

# MSP4061

## Empreendedorismo e Inovação em Saúde

Aula 3: Modelo de Negócios e  
Competitividade em saúde

Faculdade de Medicina da USP



# Novidades em Tecnologia

- > Leucine utilizando inteligência artificial para acelerar e facilitar a jornada de descoberta de novas drogas;
- > Signos captando US\$20MM para medidor de glicose + AI;
- > Allara, de telehealth para doenças crônicas focada em saúde hormonal feminina, captando US\$10MM:

*“Chronic hormonal conditions such as polycystic ovarian syndrome (PCOS) and endometriosis are common in women, but also **commonly go undiagnosed or inadequately treated**. Allara, a New York-based telehealth startup, wants to help connect women with conditions like these with qualified medical practitioners and registered dietitians via its platform. PCOS is one of the **most common causes of female infertility, affecting as many as 5 million women, or 1 in 10 of reproductive age in the U.S.**, according to the CDC. Moreover, about **10% of women across the globe, which is equivalent to 176 million, have endometriosis.***

*Despite how widespread these conditions are, patients with chronic hormonal disorders often undergo years of suffering before receiving treatment, and “up to **70% of cases are undiagnosed worldwide,**” per the World Health Organization.”*

**Quantificar a dor do usuário!**

# MODELAR E LANÇAR



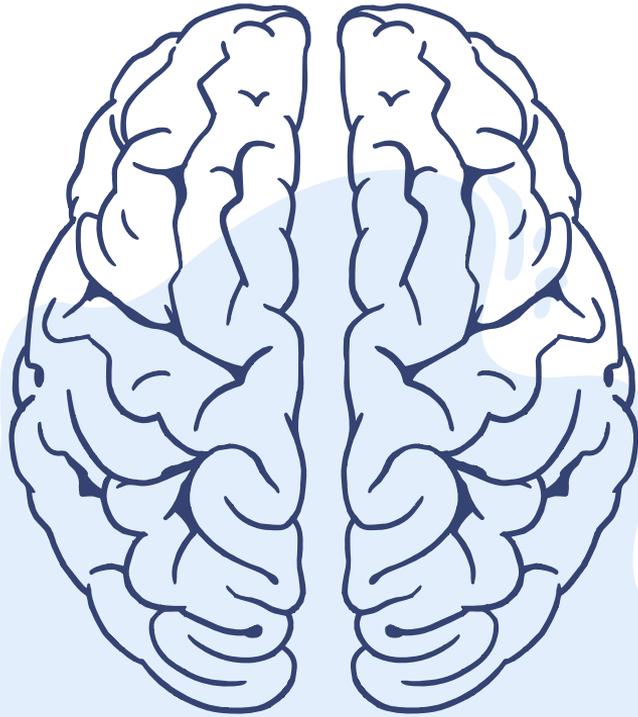
## MODELAGEM

O aperfeiçoamento de uma ideia vem com o “pensar no todo” do negócio - considerando o Modelo de Negócio e a competição



## LANÇAMENTO

Lançar um novo negócio em ambientes competitivos exige criatividade e boa visão de marketing



# SAMI SAÚDE

- > Quem é o cliente?
- > Como conquista o cliente?
- > Como ganha dinheiro?
- > Qual a fonte de vantagem competitiva?
- > Quais os principais parceiros?

# A tela de modelo de negócios

## Parcerias Chave



Quem são nossos parceiros chave?  
 Quem são nossos provedores chave?  
 Que recursos chave adquirimos de nossos parceiros?  
 Que atividades chave realizamos nossos parceiros?

**MOTIVAÇÕES PARA A PARCERIA**  
 Redução de custos  
 Redução de risco e incertezas  
 Aquisição de recursos e atividades particulares

## Atividades Chave



Que atividades chave requerem nossas propostas de valor?  
 Nossos canais de distribuição?  
 Relações com clientes?  
 Fontes de renda?

**CATEGORIAS**  
 Produção  
 Solução de problemas  
 Infraestrutura/tecnologia

## Proposta de valor



Que valor proporcionamos aos nossos clientes?  
 Que problema de nossos clientes ajudamos a solucionar?  
 Que pacotes de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?  
 Que necessidades dos clientes satisfazemos?

