

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIOECONÔMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – CAD
JULIANA DA SILVA MARTINS
VICTOR GONELLI DE CARVALHO

Plano de Negócios da Empresa YAPPY

Florianópolis

Ano 2018

Juliana da Silva Martins

Victor Gonelli de Carvalho

Plano de Negócios da Empresa YAPPY

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócio

Orientador: Prof. Dr. Rogério Lacerda

Florianópolis

Ano 2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de negócio Canvas.....	15
Figura 2: Mapa de empatia.....	18
Figura 3: Matriz F.O.F.A.....	22
Figura 4: Fluxograma com as etapas do design thinking.....	30
Figura 5: Logotipo +Saúde.....	40
Figura 6: Mapa de empatia do cliente paciente.....	43
Figura 7: Modelo de negócio Canvas do +Saúde.....	45
Figura 8: Logotipo Minha Saúde.....	46
Figura 9: Conteúdo de atração de pacientes postado no facebook.....	48
Figura 10: Tela principal de busca por profissionais da saúde.....	51
Figura 11: Explicação do funcionamento do serviço.....	51
Figura 12: Benefícios de utilizar o Minha Saúde.....	51
Figura 13: Página de escolha do profissional.....	52
Figura 14: Página do perfil do profissional e solicitação da consulta.....	52
Figura 15: Logotipo Yappy.....	56
Figura 16: Modelo de negócio Canvas Yappy.....	57
Figura 17: Página principal de busca de profissionais da saúde MVP Yappy.....	62
Figura 18: Explicação do funcionamento do Yappy.....	62
Figura 19: Explicação dos pilares da marca.....	63
Figura 20: Página para escolher o profissional da saúde.....	63
Figura 21: Página de marcação de consulta.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Regras para o brainstorming.....	16
Tabela 2: Beneficiários de planos de saúde segundo tipo de contratação (Brasil – setembro/2015).....	28
Tabela 3: Etapas do desenvolvimento da Startup.....	31
Tabela 4: Análise dos pontos fortes e fracos de concorrentes.....	69
Tabela 5: Matriz FOFA do Yappy.....	70
Tabela 6: Modelo de monetização do pacote Yappy básico.....	74
Tabela 7: Modelo de monetização do pacote Yappy plus.....	75
Tabela 8: Modelo de desconto para clínicas.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de crescimento dos beneficiários de planos de saúde (em %)	10
Gráfico 2: Gráfico dos beneficiários de planos de saúde segundo tipo de contratação (Brasil – setembro/2015)	28
Gráfico 3: Tipo de sexo dos respondentes	36
Gráfico 4: Idade dos respondentes	36
Gráfico 5: Projeção de junho/2018 até dezembro/2019	80
Gráfico 6: Projeção do número de profissionais da saúde	81
Gráfico 7: Previsão de faturamento do Yappy	82
Gráfico 8: Previsão de lucro do Yappy	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DA SAÚDE NO BRASIL.....	9
1.2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ÁREA DA SAÚDE.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4.1 Importância para os autores.....	12
1.4.2 Oportunidade.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MODELO DE NEGÓCIO.....	13
2.1.1 Business Model Canvas.....	13
2.1.2 Design Thinking.....	15
2.1.3 Brainstorming.....	16
2.1.4 Mapa de Empatia.....	17
2.1.5 Persona.....	18
2.1.6 Minimum Product Viable (MVP).....	18
2.1.7 Startup.....	19
2.1.8 Marketplace.....	20
2.2. PLANO DE NEGÓCIO.....	20
2.2.1 Sumário Executivo.....	21
2.2.2 Plano de Marketing.....	21
2.2.2.1 Análise de Concorrentes.....	21
2.2.2.2 Matriz F.O.F.A.....	22
2.2.2.3 Composto de Marketing.....	23
2.2.2.3.1 Produto.....	23
2.2.2.3.2 Preço.....	23
2.2.2.3.3 Promoção.....	24
2.2.2.3.4 Praça.....	24
2.2.3 Plano Operacional.....	24
2.2.4 Plano Financeiro.....	25
2.3 OBJETIVO ECONÔMICO.....	25

