estruturação, é necessário definir a Hipótese Core. Nesta etapa, deve-se especificar a hipótese com base no contexto de mercado e na existência de produto. A Terapee se define em seu website como um “Software de Gestão para clínicas de terapias”, sendo este o norte de análise do nicho de mercado da empresa.

Utilizando uma abstração em forma de quadrantes de cenários, com eixos de existência de produto e mercado, podemos identificar quatro possibilidades em que a Hipótese Core pode ser estabelecida.

Figura 09 - Quadrante de Hipóteses**Quadrantes de hipótese**

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A distribuição entre cenários busca não apenas categorizar concorrentes, mas determinar em qual cenário a empresa analisada se encaixa, como a maior possibilidade de mercado, de acordo com dados e comparações entre pares de mercado, diretos e indiretos.

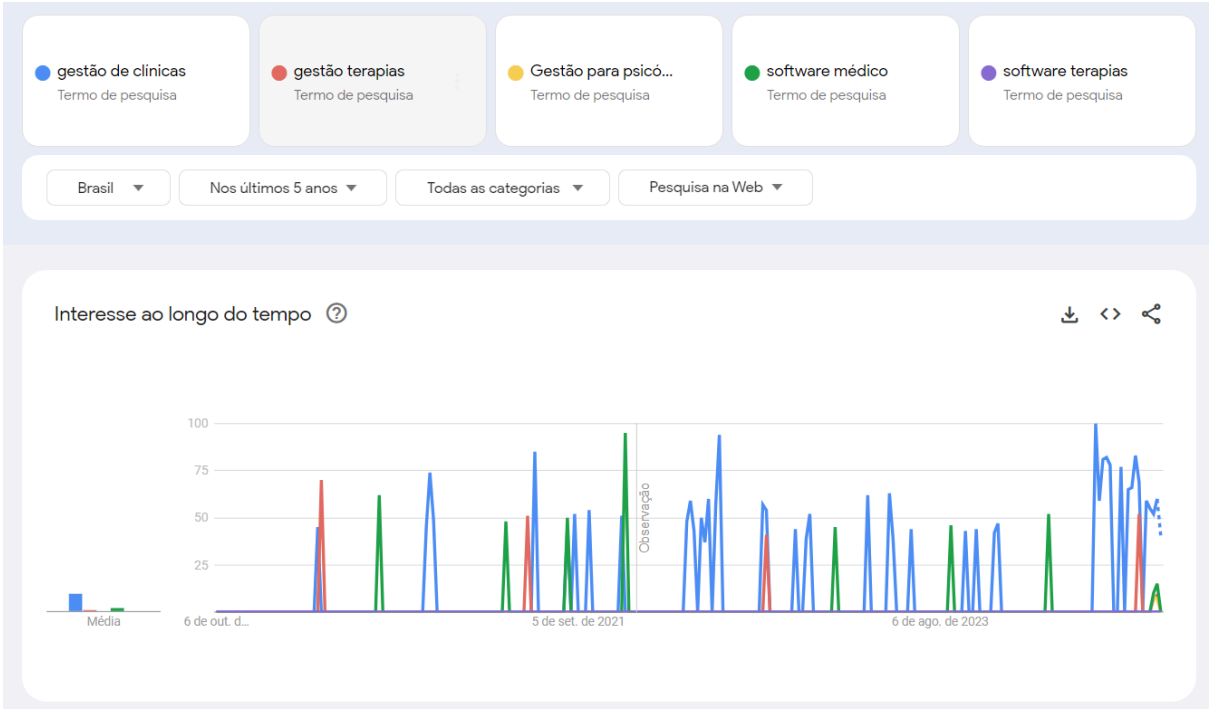
Para a determinação de principais concorrentes e possíveis pares de mercado, foi utilizada a ferramenta Google Trends para a seleção de empresas relacionadas às expressões e palavras nos últimos 5 anos: Gestão de Clínicas, Gestão de Terapias, Gestão para Psicólogos, software médico e Software Terapias.

4.2 Pesquisa de palavras-chave

Para a determinação de principais concorrentes e possíveis pares de mercado, foi utilizada a ferramenta Google Trends para a seleção de empresas

relacionadas às expressões e palavras nos últimos 5 anos: Gestão de Clínicas, Gestão de Terapias, Gestão para Psicólogos, software médico e Software Terapias.

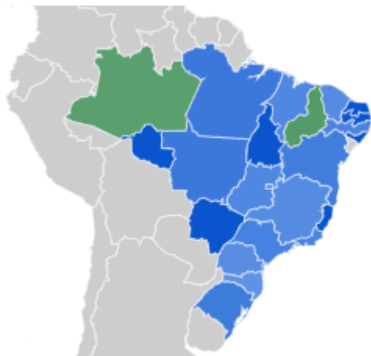
Figura 10 - Análise de palavras-chave realizada no Google Trends



Fonte: Google trends (2024)

Figura 11 - Distribuição de incidência de palavras-chave no território Brasileiro
Detalhamento comparado por sub-região

● gestão de clínicas ● gestão terapias ● Gestão para psicólogos
● software médico ● software terapias



O gráfico de linhas, representado na Figura 9, sintetiza o grau de interesse ao longo do tempo, em uma escala de 0 a dados insignificantes ou insuficientes para análise, e 100, que representa o nível máximo de interesse no termo de pesquisa.

Pode-se verificar uma alta incidência do termo “gestão de clínicas” em território nacional, levando a inferir que esta é a expressão de maior competitividade no motor de busca do Google, levando empresas que tenham interesse no mesmo ou que estejam fazendo o melhor uso deste em suas páginas online a performar melhor do que outros pares.

Vale também destacar a empresa Amplimed, que apareceu tanto para “Gestão de Clínicas” quanto em “Software Médico” dentro da própria análise do Google Trends, levando a crer que esta pode ser uma das empresas líderes de mercado.

4.3 Concorrentes

Para a execução do Desk Research, foram definidas perguntas-chave que, assim como no Market Research, devem nortear a pesquisa e ser respondidas ao final do levantamento de informações públicas, de relatórios especializados ou de dados de mercado.

4.3.1 Análise de concorrentes

Na análise de concorrentes, foi utilizada como teoria norteadora os 4 P's do marketing, proposta por Philip Kotler, que se tornou um dos principais frameworks para o desenvolvimento de estratégias de marketing.

Os 4 P's — Produto, Preço, Praça e Promoção — permitem uma visão holística do mercado e dos fatores que influenciam a competitividade entre empresas. Ao compreender como cada concorrente posiciona seus produtos, define seus preços, distribui e promove suas ofertas, podemos identificar padrões e oportunidades que nos ajudam a tomar decisões estratégicas mais precisas.

O foco em cada um desses elementos possibilita uma avaliação detalhada das forças e fraquezas dos concorrentes no mercado. Além disso, a aplicação dessa metodologia facilita a identificação de vantagens competitivas e de possíveis áreas de diferenciação, permitindo que ajustemos nossa própria abordagem. Dessa forma,

os 4 P's servem como uma estrutura essencial para guiar a análise e o desenvolvimento de estratégias que garantam a competitividade da empresa no ambiente de mercado atual.

Toda a análise foi feita entre quatro empresas concorrentes, que se assemelham quanto à oferta de funcionalidades, proposta de valor, precificação e posicionamento, e que tiveram incidência identificada a partir das pesquisas de palavras-chave. Sendo estas: Psicomanager, Conclínica, Amplimed e Feegow.

Toda a análise foi feita entre quatro empresas concorrentes, que se assemelham quanto à oferta de funcionalidades, proposta de valor, precificação e persona.

Figura 12 - Análise de Preços, Propostas de valor e Cliente Ideal

					
Preços e Planos	Individual: R\$ 39/mês • Agenda • Gestão de pacientes • Financeiro automático • Envio de mensagem de cobranças e avisos Clínica: R\$ 79/mês • Individual + gestão de acessos administrativos 25% de desconto no plano anual	Individual Básico - R\$ 49/mês Pro - 74/mês Plus - 115,83/mês • Agenda • Recursos de atendimento • Relatórios Plus: R\$ 69/mês • Recursos de Marketing • Recursos Financeiros automatizados Plus: R\$ 69/mês • Recursos de Marketing • Recursos Financeiros automatizados	Basic: R\$ 59/mês • Agenda • Recursos de atendimento • Relatórios Plus: R\$ 69/mês • Recursos de Marketing • Recursos Financeiros automatizados Premium: R\$ 79/mês • Recursos Administrativos • Gestão de Laudos	Iniciante R\$ 99/mês • Agenda • Recursos de atendimento • Relatórios • Prontuário • E-mail marketing • Pesquisa de Satisfação Personalizado: (a cotar) • Teleconsulta • Agendamento online • Pagamento online • White Label • Totem de autoatendimento • Gestão de estoque • Notas fiscais	Gratuito • Agenda • Prontuário Plus: R\$ 129/mês • Agenda multiplica • Controle Financeiro • TISS Premium: R\$ 149/mês • Gestão de Glosas (Convenios) • Relatórios
Proposta de valor	Software para gestão de clínicas de terapias Somos uma plataforma de gestão completa, desenvolvida para atender profissionais e clínicas de psicologia, fonoaudiologia, terapia ocupacional e outros profissionais da saúde.	Automatize sua clínica ou consultório de psicologia com o PsicoManager Somos um sistema que oferece tecnologia de ponta para psicólogos que desejam ter uma clínica ou consultório mais inteligente e moderno.	Software de gestão de clínicas e consultório Tenha à disposição as melhores ferramentas de Gestão Médica e garanta a melhor experiência de atendimento ao seu paciente.	Conexão que salva vidas Sistema para clínicas e consultórios Prontuário eletrônico, teleconsulta, agendamento online, faturamento TISS e outras soluções que digitalizam sua clínica.	Software Médico #1 em recursos Gestão completa e inteligente para clínicas e consultórios. Organize sua operação e leve a experiência dos seus pacientes ao próximo nível com o sistema usado pelas maiores clínicas da América Latina.
ICP	• Psicólogos • Fonoaudiólogos • Terapia Ocupacional • Pedagogia; Em sua maioria autônomos ou pequenas clínicas	• Psicólogos e Psiquiatras • Clínicas	• Clínicas em geral que trabalham com plano de saúde, laboratórios.	• Médicos e clínicas médicas	• Médicos e clínicas médicas

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Já na Figura 12, utilizando a ferramenta de gestão de mídias sociais, Mlabs, foi utilizado o rastreamento de métricas do Instagram a partir de dados públicos, para que houvesse um benchmarking para o canal de promoção.