**CARACTERÍSTICAS**  
 Inovadora  
 Desaproveitada  
 Customizada  
 "Clonar o trabalho de outrem"  
 Simples  
 Menos/mais  
 Mais  
 Personalizada  
 Análise de custos  
 Análise de risco  
 Automatizada  
 Conveniente/Usável/Estável

## Relações com clientes



Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado?  
 Que tipo de relações temos estabelecidas?  
 Qual é o custo destas relações?  
 Como estão integradas em nosso modelo de negócio?

**EXEMPLOS**  
 Atendimento pessoal  
 Redução e personalização  
 Auto-serviço  
 Sempre atualizados  
 Comunidade  
 Em rede

## Segmentos de mercado



Para quem criamos valor?  
 Quais são os nossos clientes mais importantes?

Modelo de massa  
 Modelo nicho  
 Diversificado  
 Diversidade  
 Plataforma multi-lateral

## Recursos Chave



Que recursos chave requerem nossas propostas de valor?  
 Nossos canais de distribuição? Relações com clientes?  
 Fontes de renda?

**TIPOS DE RECURSOS**  
 Física  
 Intelectual (patentes de marcas, direitos autorais, dados)  
 Humano  
 Financeiro

## Canais



Que canais preferem nossos segmentos de mercado?  
 Como estabelecemos atualmente o contato com os clientes?  
 Como se conjugam nossos canais?  
 Quais têm melhores resultados?  
 Quais são mais rentáveis?  
 Como se integram nas atividades diárias dos clientes?

**FAZES DOS CANAIS**  
 1. Perceptível  
 2. Como benefício com que o nosso empresa não percebido?  
 3. Acessível  
 4. Integrável  
 5. Como ajudamos ao cliente avaliar nossa proposta de valor?  
 6. Controlável  
 7. Como preferências que o cliente compra produtos e/ou serviços específicos  
 8. Controlável  
 9. Como entregamos nosso proposta de valor ao cliente?  
 10. Rentável  
 11. Como fortalecemos ao cliente após que o compra?

## Estrutura de custos

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?  
 Quais são os recursos chave mais caros?  
 Quais são as atividades chave mais caras?

**É O SEU NEGÓCIO MESMO**  
 Dirigido por custos (estrutura de custos mais simples, proposta de valor de preço baixo, economia máxima, transação estendida)  
 Dirigido por valor (estrutura de custos mais complexa, proposta de valor, proposta de valor premium)

**CARACTERÍSTICAS DE EXEMPLO:**  
 Custo fixo elevado, custo variável baixo  
 Custo variável  
 Escalabilidade de custos  
 Escalabilidade de receita



## Fontes de renda

Por que valor estão dispostos a pagar nossos clientes?  
 Por que pagam atualmente?  
 Como pagam atualmente?  
 Como eles gostariam de pagar?  
 Quanto geram as diferentes fontes de renda ao total da renda?

**TIPOS:**  
 Venda de ativos  
 Taxa de uso  
 Taxa de assinatura  
 Licenciamento/franchising  
 Licenciamento  
 Taxa de entrada  
 Anúncio

**EXEMPLOS:**  
 Preço por hora  
 Dependente do conteúdo do produto  
 Dependente de segmentos de cliente  
 Dependente do volume