2.3.1 Dados setoriais empresariais	26
3. METODOLOGIA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4. RESULTADOS	34
4.1 DEFINIR O PROBLEMA A SER EXPLORADO E A IDEIA.....	34
4.2 PARTICIPAR DE EDITAIS DE INCUBAÇÃO.....	35
4.3 REALIZAR PESQUISA EXPLORATÓRIO COM PACIENTES PARA VALIDAR A IDEIA.....	35
4.4 CONVERSAR COM PROFISSIONAIS DA SAÚDE PARA IDENTIFICAR O SEU INTERESSE EM UTILIZAR UMA SOLUÇÃO DE CONSULTAS ONLINE.....	38
4.5 DEFINIR O PÚBLICO ALVO.....	39
4.6 DEFINIR A SOLUÇÃO, NOME DA EMPRESA E LOGOTIPO.....	39
4.7 PROCURAR SÓCIO DESENVOLVEDOR PARA O TIME.....	40
4.8 ENTREVISTAR USUÁRIOS PACIENTES.....	42
4.9 CRIAR O MAPA DE EMPATIA.....	42
4.10 DEFINIR A PERSONA PACIENTE.....	43
4.11 CRIAR O CANVAS DO +SAÚDE.....	44
4.12 PROCURAR NOVO SÓCIO DESENVOLVEDOR	45
4.13 PIVOTAR O +SAÚDE.....	46
4.14 TESTAR MVP DO MINHA SAÚDE.....	46
4.15 PROCURAR NOVO SÓCIO DESENVOLVEDOR.....	52
4.16. PIVOTAR O MODELO DE NEGÓCIO DO MINHA SAÚDE E CRIAR O NOVO.....	53
4.17 DEFINIR PERSONA PROFISSIONAL DA SAÚDE.....	54
4.18 CRIAÇÃO DO NOVO NOME E POSICIONAMENTO DA EMPRESA.....	55
4.19 CRIAR CANVAS DO YAPPY.....	56
4.20 TESTAR O MVP YAPPY.....	57
5. PLANOS COMPLEMENTARES	64
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	64
5.1.1 Indicadores de viabilidade.....	65
5.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional, e atribuições.....	65
5.1.3 Dados do Empreendimento.....	65

5.1.4 Missão da Empresa.....	66
5.1.5 Setores de Atividade.....	66
5.1.6 Forma Jurídica.....	66
5.1.7 Enquadramento Tributário.....	66
5.1.8 Capital Social.....	66
5.1.9 Fonte Recurso.....	66
5.2 PLANO DE MARKETING.....	67
5.2.1 Análise de concorrentes.....	67
5.2.2 Matriz FOFA.....	70
5.2.3 Composto de Marketing.....	73
5.2.3.1 Produto.....	73
5.2.3.2 Preço.....	74
5.2.3.3 Promoção.....	76
5.2.3.4 Praça.....	76
5.3. PLANO OPERACIONAL.....	77
5.3.1 Operação de Curto Prazo.....	77
5.3.1.1 Plano Operacional Comercial.....	77
5.3.1.2 Plano Operacional de Marketing.....	78
5.3.1.3 Plano Operacional de Desenvolvimento.....	78
5.3.1.4 Plano Operacional Financeiro.....	78
5.3.1.5 Objetivos, Metas e Métricas.....	78
5.3.1.6 Processos.....	79
5.3.1.7 Plano Operacional Jurídico.....	79
5.4 PLANO FINANCEIRO.....	80
5.4.1 Projeção do Faturamento Bruto.....	81
5.4.2 Projeção do Lucro Líquido.....	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	92
GLOSSÁRIO.....	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DA SAÚDE NO BRASIL