Figura 13 - Análise de concorrentes, de acordo com métricas do Instagram)

Concorrente	↓ Engajamento público ⓘ	↑ Quantidade de posts	↑ Total de curtidas	↑ Total de comentários	↑ Média de interação por post ⓘ	↑ Quantidade de posts (semanal)
 Terapee	3,58%	3	9	0	3	0,1
 Amplimed	0,7%	40	1,6K	162	43,98	1
 Conclínica Si...	0,24%	70	505	5	7,29	1,8
 PsicoManager ...	0,23%	29	1,3K	94	47,48	0,7
 Feegow	0,02%	54	69	14	1,54	1,4

Fonte Auto/Mlabs (2024)

4.4 Mercado de terapias no Brasil

Segundo o Conselho de Terapia Holística, estima-se que existam mais de 150 mil brasileiros que atuem com esta modalidade de prestação de serviço. Quando se verificam informações disponibilizadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS), existem 29 práticas de Práticas Integrativas e Complementares que envolvem o serviço de diversas especialidades voltadas para a terapia, independentemente da faixa etária da população. Estas foram listadas na Figura 13, de acordo com a adição de novos serviços disponibilizados e de seus respectivos anos de inclusão.

Figura 14 - Listagem de terapias integrativas disponibilizadas pelo SUS

2006	2017	2018
• Acupuntura • Homeopatia • Fitoterapia • Antroposofia • Termalismo •	• Arteterapia • Ayuverda • Biodança • Dança Circular • Meditação • Musicoterapia • Naturopatia • Osteopatia • Quiropraxia • Reiki • Shantala • Terapia Comunitária Interativa • Yoga	• Apiterapia • Aromaterapia • Bioenergética • Constelação familiar • Cromoterapia • Geoterapia • Hipnoterapia • Imposição de mãos • Ozonioterapia • Terapia de Florais

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Considerando as diversas formas de categorização das atividades econômicas de CNPJ, o autor realizou um levantamento de empresas ativas no Brasil, conforme a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE). O objetivo foi mapear essas empresas, focando nos códigos que apresentam maior alinhamento com o mercado atendido pela startup Terapee.

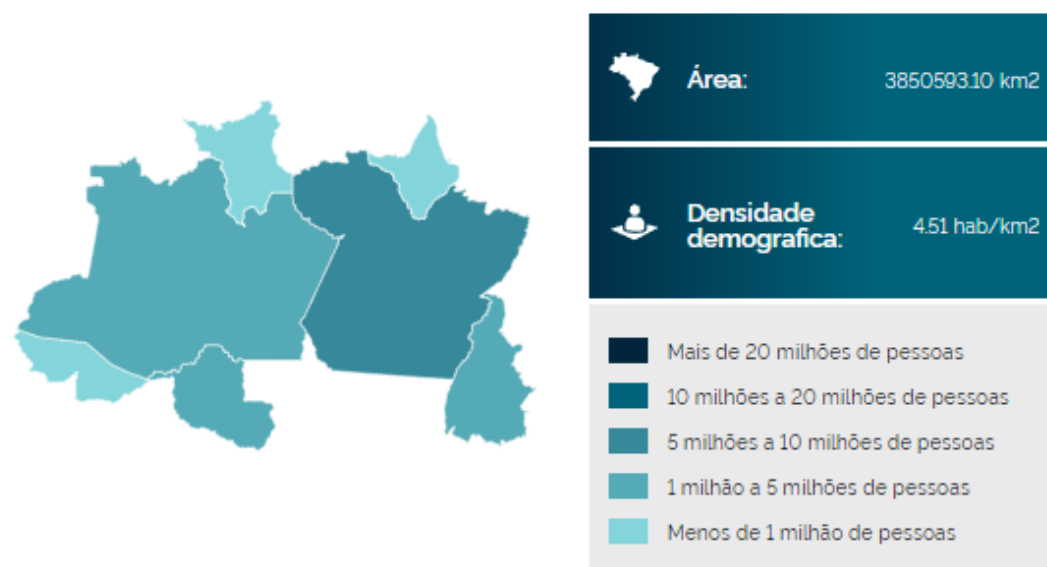
Tabela 01: Empresas ativas por CNAE ou CLASSE (Econodata)

CÓDIGO CNAE OU CLASSE	DESCRIÇÃO	Empresas Ativas
8650-0	Atividades de profissionais da área de saúde, exceto médicos e odontólogos	12.077
8650-0/02	Atividades de profissionais da nutrição	11.972
8650-0/03	Atividades de psicologia e psicanálise	64.949
8650-0/04	Atividades de fisioterapia	46.690
8690-0/0X	Atividades de prática integrativas e complementares em saúde humana	14.250
8650-0/05	Atividades de terapia ocupacional	7.099
8650-0/06	Atividades de fonoaudiologia	14.871
8650-0/07	Atividades de terapia de nutrição enteral e parenteral	96
Total		172.004

Fonte: Econodata (2024)

Figura 15 - Infográfico de densidade demográfica, região Norte do Brasil (IBGE/2022)

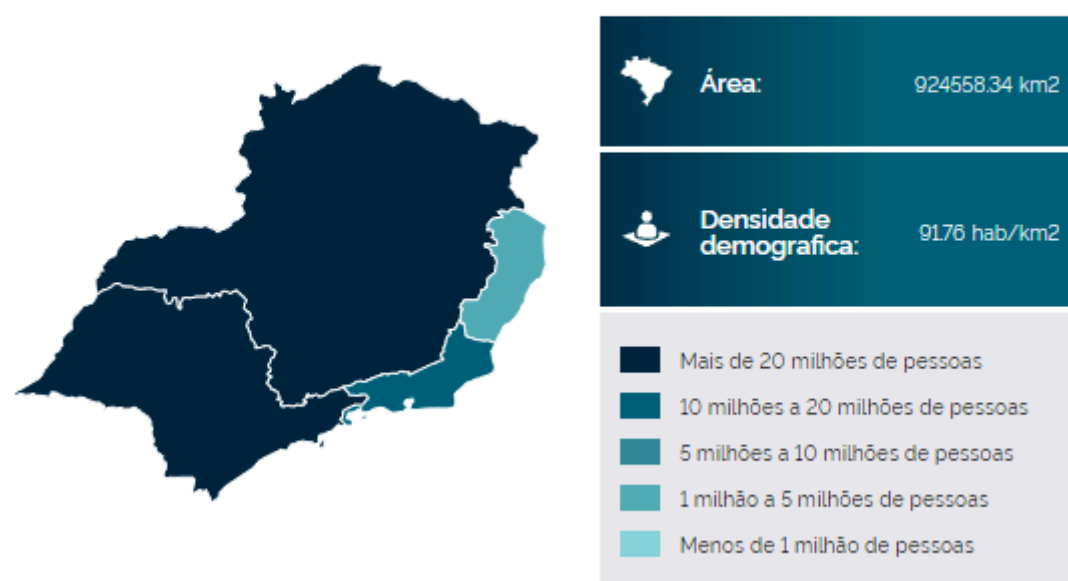
Território



Fonte: IBGE (2022)

Figura 16 - Infográfico de densidade demográfica, região Sudeste do Brasil (IBGE/2022)

Território



Fonte: IBGE (2022)

Gráfico 03 - Concentração de CNAES com alinhamento com a startup Terapee

Fonte: Econodata (2024)

O Conselho Federal de Psicologia disponibiliza em seu portal oficial dados recorrentemente atualizados sobre o cenário geral da psicologia no Brasil. Nele, é possível analisar a distribuição de profissionais, a partir de informações fornecidas pelos Conselhos Regionais de Psicologia (CRPs), estados e sexo, totalizando 547.097 psicólogos em todo o Brasil.

A análise regional é dividida entre 24 CRPs, com os 10º, 20º e 24º representando dois estados cada, sendo ambos localizados na região Norte do Brasil, onde também há menor densidade populacional. Segundo dados do IBGE, fornecidos no CENSO 2022, há 4,51 habitantes por quilômetro quadrado, contra 91,76 da região Sudeste.

A partir das informações do CFP, pode-se inferir que pode haver uma correlação entre a densidade demográfica de regiões do Brasil, com a incidência de profissionais de psicologia nas regiões Norte, como a de menor oferta do serviço de terapia, e o Sudeste como a maior, com uma maior incidência de profissionais a cada 1 mil habitantes, 3,3423 versus 1,1661 do primeiro.

Tabela 02: Relação de número de profissionais em relação à macro regiões do Brasil e densidade populacional

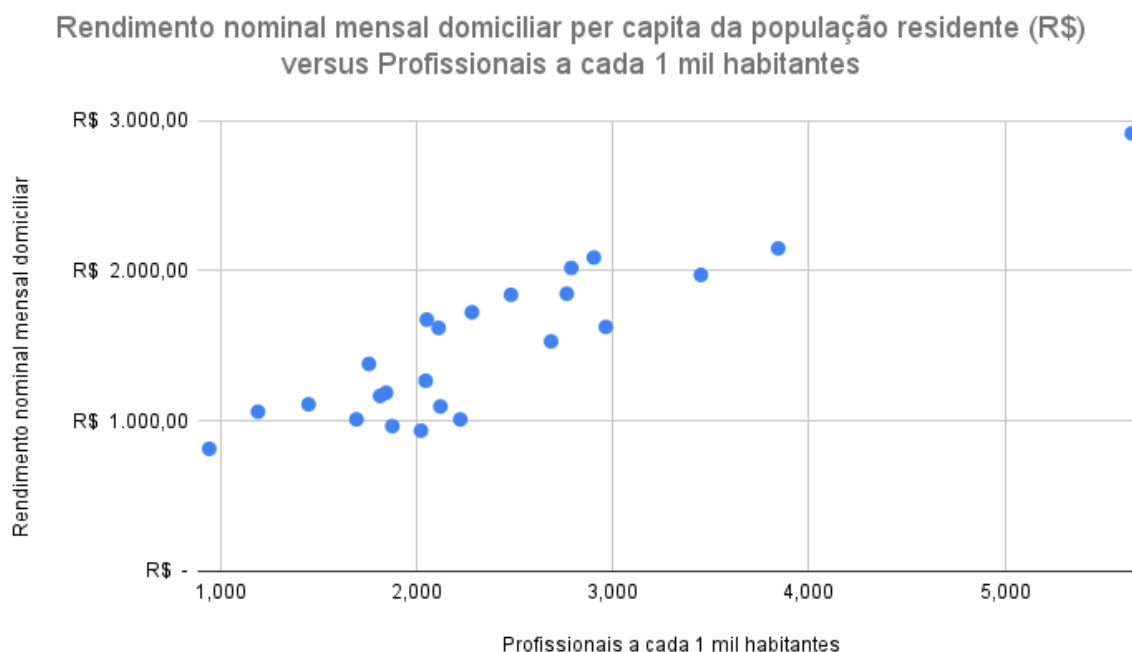
Macroregião	Profissionais de psicologia	População	Profissionais a cada 1 mil habitantes	Densidade Populacional (hab/km²)
Norte	21.770	18.669.345	1,1661	4,51
Centro-Oeste	45.172	17.071.595	2,6460	10,14
Nordeste	80.843	57.112.096	1,4155	35,21
Sul	84.503	31.113.021	2,7160	51,91
Sudeste	296.190	88.617.693	3,3423	91,76