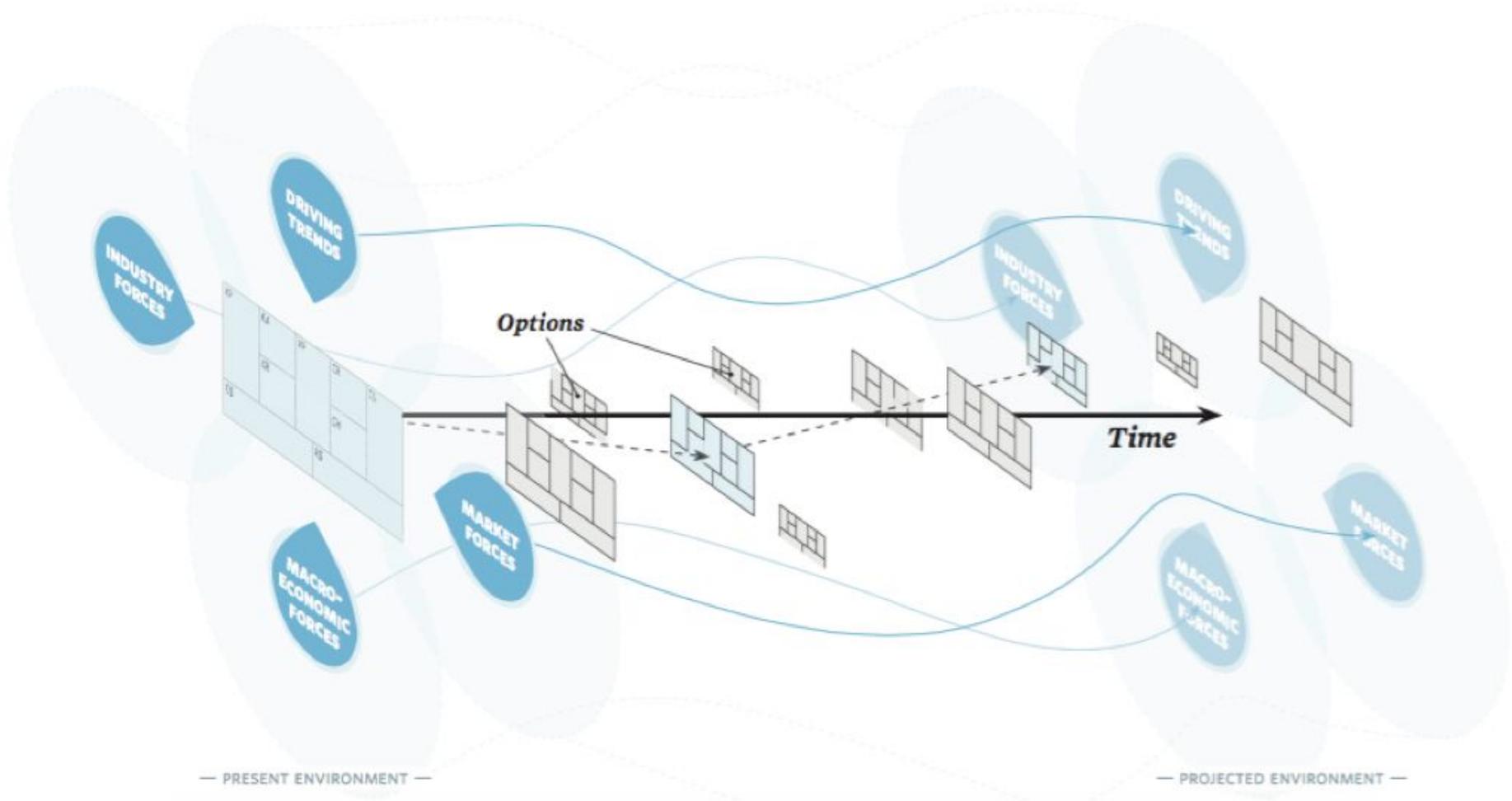
**EXEMPLOS DE INOVAÇÃO:**  
 Regulação (Uber/air)  
 Não regulamentado  
 Mercado em tempo real