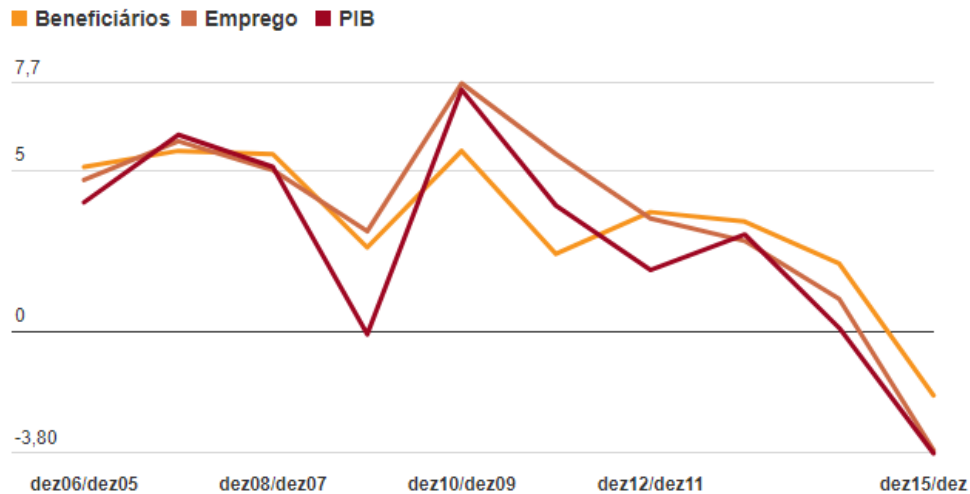
Segundo a Constituição Brasileira (1988), a saúde é um direito de cidadania e um dever do Estado. Em seu artigo 196, ela responsabiliza o Estado a assegurar o acesso universal, integral e igualitário aos serviços e programas de saúde a toda a população. No entanto, quando vamos avaliar a realidade, fica claro que esse direito de cidadania não consegue ser atingido integralmente.

Neste mesmo período, em 1988, a saúde no Brasil foi marcada pelo pouco incentivo e investimentos do governo, quando comparado com outros países da América Latina. Perante esse cenário, o sistema suplementar de saúde identificou isso como oportunidade e utilizou como benefício, crescendo de maneira extremamente acelerada, até se consolidar e se tornar um importante setor de atividade econômica. Em 1998, a partir de setor específico do Ministério da Saúde, a ANS, Agência Nacional de Saúde Suplementar é criada, coube à ANS cumprir a Lei nº 9.656, editada em junho de 1998, a constituição de 1988.

Entre dezembro de 2010 e dezembro de 2011, mais 1,9 milhão de brasileiros passaram a ter plano de saúde, e isso representou apenas um aumento de 4,2% em relação ao ano anterior.

Segundo a ANS, somente no Brasil, em 2013, foram realizadas mais de duzentas e cinquenta milhões de consultas somente pelos convênios de saúde, onde, 80% das consultas, em um mês típico de consultório médico, são realizadas por meio de plano de saúde e as consultas particulares representam, em média, 20% do trabalho médico em consultório. No entanto, todo produto ou serviço possui uma vida útil e em um determinado momento os convênios de saúde começam a passar por uma crise.

Gráfico 1: Taxa de crescimento dos beneficiários de planos de saúde (em %)



Fonte: Ans (Agência Nacional da Saúde Suplementar) e FenaSaúde (Federação Nacional de Saúde Suplementar)

O gráfico demonstra a correlação entre a taxa de empregos, PIB e o os beneficiários de planos de saúde no Brasil, no decorrer de 2005 e 2015 e, de maneira ilustrada, mostra o quão um impacta no outro.

Hoje muito se é falado a respeito deste cenário. O ano de 2018 está para se concluir e este cenário não demonstra sinais de melhora.

Segundo a PWC (2014), Price Waterhouse Cooper, em seu artigo “O mercado de serviços de Saúde no Brasil” o mercado brasileiro de serviços de saúde é um dos mais promissores e atraentes do mundo, com o aumento no poder de compra, novos entrantes na classe média emergente, consumidores dispostos a pagar mais para ter melhores, serviços e tratamentos de saúde, condições demográficas favoráveis, população crescente de idosos, iniciativas governamentais que atraem investimentos, processo de consolidação que impulsiona movimentos estratégicos.

1.2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ÁREA DA SAÚDE

A tecnologia está afetando o comportamento e hábitos de vida das pessoas e transformando o mundo. Na área da saúde não é diferente, a inovação e a tecnologia estão auxiliando no aumento do bem estar humano e na qualidade de vida.

Percebendo a oportunidade existente nesse meio, diversas empresas desse segmento não param de surgir. Segundo Santos (2017), desde o ano de 2015, o número de Startups no

segmento da saúde cresceu cinco vezes no Brasil, e no ano de 2017 foi investido no setor R\$17 Bilhões.