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Tendo como premissa não apenas o tamanho do público-alvo da Terapee, que são psicólogos, mas também o poder aquisitivo da população a qual esses profissionais prestam serviços, fez-se necessária a comparação utilizando dados do CENSO 2022, para melhor entendimento quanto ao rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente nos estados do Brasil. O objetivo é buscar entender não apenas as melhores praças em relação ao público, mas também aquelas que apresentam maior poder de consumo em potencial.

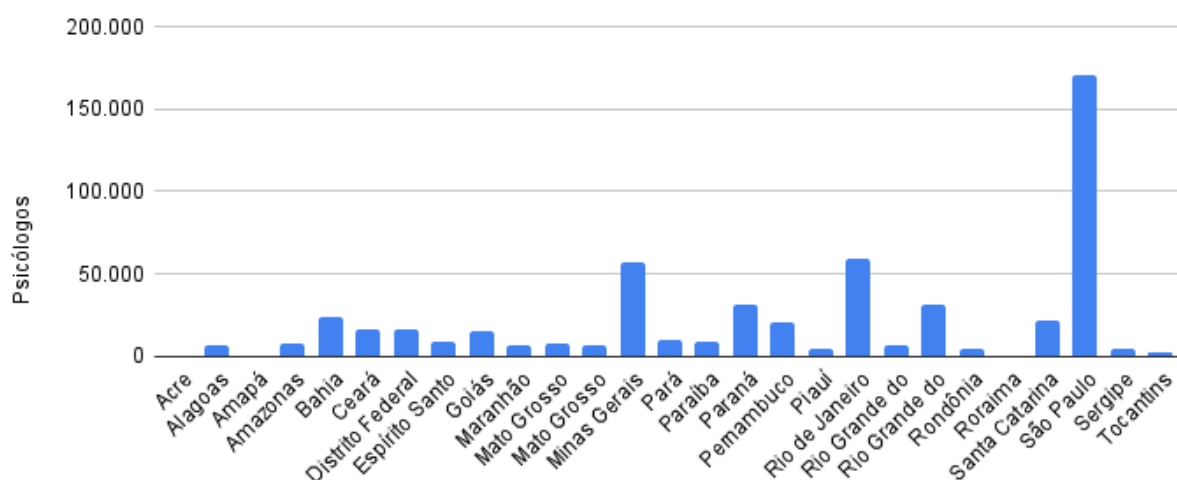
Foi realizada a distribuição em um gráfico de dispersão, onde os pontos apresentados no Gráfico 3 representam os estados do Brasil, em uma relação entre rendimento nominal mensal domiciliar per capita e o número de profissionais a cada 1.000 habitantes. Após a análise dos dados, pôde-se observar que as principais praças quanto ao poder aquisitivo domiciliar são localizadas nos estados: Distrito Federal, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Rio de Janeiro.

Gráfico 04 - Dispersão de estados, em relação a distribuição de rendimento familiar e profissionais de psicologia a cada 1 mil habitantes



Entretanto, não apenas a análise de poder aquisitivo de clientes em potencial de terapeutas e psicólogos é o suficiente para determinarmos quais as praças mais estratégicas de atuação de foco na estratégia de captação de profissionais que possam utilizar a plataforma da Terapee, para gerenciar seus pacientes.

Gráfico 05 - Quantidade de Psicólogos por Estados
Psicólogos versus Estados



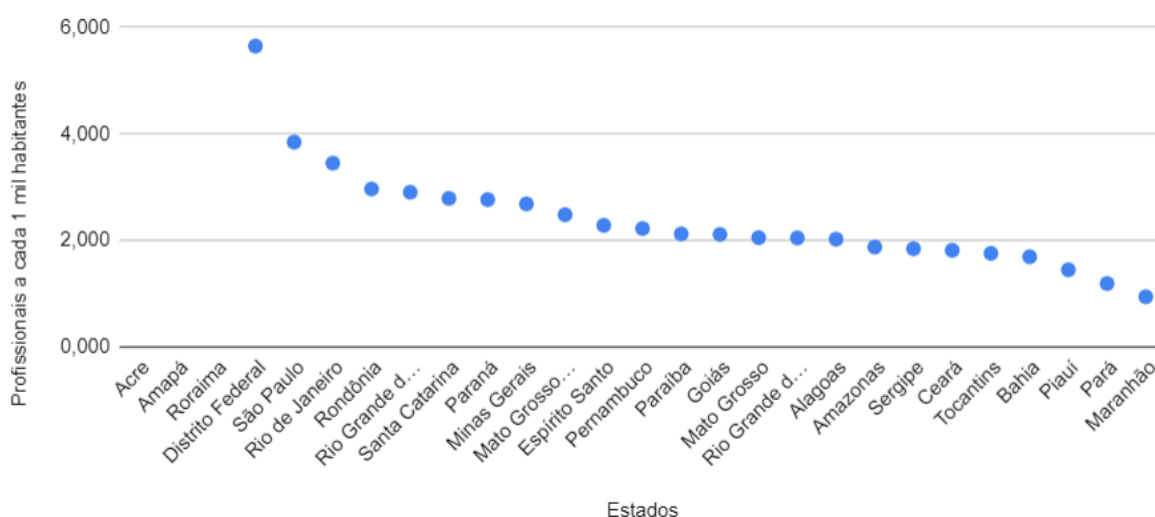
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 5 demonstra de forma clara como o estado de São Paulo continua sendo o principal mercado potencial, em número absoluto de psicólogos, junto com o Rio de Janeiro e Minas Gerais. Embora este último não tenha figurado como destaque na análise anterior, envolvendo poder aquisitivo domiciliar, a quantidade absoluta dos cinco principais estados, em ordem decrescente, é: São Paulo - 170.738; Rio de Janeiro - 59.417; Minas Gerais - 57.282; Paraná - 31.661; Rio Grande do Sul - 31.612.

Como forma de complementar a análise absoluta, foi construída a relação de profissionais a cada 1.000 habitantes, visando compreender quais são os cinco estados com a maior proporção de psicólogos, mesmo que a população seja menor. A Figura 16 demonstra, de maneira decrescente, como novamente o Distrito Federal se destaca pela presença de psicólogos em uma maior concentração populacional, apresentando 46,9% mais profissionais na proporção comparada. A partir dela, podemos encontrar os cinco principais estados como destaque: Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rondônia e Rio Grande do Sul.

Figura 17 - Relação de profissionais a cada 1 mil habitantes

Profissionais a cada 1 mil habitantes versus Estados



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Considerando o setor de fisioterapia, que se alinha ao propósito da Terapee de incluir terapias ocupacionais e integrativas, além de profissionais de medicina, foi realizado um levantamento de dados secundários em que Matsumura, Júnior,

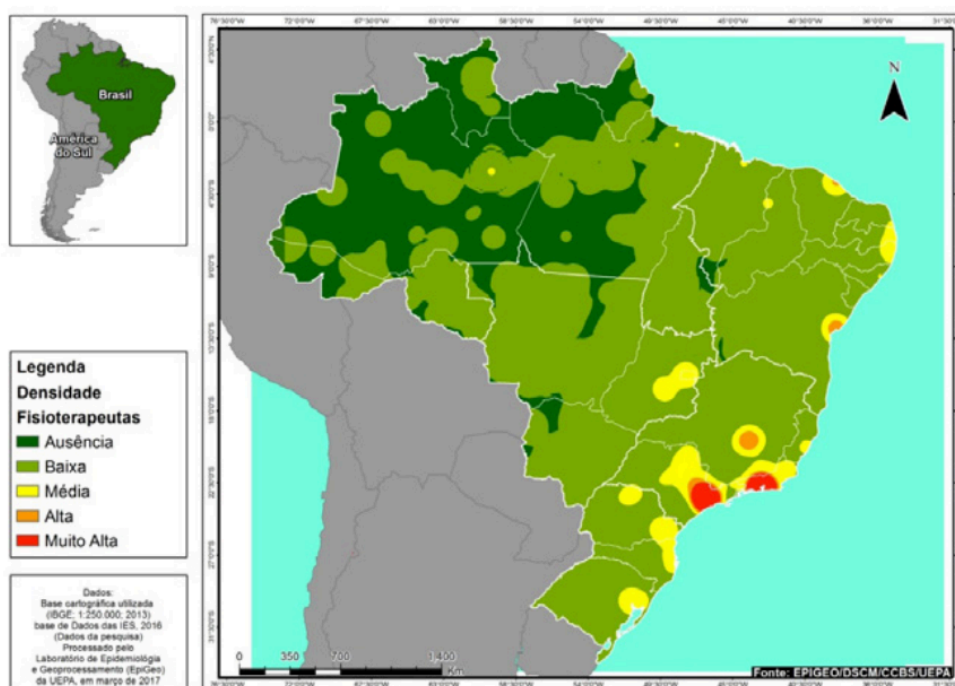
Guedes, Teixeira, Kietzer e Castro (2017) mostram a distribuição desses profissionais por macrorregiões.