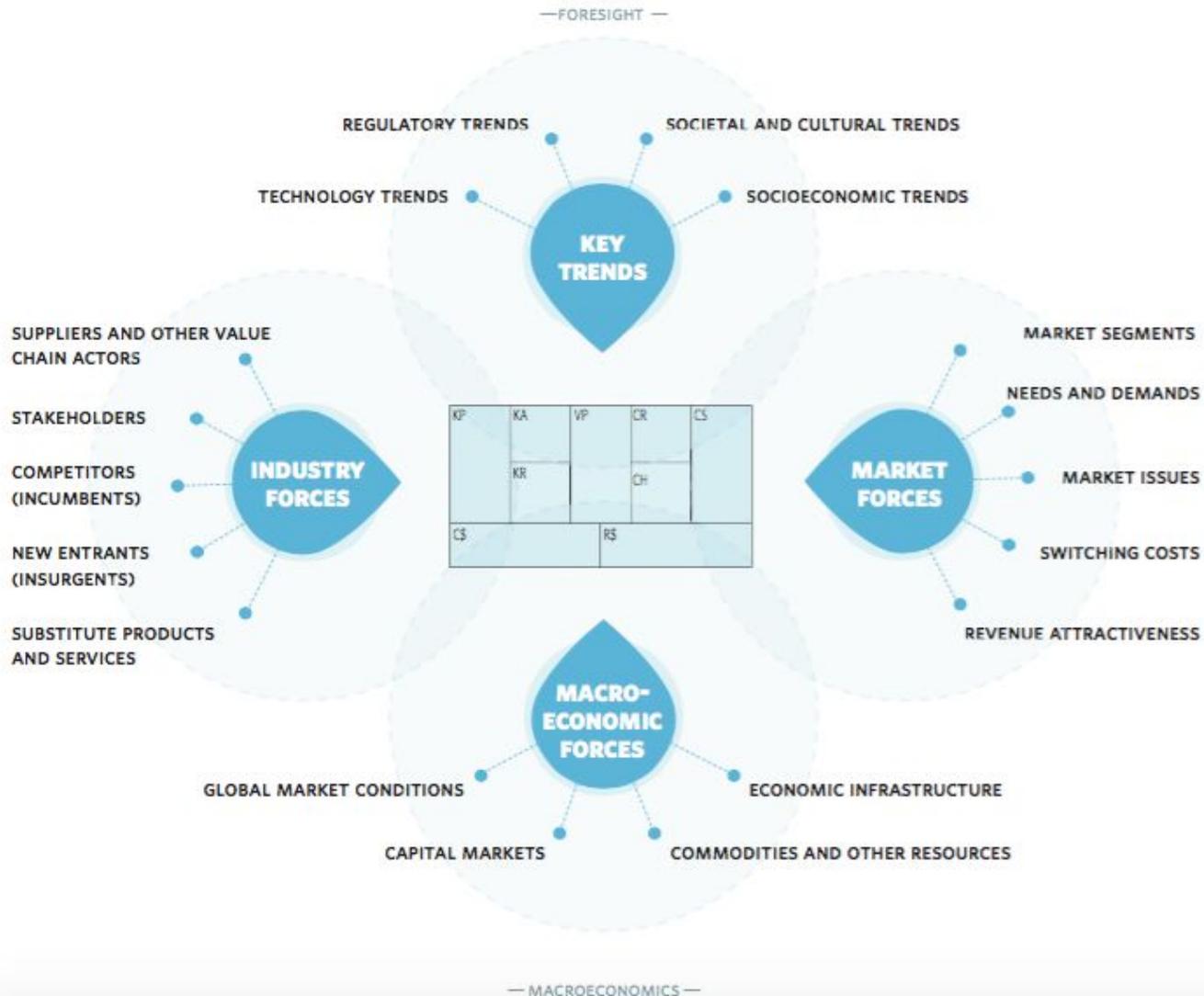




Desafio de  
sinistralidade no  
mercado de saúde  
suplementar

<p>Key Partners </p> <p>Parceiros de assistência</p> <p>Corretora de planos B2B</p> <p>Médicos de família</p>	<p>Key Activities </p> <p>Gestão de parceiros; Teleconsulta; Suporte; Ciclo de receita</p> <p>Key Resources </p> <p>Time de dados e tecnologia; Base de clientes; Parceiros; Time de saúde</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Plano de saúde de baixo custo</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Médico de família via telemedicina + suporte frio</p> <p>Channels </p> <p>Site + aplicativo + teleconsulta</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Autônomo (MEI)</p> <p>Classe média/média baixa</p> <p>30-40</p> <p>Consciente</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Orientado a custo (parceiros acessíveis)</p> <p>Telesaúde para diminuir custos + dados para triagem + parceiros acessíveis</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Mensalidade do plano com sinistralidade bem gerenciada</p> <p>Planos B2B para PMEs enxutas</p>		