O objetivo dessas empresas são desenvolver tecnologias para aprimorar e antecipar diagnósticos, otimizar procedimentos, monitorar a saúde, entre outros serviços, oferecendo rapidez, custo baixo e eficiência para o paciente (SANTOS, 2017).

Observando o comportamento crescente da inovação tecnológica e de investimentos na saúde no Brasil, como mostrado na notícia citada, com tendência de aumento com o passar dos anos, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as condicionantes para a criação de uma plataforma virtual onde ofereça o serviço de marcação de consultas online no mercado da Grande Florianópolis?

1.3 OBJETIVOS

Com o propósito de responder o problema levantado, os seguintes objetivos foram desenvolvidos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as condicionantes para a criação de uma plataforma virtual que ofereça o serviço de marcação de consultas online intermediando pacientes e profissionais da saúde no mercado da Grande Florianópolis.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos a serem alcançados por meio deste trabalho são:

- a) Definir o segmento econômico no qual se encontra a saúde;
- b) Propor uma estrutura baseada na metodologia *Design Thinking* para o desenvolvimento de um negócio inovador;
- c) Apresentar os resultados práticos proposto no objetivo específico b, por meio de uma empresa na área da saúde;
- d) Construir planos complementares considerando a escalabilidade da solução.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o elevado número de empresas e startups surgindo em meio ao mercado, trabalhar a retenção e aquisição de novos clientes é de suma importância para que as empresas sobrevivam e prosperem.

Com isso entendemos que o *design thinking* vem para nos auxiliar a compreender melhor os clientes de cada serviço, produto ou até mesmo funcionalidades em específico.

1.4.1 Importância para os autores

O plano de negócio em questão é resultado da graduação em administração para empresas em sua parte teórica aplicada na prática. Isso representa não somente mais de quatro anos de estudo em sala dos autores, mas também a vivência disso tudo.

1.4.2 Oportunidade

Os profissionais da área de saúde sofrem com uma grande dificuldade em fazer marketing por conta das inúmeras restrições que os conselhos regionais impõe em seus códigos de ética.

As soluções existentes do mercado desvalorizam o profissional, como convênios de saúde, por exemplo, que apesar de aumentarem o número de consultas, remuneram extremamente mal por seus serviços.

Do outro lado, há pessoas que não conseguem encontrar um profissional à sua necessidade com um preço acessível. Essa dificuldade está diretamente atrelada aos preços das consultas particulares, tempo de espera para uma data disponível do convênio e a dificuldade na busca, ocasionada pela falta de informação no momento do agendamento, além das inúmeras ligações em vão procurando uma consulta que se enquadre dentro de suas necessidades.

Segundo a ANS, entre 2014 e 2015, ocorreram 537,5 milhões de consultas médicas pelas operadoras de planos de saúde, além dos 314,4 milhões de procedimentos odontológicos. Ainda em 2014 foi constatado que 93% dos brasileiros estavam insatisfeitos com a saúde pública do país. Dando sequência, entre jul/2015 à jul/2017, mais de 2 milhões de pessoas deixaram os convênios de saúde por conta do desemprego e da crise, dando espaço no mercado para consultas populares, ou seja, consultas com preços baixos.

No Brasil, temos um universo de mais de 347.000 mil médicos ativos pelo Conselho Federal de Medicina (CRM), dos quais 160.000 trabalham com convênios de saúde, em um universo de 223.000.000 consultas, com faturamento, com o ticket médio de R\$ 60,00, de R\$13.380.000.000,00.

Segundo o IBGE (2010) os estabelecimentos de saúde privados em Florianópolis eram de 445, com a tendência de aumento desse número ao passar dos anos. O setor de serviços é o ramo que apresenta o maior Produto Interno Bruto de Florianópolis, sendo de R\$ 8.558.471.