Tabela 04 - Número de profissionais por mil habitantes

Região	Nº de habitantes	Nº de profissionais	(P/H)*1000
Centro-Oeste	15.660.988	15.363	0,98
Nordeste	56.915.936	37.346	0,66
Norte	17.707.783	7.520	0,42
Sudeste	86.356.952	115.309	1,34
Sul	29.439.773	30.632	1,04
Total	206.081.432	206.170	1,00

Fonte: Matsumura,Júnior, Guedes, Teixeira, Kietzer e Castro (2017).

Figura 18 - Densidade de profissionais fisioterapeutas no território brasileiro



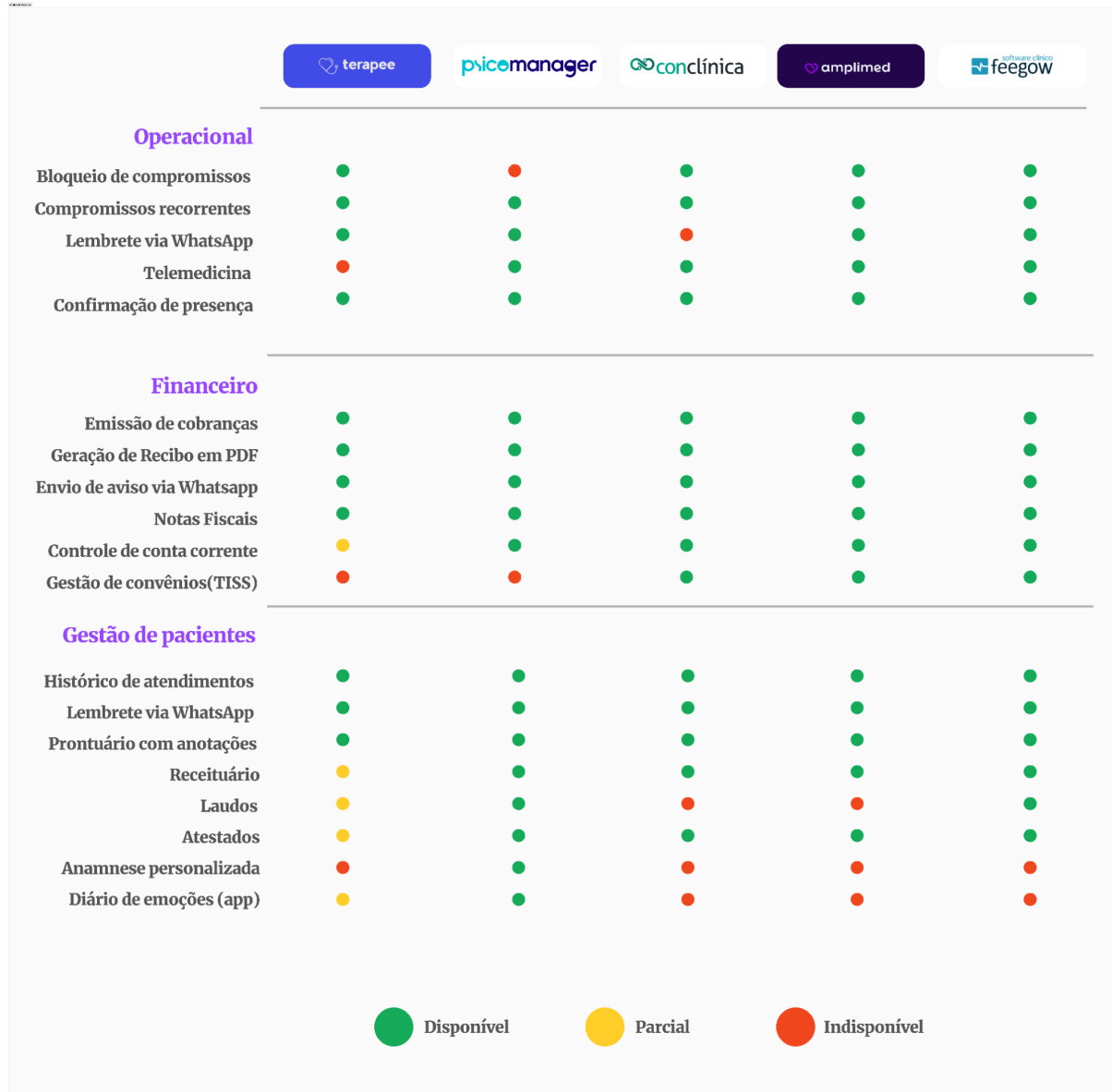
Fonte: Matsumura,Júnior, Guedes, Teixeira, Kietzer e Castro (2017).

4.5 Análise de produto

Para analisar o Produto, o autor utilizou a elaboração de uma tabela de funcionalidades (Feature Table), comparando a Terapee a pares de mercado anteriormente citados, de acordo com 3 macro-funcionalidades em comum,

identificadas entre todos os players do mercado: Operacional, Financeiro e Gestão de Pacientes.

Figura 19 - Feature Table

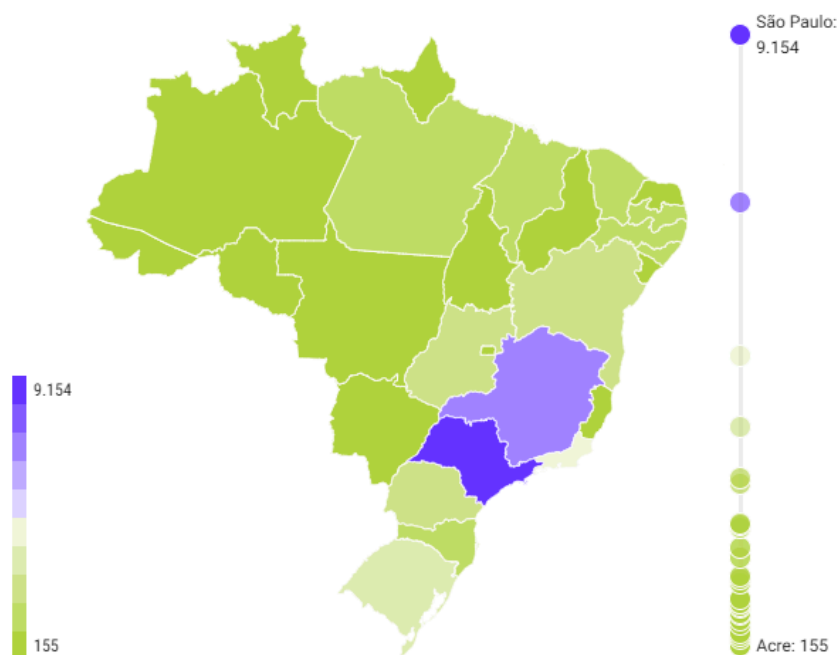


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na figura 19, podemos ver uma análise visual das funcionalidades disponibilizadas em verde. Em ferramentas focadas no público médico, pôde-se verificar de maneira mais robusta ferramentas de gestão financeira e conciliação com convênios de saúde. Considerando um maior alinhamento entre personas e público-alvo, o concorrente Psicomanager também não possui gestão de planos de saúde, possivelmente porque o atendimento de psicólogos é realizado, em boa parte, de maneira privada.

Esta hipótese é corroborada quando comparamos dados de psicólogos e psicanalistas que atuam na rede pública de saúde: 47.954 profissionais, segundo o portal de dados República.org, a partir de dados do CENSO 2022, distribuídos majoritariamente nos estados do Sudeste, como demonstra a figura 20.

Figura 20 - Divisão de psicólogos e psicanalistas que atuam na rede pública de saúde, por mil habitantes



Fonte: Republica. Org (2018)

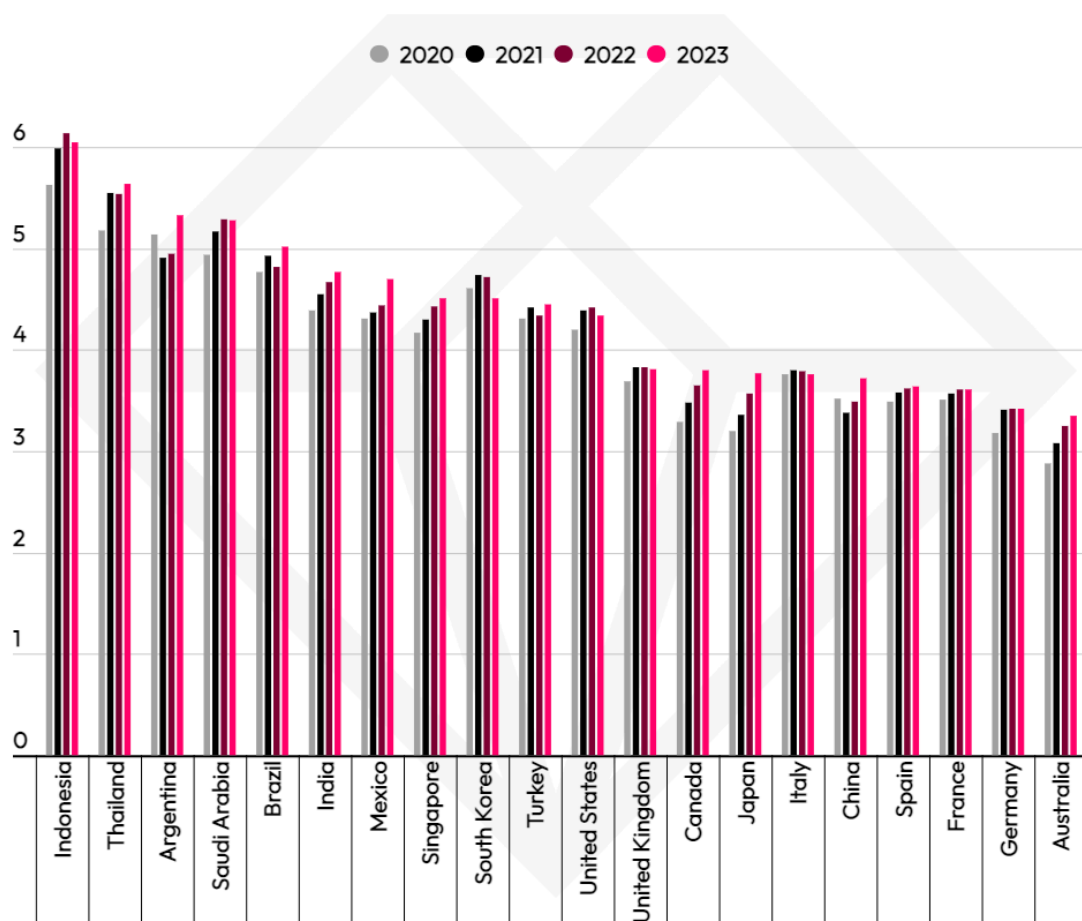
Em um comparativo de funcionalidades em desenvolvimento ou parcialmente atendidas, a startup Terapee encontra-se em um momento de adaptação ao que o mercado demanda, principalmente na gestão de pacientes, com receituário, laudos e atestados sendo disponibilizados de maneira parcial.