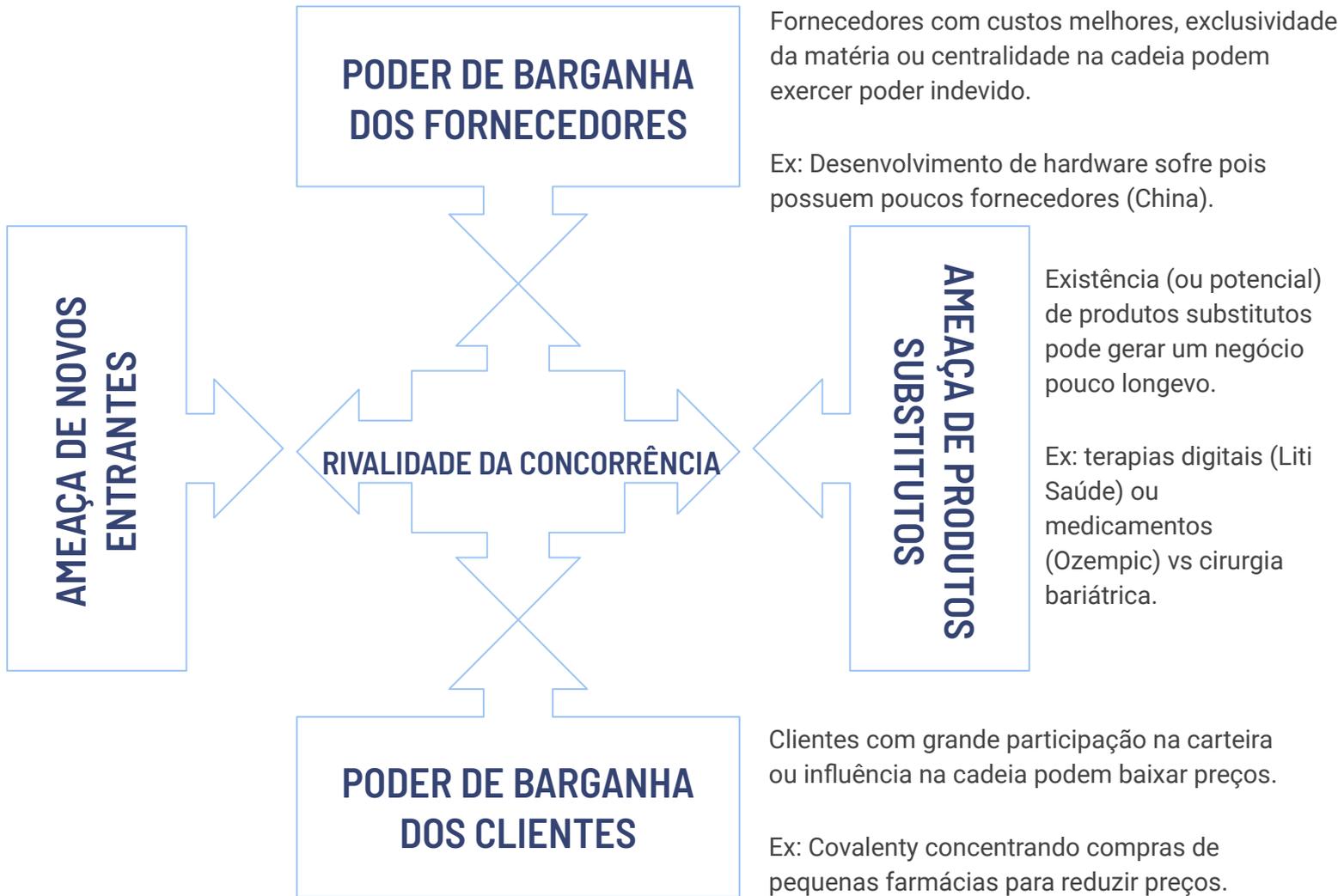




**O que muda no modelo  
de negócio do Einstein  
ao entrar em educação?**



<p>Key Partners </p> <p>Parceiros internacionais</p> <p>Palestrantes e professores convidados</p> <p>Hospital e seus profissionais</p> <p>Pesquisadores externos</p>	<p>Key Activities </p> <p>Marketing e seleção; Formação; Integração com o hospital</p> <p>Key Resources </p> <p>Professores e corpo médico; Prédio; Pesquisa; Marca</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Educação médica e de gestão em saúde de ponta</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Próximo, com atendimento presencial na área do aluno</p> <p>Channels </p> <p>Ensino presencial</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Jovem de classe alta com sonho em saúde</p> <p>Filhos de médicos</p> <p>17-25 anos</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Orientado a valor</p> <p>Ensino de ponta se beneficiando dos recursos do Hospital</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Mensalidades altas (~10k)</p>		