De acordo com o SEBRAE (2007), Florianópolis apresentava 7.987 profissionais ligados à saúde, sendo médicos 3.414, dentistas 492, nutricionistas 55, psicólogos 122, fonoaudiólogo 57 e fisioterapeuta 143.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MODELO DE NEGÓCIO

Durante muitos anos, quando um empreendedor ansiava abrir a sua própria empresa, ele buscava produzir um plano de negócio, com o objetivo de analisar a viabilidade do seu empreendimento (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Sendo ainda uma ferramenta muito utilizada, porém muito extensa e trabalhosa, o plano de negócio tem sua análise em apenas uma ideia, onde não há possibilidade de analisar a viabilidade de outros negócios ao mesmo tempo, e muitas vezes tudo que foi planejado no plano, fracassa ao chegar ao cliente. Observando esse problema, o suíço Alexander Osterwalder, desenvolveu um modelo de negócio inovador que revolucionou a maneira de criar novos empreendimentos e desenvolver novos produtos e serviços (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Em 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur lançaram o livro *Business Model Generation*, onde apresentaram e descreveram as funcionalidades do novo modelo, que tem como objetivo, facilitar a compreensão do funcionamento da empresa. Este novo modelo ficou conhecido como *Business Model Canvas* ou também chamado como *Canvas*. (CAPELA, 2014)

2.1.1 Business Model Canvas

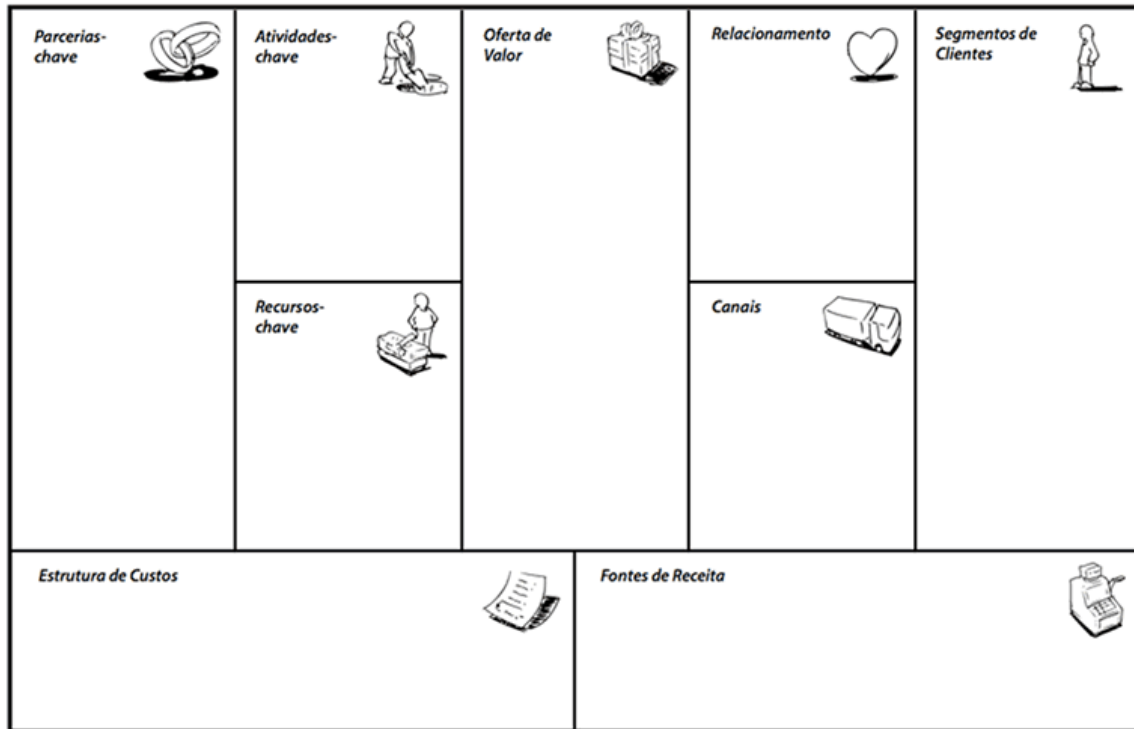
Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), o modelo de negócio pode ser definido como um meio onde se deve descrever a criação, entrega e captura do valor por parte de uma

organização, ou seja, o modo de como uma empresa pretende gerar valor para o seu cliente. O modelo *Canvas* é composto por nove componentes, onde compreendem as áreas principais de um negócio. Os nove blocos compostos no *Canvas* de são:

- Proposta de Valor: busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades;
- Segmento de Clientes: o segmento de clientes que a empresa busca atingir, dependendo da empresa, pode ser mais de um segmento;
- Canais: por onde o cliente recebe a proposta de valor da organização, sendo canais de comunicação, de distribuição e vendas;
- Relacionamento com o Cliente: o modo de como a organização se relaciona com o seu segmento de clientes;
- Fonte de Receitas: a forma de como a empresa irá gerar receita por meio da proposta de valor;
- Atividade Chave: são as atividades principais para realizar a entrega de valor;
- Recursos Principais: são os recursos necessários para executar as atividades chaves;
- Parcerias Principais: são atividades feitas por meio de terceirização e por recursos adquiridos fora da empresa;
- Estrutura de Custos: são os custos necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

De acordo com o SEBRAE (2017), os nove blocos apresentados formam a estrutura do negócio, ou seja, como a empresa irá operar e gerar valor, determinando seus principais fluxos e processos. Além disso, o *Canvas* auxilia sendo uma ferramenta visual para a metodologia do *Design Thinking*. Na figura seguinte, pode-se observar como é estruturado o modelo *Canvas*:

Figura 1: Modelo de negócio Canvas



Fonte: <http://blog.sforweb.com.br/modelo-canvas/>

2.1.2 Design Thinking

O *Design Thinking*, como o próprio nome já diz, é o “jeito de pensar do *design*”, ou seja, o método utiliza um raciocínio diferente do convencional adotado pelas empresas nas resoluções de questões. Ele busca identificar os problemas e solucioná-los a partir das informações coletadas sob diversas expectativas e ângulos, optando por trabalho colaborativo entre pessoas de diferentes áreas, por assim trazer visões e interpretações diferentes sobre os dilemas, conseguindo desta forma, alcançar soluções inovadoras (SILVA et al., 2012).

Para atingir a resolução do problema de forma inovadora, segundo Silva et al. (2012), o processo do *Design Thinking* sucede em três etapas:

- **Imersão:** nesta etapa, a equipe explora o contexto do problema, utilizando dois pontos de vistas principais: o olhar como empresa e o outro como usuário final;
- **Ideação:** esta fase tem como objetivo gerar ideias inovadoras para a resolução das questões, utilizando ferramentas que estimulam a criatividade;

- Prototipação: a última etapa do processo, busca auxiliar na validação das ideias geradas, através de um MVP - *Minimum Viable Product*, ou seja, o mínimo do produto que precisa se ter para lançar no mercado e fazer testes. Basicamente, é uma versão mais simples.

Como observado, o *Design Thinking* é uma ferramenta de inovação na solução de problemas. É uma metodologia que auxilia na estratégia de gestão de grandes, pequenas e de diversas áreas das organizações, assim como em *Startups*, tendo como objetivo proporcionar uma experiência completa para o consumidor (ENDEAVOR, 2015).

2.1.3 Brainstorming

Brainstorming é um termo da língua inglesa que significa em português ‘tempestade de ideias’, Baxter (2008, p. 67) diz:

O brainstorming é um termo cunhado por Alex Osborn em 1953, [...] brainstorming ou sessão de ‘agitação’ de ideias é realizado em grupo, composto de um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados. Os membros regulares servem para dar ritmo ao processo e outros cinco convidados podem ser especialistas.

O *brainstorming* se encontra na fase de Ideação do *Design Thinking* justamente por ser nessa fase o levantamento de ideias para a criação da solução das questões levantadas a partir da fase de Imersão. Para que a geração de ideias flua com maior naturalidade e confiança, os autores Wechsler (2002, p. 224) e Alencar (2000, p. 49) trazem cinco regras.

Tabela 1: Regras para o brainstorming

1.	Não critique. É crucial que no primeiro momento do brainstorming não haja críticas e censuras. Essa ferramenta é utilizada exatamente para aflorar a imaginação e a ideação, essas atitudes podem bloquear a criatividade das pessoas prejudicando assim toda a seção;
2.	Não julgue;
3.	Quanto mais ideias melhor;

4.	Complemente imperfeições das ideias dos outros;
5.	Crie um ambiente sadio onde as pessoas possam se falar sem se preocupar

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.4 Mapa de Empatia

O Mapa de Empatia foi inicialmente concebido por Scott Matthews, então sócio da empresa de pensamento visual Xplane. Seu sócio na empresa, Dave Gray, incluiu a ferramenta em seu livro *Gamestorming* com o objetivo de colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções.