Considerando também a diminuição da oferta de funcionalidades não disponibilizadas pela Terapee, e levando em conta o perfil de utilização de dispositivos de tecnologia da população brasileira, pode-se inferir a necessidade da implementação de um aplicativo mobile.

Segundo relatório disponibilizado pela empresa Sensor Tower (2024), a média de utilização de dispositivos móveis por brasileiros ultrapassa as 5 horas diárias, como demonstra a Figura 21. Além disso, o Brasil é o maior mercado mobile do mundo, com 10 bilhões de downloads anuais, como demonstra a Figura 22, podendo isso indicar uma oportunidade de mercado para atendimento no formato

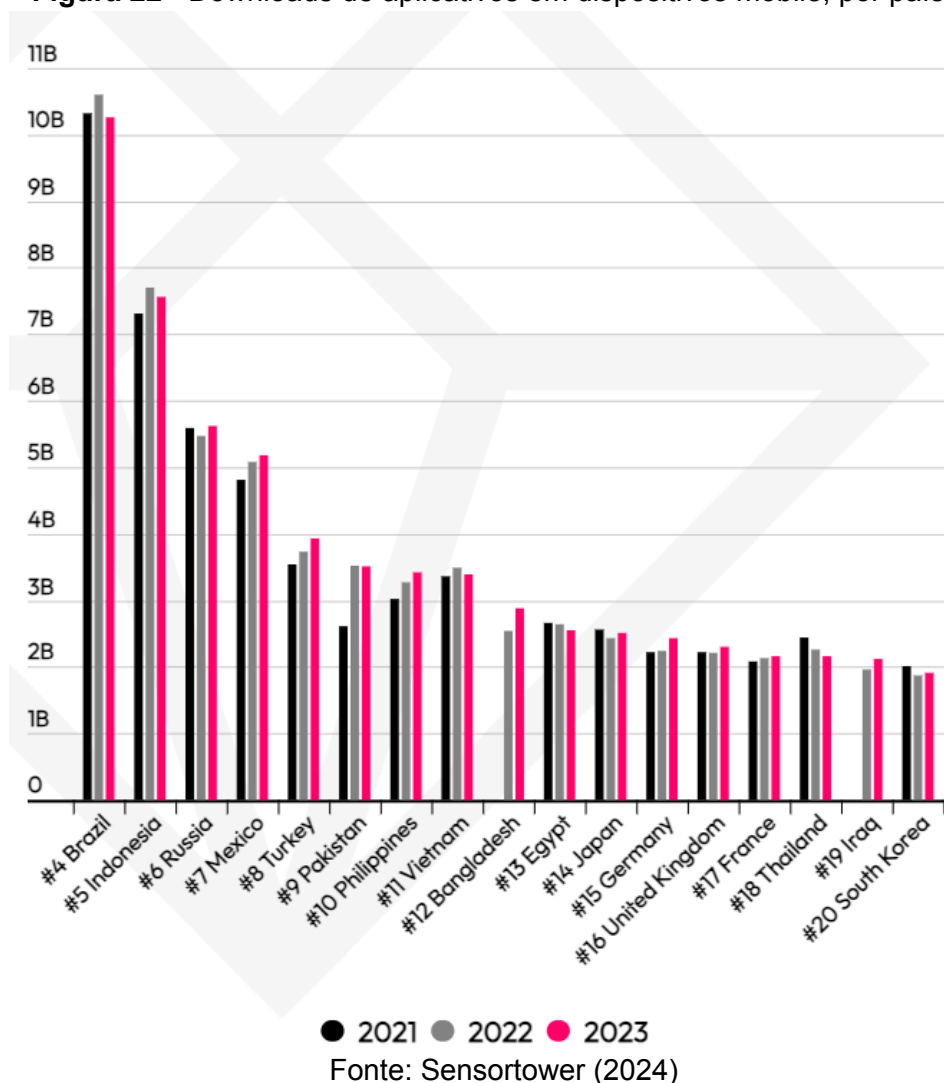
Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C), como um marketplace de serviços de terapia, visando maior distribuição do software.

Figura 21 - Média de horas gastas no smartphone
Average Daily Hours Spent on Mobile Per User



Source: data.ai Intelligence | Note: Android phones.

Fonte: Sensortower (2024)

Figura 22 - Downloads de aplicativos em dispositivos mobile, por países

4.6 Estimativa de mercado

Utilizando dados pesquisados, junto com o dimensionamento do mercado médico no Brasil, por ter correlação no posicionamento de clínicas e profissionais autônomos, e de funcionalidades, pode-se inferir que o *Total Addressable Market* (TAM) ou Mercado Total Endereçável, possui um tamanho em bilhões de reais, estimado da seguinte forma:

$$(t + f + a) * tk = Tam$$

(1)

Onde:

t = Número de psicólogos no Brasil
 f = Número de fisioterapeutas no Brasil
 a = CNAES de atividades integrativas, ou terapias
 tk = Ticket médio cobrado por soluções pares à Terapee
 Tam = Mercado Total Endereçável

Por se valer de uma estimativa e devido à ausência de dados precisos relacionados a terapias e conselhos regionais, além de psicologia e fisioterapia, o autor optou por utilizar a base de dados fornecida pela Econodata para estimar o TAM de mercado, considerando atividades integrativas ou terapias. Para o ticket médio, considerou-se o valor de R\$79,00, que é o valor da assinatura mensal mais cara da startup Terapee. Contudo, esse também é um valor intermediário se comparado a outros pares da análise.

$$(547097 + 206170 + 60.365) * 79 = 642.769.286,00$$

(2)

Onde:

547.097 = Número de psicólogos no Brasil
 206.170 = Número de fisioterapeutas no Brasil
 60.365 = CNAES de atividades integrativas, ou terapias
 R\$79 = Ticket médio cobrado por soluções pares à Terapee
 R\$642.769.286 = Mercado Total Endereçável

A partir das análises demográficas contidas no Gráfico 1 e nas figuras 17 e 18, pode-se identificar de maneira clara os mercados potenciais em destaque para que seja determinado o mercado-alvo disponível (SAM), onde o objetivo é obter a maior quantidade de profissionais em uma concentração regional ou com alinhamento de perfil de clientes.

Mais de 50% do mercado está concentrado nas praças do Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo o primeiro o maior potencial para atingir clínicas ou profissionais que possuam um maior poder aquisitivo, devido à alta renda domiciliar identificada e à concentração de profissionais da psicologia e fisioterapia. O mesmo pode ser verificado na análise de CNAEs, a partir de dados da Econodata. 50% do mercado está concentrado no eixo Sudeste.

Desta maneira, o autor considera que a estimativa de mercado endereçável deva seguir a proporcionalidade das três categorias citadas anteriormente, mesmo que o ramo de atuação principal da startup ainda possua um foco maior em terapias

integrativas, visando aumentar seu raio de ação de acordo com a análise de seus pares e benchmarks de mercado. Sendo assim, o valor do SAM determinado é de aproximadamente R\$320.000.000,00 e 400.000 clientes.

Há de se observar que, caso essas categorias de profissionais não sejam consideradas de maneira direta, e leve-se em conta apenas os CNAEs ativos de terapias integrativas, o SAM possa ser reduzido em aproximadamente 92,5% devido à proporcionalidade identificada na relação de empresas versus o total de profissionais de fisioterapia e psicologia, 400.000 versus 30.000.

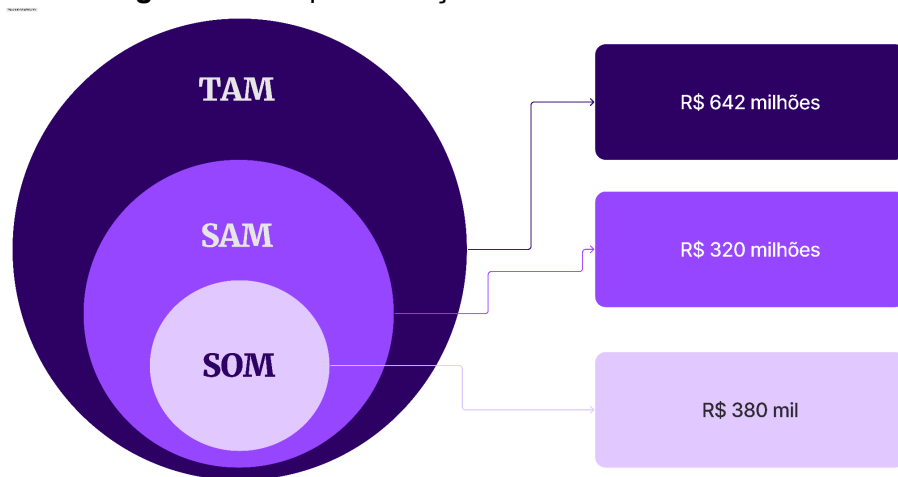
Para a elaboração do SOM, o mercado obtível deve considerar não apenas aspectos demográficos, mas também estratégias e poder aquisitivo da empresa para investir na captação de clientes. A empresa realizou, até o momento, apenas prospecções de clientes de maneira ativa, sem utilizar recursos com tráfego pago e ranqueamento de palavras-chave mapeadas em mecanismos de busca.