# Sempre consulte investidores!

*"Saúde em específico: **mercado restringido por supply**. Quem manda são as principais operadoras, hospitais e médicos. Aqui, é um exemplo muito claro que o poder de barganha dos fornecedores é a força mais "forte" - pensando que o fornecedor é quem entrega saúde e o cliente é a pessoa que recebe (B2C), ou pra quem vende pra B2B, é o poder de barganha dos clientes. Acho legal trazer essa complexidade de que dependendo do modelo de negócio o conceito de cliente/fornecedor muda tbm e consequentemente a força mais forte de Porter.*

*O que diria que é "universal" é ameaça de novos entrantes. Que é fraco: mercado extremamente regulado e regido por reputação e muita coisa requer patente. Mudar esse mercado é o famoso do "boa sorte". Ameaça por produtos substitutos vejo como média - hoje tem bastante oferta de saúde num geral e alguém facilmente pode sair da Bradesco seguros e ir pra Porto. Ou sair do Einstein e ir pro Sirio Libanês."*

***"Poder de barganha dos fornecedores** - (1) hoje poucas indústrias farmacêuticas detêm maior parte do mercado e ditam os preços que chegam até o consumidor final. (2) Médicos e hospitais tem, em sua maioria, nível de utilização alto, conseguem "escolher" quem serão os clientes.*

***Ameaça de novos entrantes** - (1) Regulação e patentes limitam e criam barreiras de entradas para novos produtos de saúde. Se alguém quer operar um plano, leva pelo menos 1 ano para conseguir registro da ANS.*

***Poder de barganha dos clientes** - (1) uma empresa que vende pra operadoras/plano tem que se adaptar às necessidades do cliente dado seu poder em termos de \$\$, carteira de clientes e reputação já construída. (2) Vendendo pro B2C, o poder de barganha do cliente existe mas muito fraco perto de outros mercados como food delivery por ex, no fim a gente só segue o que nos impõe e não consegue chorar muito nem preço nem qualidade.*

***Ameaça de concorrentes/substitutos** - (1) Sair da Porto Seguro e ir pra Bradesco Seguro. Ir pro Einstein vs. Sirio. Usar Fleury ou Delboni."*



**Pausa de 15 min!**

# AGORA É COM VOCÊS!

Em grupo, escolher uma empresa de saúde e desenhar o Canvas do Modelo de Negócios + forças de Porter.



**E como  
começar/crescer  
frente à competição?**

# MARKETING EM STARTUPS

- Condição diferente de uma empresa normal: alto risco e pouco caixa (muita criatividade);
- Uso da tecnologia como elemento fundamental para crescimento (dados e testes);

Livros: Marketing 3.0; Re-work; Startup Growth Engines; Traction.

# EXISTEM 2 TIPOS DE MARKETING EM STARTUPS

## MARKETING 0-1 (COLD START)

*"Um pequeno grupo de clientes que te ama é melhor do que um grande grupo que gosta +- de você" YC*

- > Conteúdo viral (textos / posts)
- > Whatsapp
- > Redes sociais pessoais
- > Microinfluencers próximos
- > Experiência encantadora (+++)

## MARKETING - GROWTH

*"Take a risk and keep testing, because what works today won't work tomorrow, but what worked yesterday may work again." Amrita Sahasrabudhe, VP Marketing, FastMed Urgent Care*

- > Testes A/B (Performance)
- > Testes de canais
- > PR / Posts pagos
- > Ads, SEO, Parcerias, Eventos e +

# WRAP-UP

-> Com mais segurança do negócio, estruturamos em um Business Model Canvas para entender de modo holístico.

-> Além do Canvas, é importante pensar nas dinâmicas competitivas do mercado.

-> Depois, vamos para o marketing no lançamento. Inicialmente, é na unha - com whatsapp, redes sociais pessoais, parcerias e produção de conteúdo.

-> Quando cresce, olhamos para marketing de performance, testando diversos canais diferentes.





# COMPLEMENTAR + ENTREGAS

Leitura: [O perde-perde da saúde suplementar](#)

Vídeo: [How to Build Products Users Love](#)

Link para entrega:

[Entrega da semana: report](#)