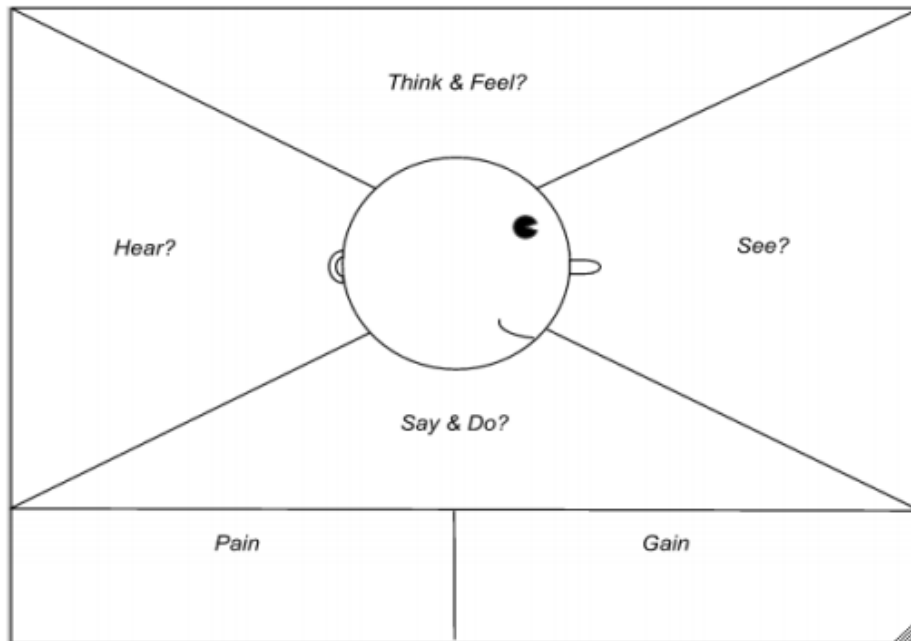
Segundo Dave Gray (2010), mapa de empatia não é um processo baseado em pesquisa, mas sim para colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções e experiências de consumo.

A utilização do mapa de empatia se dá através de seis perguntas, listadas abaixo, propostas por Dave Gray (2010), apresentadas de maneira visual, em um grupo pequeno de pessoas que tenham um conhecimento profundo sobre o cliente, as seguintes perguntas devem serem feitas:

- O que o cliente diz e faz?
- O que o cliente vê?
- O que o cliente pensa e sente?
- O que o cliente ouve?
- Quais são as dores?
- Como o cliente pode ter ganhos adicionais?

Um mapa de empatia geralmente é exibido de forma visual para facilitar a visualização, dinâmica e interligação entre os itens. Abaixo as perguntas ilustradas conforme D. Bland. (2012) propôs:

Figura 2: Mapa de empatia



Fonte: Empathy Map Example Adapted from D. Bland. (2012).

Com base na discussão desses itens pode-se dar o próximo passo com a geração de novas ideias de produtos e experiências de consumo. Um mapa de empatia é comumente usado no *Design Thinking* porque oferece informações sobre o público alvo (Gray, tradução nossa, 2010).

2.1.5 Persona

Personas são personagens fictícios montados em cima de informações coletadas acerca do público-alvo (informações essas denominadas factoides), para servirem como modelo de usuário na fabricação do objeto (BREYER et al., 2009). A criação de Personas no *design thinking* é comumente utilizada e serve para auxiliar o empreendedor a conhecer melhor o seu cliente, além de posicionar seu produto e atender as necessidades, expectativas e desejos de seus usuários.

2.1.6 Minimum Product Viable (MVP)

Em *Lean Startup*, Ries (2012) reforça a abordagem do MVP de maneira detalhada de modo a facilitar a visualização do experimento. O autor ainda propõe que a validação não seja desenvolvimento de produto pronto, mas sim, um processo contínuo que possa validar

diversas hipóteses diferentes. Em sua obra *A Startup Enxuta*, o autor propõe essa solução com o objetivo de minimizar os desperdícios em um processo de criação de um novo negócio.