Foram utilizados dados relativos à capacidade de CNPJs que estejam alinhados ao perfil de cliente ideal no momento atual da Terapee, como quantidade de funcionários e faturamento anual médio, a partir de dados informados pela plataforma Econodata, sendo 6.672 empresas ativas com até 2 funcionários, das quais 4.017 têm faturamento anual de até R\$130.000,00. Tais informações foram segmentadas apenas para a cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Corroborando, desta forma, com experimentos realizados com clientes iniciais, que permaneceram utilizando a plataforma após o período de degustação gratuita de 7 dias, em que profissionais com clínicas pequenas ou autônomos que desejavam ter uma melhor organização de atividades continuaram utilizando a solução.

Desta maneira, a conclusão do autor é de que a estimativa factível de um mercado obtível é de 10% de seu posicionamento geográfico, ou seja, 400 clientes, que podem gerar um faturamento anual recorrente de R\$379.200,00. Esta é uma estimativa considerando o desafio de trabalhar canais de divulgação orgânicos ou de relacionamento direto com clientes que estejam em suas proximidades, como o bairro do Recreio dos Bandeirantes, onde está localizada a sede da empresa, com 380 empresas ativas.

Figura 23 - Esquemática de tamanho de mercado



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.7 Canvas do Negócio

Todos os passos do BMC seguem como pontos de apoio para responder 4 macro questionamentos:

- Qual a proposta de valor?
- Para quem a solução está sendo desenvolvida e irá gerar valor?
- Como será executado, no ponto de vista de eficiência e execução?

4.7.1 Segmento de clientes

O Segmento de Clientes é uma etapa fundamental no modelo de negócios, sendo responsável por identificar quais grupos a empresa atenderá e suas principais necessidades. No caso da Terapee, os principais segmentos de clientes são terapeutas ocupacionais, clínicas que oferecem terapias integrativas e pacientes que buscam serviços terapêuticos. Cada um desses grupos possui demandas específicas que a plataforma visa solucionar de maneira eficiente.

Para os terapeutas ocupacionais e clínicas especializadas, a Terapee oferece uma solução que otimiza a gestão de consultas, o relacionamento com pacientes e integra terapias complementares ao atendimento tradicional. Além disso, facilita o agendamento e a gestão de prontuários, trazendo maior agilidade e organização ao cotidiano dos profissionais. Já para os pacientes, a plataforma pode proporcionar um ambiente confiável para encontrar profissionais qualificados e acessar tratamentos

integrativos com facilidade, sendo esta uma sugestão de possível caminho para o negócio, devido à relevância do tamanho do mercado de profissionais de psicologia em suas diversas abordagens de tratamento.

Dessa forma, a Terapee adota, neste momento inicial do negócio, uma estratégia de segmentação focada no mercado Business-to-Business (B2B), atendendo clínicas e terapeutas registrados com CNAEs de atividades integrativas, serviços de psicologia e fisioterapia.

4.7.2 Proposta de valor

Em seguida, é necessário criar a Proposta de Valor, destacando como os serviços oferecidos pela Terapee resolverão problemas ou atenderão às necessidades do público-alvo, facilitando a gestão de profissionais e o acesso a terapias integrativas.

Por quê (Why): A razão central da Terapee é ajudar terapeutas e clínicas a oferecerem serviços mais eficientes e de alta qualidade, ao simplificar e otimizar a gestão de suas operações. O propósito é proporcionar um sistema que permita aos profissionais da saúde focar mais no atendimento aos pacientes e menos em questões administrativas. O desejo de melhorar a experiência dos profissionais e pacientes no processo terapêutico está no coração do propósito da Terapee.

Como (How): A Terapee realiza isso ao fornecer uma plataforma digital que integra a gestão de agenda, prontuários, relacionamento com pacientes e controle financeiro. Essa integração permite que terapeutas e clínicas operem de maneira mais ágil e eficaz, eliminando tarefas manuais ou processos complicados. A plataforma oferece também funcionalidades como agendamento online, prontuários eletrônicos e suporte para controle financeiro, tudo em um só lugar.

O quê (What): O resultado tangível da Terapee é ser uma ferramenta online de gestão, desenvolvida especificamente para terapeutas ocupacionais, clínicas e profissionais que trabalham com terapias integrativas. A frase utilizada no Instagram da startup, “Ajudamos clínicas e profissionais de terapia a gerir agenda, pacientes, prontuários e suas finanças!”, reflete claramente o “o quê”, ou seja, os serviços específicos que a plataforma oferece aos seus usuários, simplificando o dia a dia operacional de terapeutas e clínicas.

Com o objetivo de sintetizar o Golden Circle, o autor propõe a seguinte proposta de valor:

A Terapee facilita o foco de clínicas e profissionais de terapia no bem-estar dos pacientes (por quê), ao integrar e otimizar a gestão de agenda, prontuários, pacientes e finanças (como) em uma plataforma simples e eficiente (o quê).

4.7.3 Canais

No Business Model Canvas, o campo de Canais é fundamental para descrever como uma empresa entrega sua proposta de valor aos seus segmentos de clientes. Esses canais incluem todos os meios de comunicação e distribuição utilizados para interagir com o público-alvo, promovendo tanto a conscientização quanto o relacionamento contínuo com os clientes.

Para a Terapee, o Instagram se destaca como um canal relevante, permitindo que a startup crie visibilidade e engajamento com profissionais de terapia ocupacional e clínicas. A plataforma é ideal para postagens visuais e interativas, que podem reforçar a proposta de valor da empresa, como evidenciado na frase “Ajudamos clínicas e profissionais de terapia a gerir agenda, pacientes, prontuários e suas finanças!”. Esse tipo de conteúdo não apenas atrai a atenção do público, mas também fomenta a interação direta, criando um canal de comunicação acessível e dinâmico.

Além da rede social, também é possível à startup expandir seu alcance por meio de blogposts otimizados por palavras-chave, como “gestão de clínicas”, que mostraram um alto nível de interesse no Google Trends. Essa estratégia de conteúdo educativo ajuda a gerar tráfego orgânico, educando visitantes sobre a importância das ferramentas de gestão em clínicas e, ao mesmo tempo, promovendo os serviços da Terapee.

Outra estratégia importante é o foco em profissionais e clínicas localizadas na cidade do Rio de Janeiro. A proximidade geográfica oferece a oportunidade de coletar feedbacks in loco, essenciais para a construção de relacionamentos sólidos e para a criação de oportunidades de interações presenciais. Essa abordagem pode incluir a realização de entrevistas, ativações de marca e eventos locais, que não apenas fortalecem a conexão com os usuários, mas também permitem que a Terapee entenda melhor as necessidades específicas de seus clientes.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. 15. ed. New Jersey: Pearson, 2012.

LAITINEN, Erkki K. Profitability ratios in the early stages of a startup. **The Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 19, n. 2, p. 1-28, 2017. DOI: <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1304>. Disponível em: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol19/iss2/3>. Acesso em: . FEV. 2024

LIEDTKA, J. Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p. 949-964, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466061/pageid/15>. Acesso em: 20 jul. 2024.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares no SUS**. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnpic.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Depression and other common mental disorders**: global health estimates. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications-detail-redirect/depression-global-health-estimates>. Acesso em: 10 set. 2024.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: Wiley, 2010.

RIES, Eric. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Business, 2011.

SENSOR TOWER. **State of mobile 2024**. Disponível em: <https://sensortower.com/state-of-mobile-2024>. Acesso em: 20 out. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

No cenário competitivo, é importante destacar que o PsicoManager, um dos principais concorrentes, tem obtido bons resultados em termos de curtidas e interações com seus seguidores no Instagram, refletindo uma estratégia digital eficaz. Essa performance é comparável ao sucesso do Amplimed, que atua no nicho médico e também alcança resultados expressivos nas redes sociais. Esses exemplos ressaltam a importância de uma presença ativa e consistente no Instagram, que pode ser um diferencial competitivo para a Terapee, permitindo à startup não apenas promover suas soluções, mas também engajar de maneira eficaz com clientes potenciais e atuais.

4.7.4 Relacionamento com clientes

No campo de Relacionamento com Clientes do Business Model Canvas, a Terapee adota uma abordagem multicanal para interagir com seus usuários. A comunicação é realizada principalmente por meio de e-mail, WhatsApp e chat, permitindo um suporte ágil e direto, essencial para esclarecer dúvidas e oferecer assistência técnica.

Essa estratégia garante que os clientes tenham acesso rápido às informações necessárias, melhorando sua experiência e satisfação. Com essa abordagem, a startup demonstra seu compromisso em atender às necessidades dos clientes, fortalecendo relacionamentos e promovendo lealdade no mercado de gestão de clínicas e terapeutas.

4.7.5 Receitas

No campo de Fontes de Receita do Business Model Canvas, a startup oferece três planos de assinatura: o Plano Individual, o Plano Clínica e o Plano Clínica Max. O Plano Individual, ao custo de R\$39 por mês ou R\$390 por ano (com duas mensalidades grátis), permite que um usuário acesse funcionalidades como agendamentos ilimitados, prontuário eletrônico, lembretes via WhatsApp e emissão de recibos em PDF.

O Plano Clínica, disponível por R\$79 mensais ou R\$711 anuais (com três mensalidades grátis), é voltado para até 15 usuários, incluindo todos os recursos do plano individual, além de multi-agenda e cadastro de secretária.

Figura 24 - Planos de assinatura disponibilizados pela startup (Terapee)

Nossos planos

Plano Individual

R\$ 39 por mês

Ou R\$ 390,00 anual
Ganhe 2 mensalidades grátis no plano anual

- ✓ 1 usuário
- ✓ Agendamentos ilimitados (incluso recorrência)
- ✓ Check-in
- ✓ Lembretes via WhatsApp
- ✓ Prontuário eletrônico
- ✓ Envio de aviso de cobranças via Whatsapp
- ✓ Cadastro de pacientes
- ✓ Até 3 GB de anexos nos prontuários (áudio, vídeo, PDF, etc)
- ✓ Emissão de recibos em PDF
- ✓ Emissão de Nfe (em breve)
- ✓ Conecte seu próprio Whatsapp (em breve)
- ✓ Lembrete de aniversariantes
- ✓ Totalmente ilimitado
- ✓ Disponível em qualquer dispositivo

Escolher

Não é necessário cartão de crédito

Para uso individual, com ou sem CNPJ.

Melhor opção

Plano Clínica

R\$ 79 por mês

Ou R\$ 711,00 anual
Ganhe 3 mensalidades grátis no plano anual

- ✓ Até 15 usuários
- ✓ Agendamentos ilimitados (incluso recorrência)
- ✓ Check-in
- ✓ Lembretes via WhatsApp
- ✓ Prontuário eletrônico
- ✓ Envio de aviso de cobranças via Whatsapp
- ✓ Cadastro de pacientes
- ✓ Até 3 GB de anexos nos prontuários (áudio, vídeo, PDF, etc)
- ✓ Emissão de recibos em PDF
- ✓ Emissão de Nfe (em breve)
- ✓ Conecte seu próprio Whatsapp (em breve)
- ✓ Lembrete de aniversariantes
- ✓ Cadastro de secretária
- ✓ Multi-agenda
- ✓ Totalmente ilimitado
- ✓ Disponível em qualquer dispositivo

Escolher

Não é necessário cartão de crédito

Para clínicas com mais de um profissional

Plano Clínica Max

Sob consulta

- ✓ Tudo do plano Clínica +
- ✓ Usuários ilimitados
- ✓ Domínio personalizado
- ✓ Seu logo na plataforma
- ✓ Site para agendamento online

Tenho interesse

Não é necessário cartão de crédito

Para clínicas com mais de 15 profissionais

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Além desses, a Terapee oferece uma oportunidade com o Plano Clínica Max, destinado a clínicas maiores, com 15 ou mais funcionários. Este plano é sob consulta e inclui todos os recursos do plano Clínica, além de usuários ilimitados, domínio personalizado, a possibilidade de incluir o logo da clínica na plataforma e um site para agendamento online. Essa oferta visa atender a um segmento de mercado com maior poder aquisitivo e necessidades específicas, permitindo uma personalização que pode agregar valor à gestão das clínicas. Assim, a estrutura de monetização do negócio não apenas gera receitas recorrentes, mas também se adapta às demandas de diferentes perfis de clientes.

4.7.6 Recursos Principais

Por ser um produto digital e ter como objetivo a alta escalabilidade, a infraestrutura tecnológica é fundamental para o bom desempenho de uma startup, especialmente na área de gestão e serviços digitais, como é o caso da Terapee. Para garantir uma operação eficaz e escalável, a startup deve possuir uma infraestrutura robusta que inclui elementos como:

1. **Hospedagem e Base de Dados:** A Terapee utiliza serviços do Google, como Firebase, para gerenciar sua base de dados e hospedagem. Essa solução em nuvem é confiável e escalável, permitindo que a plataforma suporte um aumento no tráfego de usuários, garantindo a disponibilidade contínua e a integridade dos dados.
2. **Back-end:** A estrutura de back-end deve ser eficiente para gerenciar as funcionalidades do sistema e as interações com o banco de dados. O Firebase não só fornece um banco de dados em tempo real, mas também integra funcionalidades como autenticação e armazenamento, permitindo uma operação fluida e em tempo real.
3. **Front-end em Nuvem:** O front-end deve ser responsivo e intuitivo, permitindo que os usuários acessem a plataforma de qualquer dispositivo. No caso da Terapee, a startup opta por uma solução no-code utilizando a plataforma Bubble, que permite a construção de aplicações web sem a necessidade de desenvolvimento de código do zero. Isso acelera o processo de desenvolvimento e facilita futuras alterações ou melhorias na interface do usuário.
4. **Gateway de Pagamento:** Para processar as transações financeiras de forma segura e eficiente, a Terapee utiliza o Stripe como seu gateway de pagamento. A solução permite o gerenciamento de assinaturas, facilitando o processamento de dados de cartão de crédito dos usuários. A ferramenta é essencial para garantir uma experiência de pagamento fluida e segura, além de ajudar na automação do processo de cobrança, contribuindo para a eficiência operacional da startup.

Esses recursos são fundamentais para o funcionamento eficiente da Terapee, permitindo que a startup atenda às necessidades de gestão de terapeutas e clínicas, ao mesmo tempo em que se adapta rapidamente às demandas do mercado. A escolha por tecnologias no-code, como a Bubble, combinada com a robustez do

Google e Firebase, possibilita uma interação ágil e uma redução nos custos de desenvolvimento, tornando a startup mais competitiva no setor.

4.7.7 Atividades-Chave

No contexto da Terapee, as atividades-chave são fundamentais para garantir que a startup atinja sua proposta de valor e atenda às necessidades de seus clientes no setor de gestão de terapeutas e clínicas, sendo estas:

1. **Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma:** A construção e atualização contínua da plataforma no-code, utilizando ferramentas como Bubble, são essenciais. Essa atividade abrange não apenas a implementação de novas funcionalidades, mas também a correção de bugs, a otimização da performance e a garantia de segurança, assegurando uma experiência fluida para os usuários.
2. **Gestão de Relacionamento com Clientes:** A interação proativa com os usuários, realizada por meio de canais como e-mail, WhatsApp e chat, é uma atividade chave. O atendimento a dúvidas, a coleta de feedbacks e o suporte técnico são fundamentais para melhorar a experiência do cliente e aumentar a satisfação geral.
3. **Marketing e Aquisição de Clientes:** A promoção da plataforma e a atração de novos usuários constituem atividades cruciais. Isso inclui estratégias de marketing digital, como campanhas em redes sociais (notadamente no Instagram), SEO para blogposts e outras iniciativas que visem gerar visibilidade e conduzir novos cadastros.
4. **Análise de Dados e Feedback:** A coleta e análise de dados sobre o uso da plataforma, juntamente com o feedback dos usuários, são essenciais para a melhoria contínua do serviço. Essa prática permite que a startup compreenda quais funcionalidades são mais valorizadas e identifique oportunidades para melhorias, alinhando a oferta às expectativas do mercado.
5. **Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias com clínicas e profissionais da área da saúde é uma atividade chave para expandir a presença da Terapee no mercado. Essas colaborações podem incluir eventos, workshops e iniciativas conjuntas que aumentem a visibilidade da startup.

Essas atividades-chave, quando bem executadas, são determinantes para que a Terapee se posicione de maneira competitiva no mercado, oferecendo uma solução integrada e eficaz para a gestão de terapeutas e clínicas.

4.7.8 Parcerias estratégicas

Trabalhar com parcerias estratégicas é um elemento essencial no Business Model Canvas, pois oferece diversas vantagens que podem fortalecer a proposta de valor da Terapee e contribuir para seu crescimento no mercado de gestão de clínicas de terapia.

Essas parcerias permitem que a startup acesse recursos e capacidades externas, como tecnologias avançadas e know-how especializado, essenciais para otimizar suas operações e oferecer soluções mais completas aos clientes. Elas podem desempenhar um papel crucial na aquisição de novos clientes para a empresa, ao criar oportunidades para expandir sua presença no mercado de gestão de clínicas de terapia. Seguem quatro pontos definidos pelo autor como parcerias estratégicas:

1. **Fornecedores de Equipamentos e Materiais Terapêuticos:** Colaborar com esses fornecedores permite à Terapee oferecer pacotes promocionais que combinam a plataforma de gestão com materiais terapêuticos essenciais. Essa abordagem não apenas agrega valor aos serviços oferecidos, mas também pode atrair clínicas que buscam soluções completas, facilitando a adoção da plataforma.
2. **Distribuidores de Produtos de Saúde:** Ao se associar a distribuidores, a Terapee pode ampliar sua oferta de produtos e serviços, tornando-se uma opção mais atrativa para as clínicas. A oferta de produtos de saúde a preços competitivos pode incentivar clínicas a experimentar a plataforma, especialmente se houver promoções conjuntas, aumentando assim a base de clientes.
3. **Agências de Marketing:** Trabalhar com agências de marketing digital pode potencializar a visibilidade da Terapee por meio de campanhas direcionadas a clínicas de terapia e profissionais de saúde. O aumento da presença online e a promoção efetiva da plataforma podem gerar leads qualificados, resultando na conversão de novos clientes.

4. **SEBRAE:** A parceria com o SEBRAE oferece uma oportunidade valiosa para a Terapee alcançar clínicas que buscam suporte na gestão de negócios. Ao oferecer workshops e consultorias em colaboração com o SEBRAE, a startup pode demonstrar seu valor e eficácia, convertendo participantes em novos clientes.

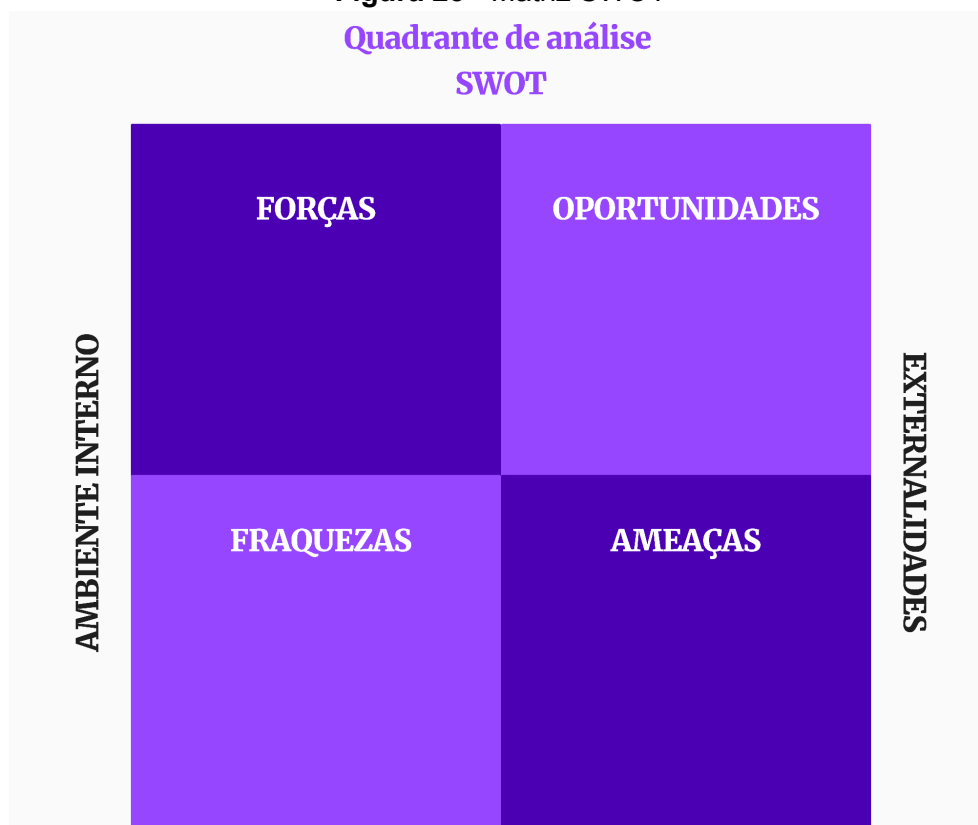
4.7.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos está presente no Business Model Canvas porque é fundamental para entender a viabilidade financeira de um modelo de negócio e foi elaborada em praticamente sua totalidade, envolvendo ferramentas digitais:

1. **Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma:** Custos relacionados ao uso do Google Firebase para hospedagem e gerenciamento da base de dados e à plataforma Bubble para desenvolvimento no-code;
2. **Gateway de Pagamento:** Custos associados ao Stripe, responsável por processar transações financeiras, incluindo taxas de transação;
3. **Marketing e Aquisição de Clientes:** Investimentos em campanhas publicitárias no Instagram, uso de um blog otimizado para SEO focado em “gestão de clínicas” e manutenção do site oficial;
4. **Suporte ao Cliente:** Despesas com pessoal qualificado e ferramentas de atendimento ao cliente;
5. **Despesas Operacionais Gerais:** Custos com o uso do WhatsApp para envio de notificações, além de despesas administrativas, como aluguel e serviços públicos.

4.8 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para complementar o Business Model Canvas, proporcionando uma visão estratégica mais aprofundada sobre o momento atual da Terapee. A Figura 25 ilustra a Matriz, dividida em quadrantes e separando fatores internos e externalidades, como forma de facilitar a visualização da ferramenta.

Figura 25 - Matriz SWOT

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Após o levantamento de dados sobre concorrentes, o mercado de atuação e as particularidades da startup, torna-se necessário identificar os principais fatores que impactam a empresa. Essa análise permitirá que a Terapee, focada na gestão de terapeutas ocupacionais e terapias integrativas, entenda melhor como se posicionar em um mercado dominado por players maiores no ramo médico, mas que não atendem diretamente seu público-alvo.

Além disso, a análise SWOT oferece insights estratégicos sobre a concorrência, como o Psicomanager, que foca em psicólogos e já atraiu alguns clientes da Terapee, reforçando a importância de delinear ações que fortaleçam sua proposta de valor e posicionamento no mercado.

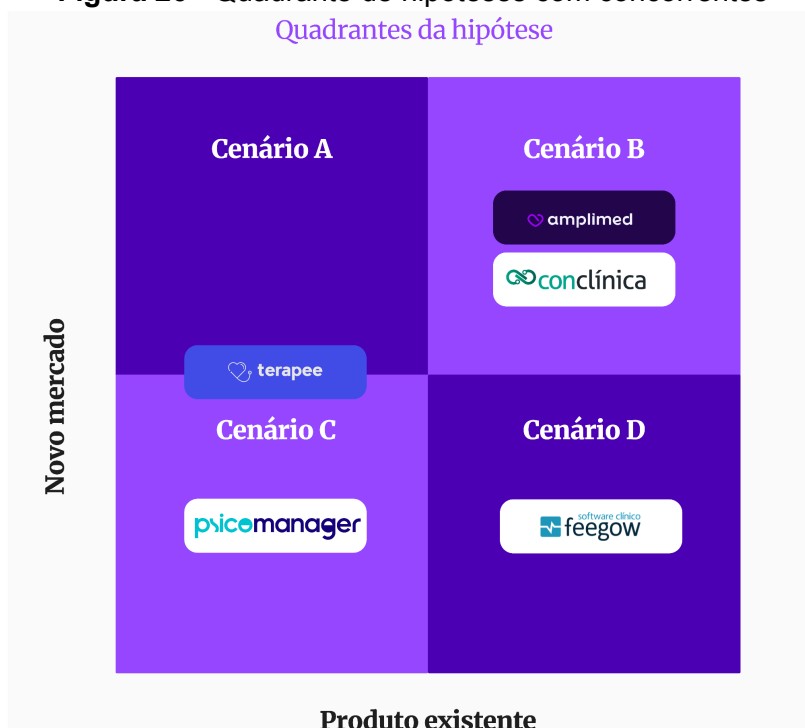
Forças (Strengths): Foco exclusivo em terapeutas ocupacionais e terapias integrativas, atendendo a uma necessidade específica desse segmento; ferramenta completa de gestão de agenda, prontuários e finanças, o que oferece um diferencial

no atendimento de clínicas de pequeno e médio porte; plataforma desenvolvida em no-code, permitindo agilidade em melhorias e atualizações; boa integração com WhatsApp para envio de lembretes e cobranças, alinhando-se à comunicação direta com os pacientes.

Fraquezas (Weaknesses): Perda de clientes para concorrentes que oferecem soluções mais específicas para outras áreas da terapia, como o Psicomanager para psicólogos; limitações de funcionalidades em comparação a plataformas maiores e mais robustas do setor médico; ainda não é uma marca consolidada nacionalmente, o que pode impactar na retenção de clientes.

Oportunidades (Opportunities): Expansão de funcionalidades voltadas para terapeutas, diferenciando-se ainda mais dos concorrentes focados em outras especialidades; crescimento do mercado de terapias integrativas, ampliando a demanda por soluções de gestão; aumento do marketing digital focado em palavras-chave como “gestão de clínicas” e ações de relacionamento no Instagram para captar novos clientes; possibilidade de parcerias com distribuidores de produtos de saúde e fornecedores de equipamentos terapêuticos para criar ofertas exclusivas.

Ameaças (Threats): Concorrência de players maiores no mercado médico, como Amplimed, que pode se expandir para o segmento de terapeutas ocupacionais; concorrência direta com plataformas especializadas em outras áreas terapêuticas que começam a atrair mais clientes, como o Psicomanager; dificuldade em escalar rapidamente o número de usuários sem a infraestrutura robusta que players maiores possuem.

Figura 26 - Quadrante de hipóteses com concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Estimativas de mercado, como TAM e SAM, reforçaram o potencial da Therapiee para expandir sua atuação e atrair novos clientes, com foco especial em psicólogos, terapeutas ocupacionais e fonoaudiólogos. A colaboração entre a pesquisa e a prática possibilitou a construção de um plano estratégico robusto para a empresa, com diretrizes claras para desenvolver suas funcionalidades e aperfeiçoar suas operações.

Assim, este estudo conclui que a continuidade dessa colaboração é essencial para o sucesso da Therapiee, especialmente à medida que se adapta e responde às mudanças do setor de terapias. O estudo reafirma a importância da inovação e de metodologias ágeis para garantir que a startup acompanhe o mercado, oferecendo uma solução personalizada e eficiente para seus clientes.

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa sobre a Terapee possibilitou uma colaboração profunda entre a análise acadêmica e as necessidades práticas de uma startup focada em gestão de terapias integrativas. Utilizando o Design Thinking e o Business Model Canvas, foi possível identificar e estruturar soluções centradas nos principais desafios de terapeutas e clínicas, como organização de prontuários, agendamentos e finanças. O framework Double Diamond ajudou a guiar esse processo, especialmente nas fases de Descoberta e Definição, que permitiram um entendimento detalhado do mercado e a formulação de uma proposta de valor bem alinhada às necessidades dos profissionais atendidos pela startup.

Os resultados mostraram que o empreendimento opera em um mercado em crescimento, com grande concentração de potenciais clientes no eixo Sudeste, onde a startup já possui presença. A pesquisa de mercado revelou concorrentes relevantes e ajudou a identificar estratégias eficazes para canais de comunicação, como o uso do Instagram para engajar terapeutas e clínicas. Além disso, a análise competitiva ressaltou a importância de funcionalidades específicas que podem fortalecer a proposta da Terapee, tornando-a mais atrativa e alinhada ao perfil de seus usuários.

O autor elaborou um novo quadrante de hipóteses, disposto na Figura 26, classificando a startup objeto do estudo em um cenário misto entre os quadrantes A e C, onde já existem soluções voltadas ao mercado de terapias, porém parcialmente atendidas quando se considera o nicho de terapias integrativas, que vem apresentando crescimento em todo o cenário da saúde no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVES, J.; SOUSA, E. Mental health in the workplace: a call to action. **Journal of Workplace Behavioral Health**, v. 33, n. 4, p. 323-335, 2018.

BLANK, Steve. The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. 2. ed. **Pescadero: K&S Ranch**, 2013.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84-92, 2008.

CB INSIGHTS. **Startup failure reasons**. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 10 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. Demografia médica. Disponível em: <https://observatorio.cfm.org.br/demografia/dashboard/>. Acesso em: 10 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **A psicologia apresentada em números**. Disponível em: [https://www2.cfp.org.br/infografico/quantos-somos/#:~:text=Somos%20um%20total%20de%20547.097%20psic%C3%B3logos%20\(os\)](https://www2.cfp.org.br/infografico/quantos-somos/#:~:text=Somos%20um%20total%20de%20547.097%20psic%C3%B3logos%20(os).). Acesso em: 10 set. 2024.

DORNELAS, José C. A. **Plano de negócios com o modelo canvas**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052076>. Acesso em: 12 jul. 2024. p. 32.

EINSENMAN, Tom. Porque as startups falham. Cambridge: **Harvard Business Review**, 2021.

EM DADOS. **Mapa da quantidade de psicólogos e psicanalistas que atuam na rede pública de saúde por 1.000 hab**. Disponível em: <https://emdados.republica.org/dados/mapa-da-quantidade-de-psic%C3%B3logos-e-psicanalistas-que-atuam-na-rede-publica-de-saude-por-1-000-hab>. Acesso em: 20 out. 2024.

GALLAGHER, Leigh. **The Airbnb story**: how Airbnb went from a fridge to a billion-dollar company. New York: Portfolio, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados do IBGE 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 20 out. 2024.

KESKE, A. P. Distribuição de fisioterapeutas no Brasil. **Revista Brasileira de Terapia Ocupacional**, v. 26, n. 2, p. 257-266, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-2950/17027025032018>. Acesso em: 20 out. 2024.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**: moving from traditional to digital. New Jersey: Wiley, 2017.