Segundo Ries (2012), ainda em sua obra *Startup enxuta*, o processo que valida uma Startup exige um método científico por trás definindo hipóteses e refletindo sobre as possíveis maneiras de sua validação de modo mensurável e embasado em testes.

Um MVP não é apenas um produto com metade dos recursos cortados, ou uma maneira de levar o produto para fora da porta um pouco mais cedo. Na verdade, o MVP não precisa ser um produto. E não é algo que você cria apenas uma vez e depois considera o trabalho concluído. Um MVP é um processo que você repete várias vezes: identifique sua suposição mais arriscada, encontre o menor experimento possível para testar essa suposição e use os resultados do experimento para corrigir o problema. (BRIKMAN, 2016, tradução nossa)

2.1.7 Startup

Nas duas últimas décadas, apresentou-se uma crescente no número de empresas *startups* abertas no mercado brasileiro e mundial. A Associação Brasileira de Startups, conhecida também como Abstartups (2017), define uma *startup* com o principal propósito é desenvolver um produto ou serviço inovador, onde possua um modelo de negócio facilmente replicado e escalável, sem ter um aumento proporcional dos custos. A principal característica de uma *startup* é a sua capacidade de ganhar escalabilidade rapidamente, ou seja, ter o seu produto ou serviço utilizado por um número grande de pessoas em um curto período de tempo.

As *Startups* vivem em um mundo de constantes riscos e incertezas, ou seja, não é possível ter certeza se a ideia de uma determinada empresa realmente vai dar certo, por isso, muitas acabam falhando no caminho. Por meio desse cenário, as Startups utilizam modelos de negócios para gerar valor (GITAHY, 2016).

As características que definem uma empresa como startup, a diferenciando de uma empresa tradicional, de acordo com a Abstartups (2017) são:

- Inovação: apresenta um produto ou serviço novo no mercado, ou significativamente melhorado;
- Escalabilidade: o modelo de negócio apresentado por uma startup precisa atingir um grande número de pessoas a custo relativamente baixos;
- Repetibilidade: deve ser fácil de replicar a experiência de consumo do produto ou serviço de forma relativamente simples;

- Flexibilidade e Rapidez: devido aos riscos e incertezas que as *startups* enfrentam, elas devem ser capazes de atender e de se adaptar às demandas do mercado.

2.1.8 Marketplace

Marketplaces online são comunidades de compradores e vendedores que trocam, coordenam e transacionam produtos e informações via plataforma online. Estes *marketplaces* assumem uma posição de intermediários, coletando, processando e dando a estrutura online para facilitar a transação (PAVLOU; GEFEN, 2004).

O SEBRAE (2017) ainda classifica em os *marketplaces* em cinco grupos, dividindo eles por tipo de empresa e clientes atuantes. São eles:

- Empresas (B2B - Business to Business);
- Empresas-Consumidores (B2C - Business to Consumer);
- Consumidores-Consumidores (C2C - Consumer to Consumer);
- Empresas-Governo (B2G - Business to Government);
- Governo-Cidadão (G2C - Government to Citizen).

Em resumo, o modelo *marketplace* trabalha como um intermediador, facilitando processos e monetizando de alguma forma em cima disso.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo Pierantoni (2011), o plano de negócio é uma ferramenta gerencial para empresas, desde a concepção da ideia até a sua fase de maturidade. O instrumento tem como objetivo planejar o funcionamento da empresa, assim como estratégias e ações, salientando os procedimentos e a alocação de recursos na área financeira, mercadológica, gestão de pessoas, tecnológicas e afins, identificando também oportunidades e antecipando possíveis ameaças ao negócio.

De acordo com Padilha (2014), um plano de negócio se trata de um documento que procura descrever o planejamento global da empresa, tendo um caráter mais conservador e podendo ser utilizado por qualquer tipo de empresa, independente do seu tamanho, sendo vital para o funcionamento do negócio.

2.2.1 Sumário Executivo

A importância do sumário executivo vem de maneira a sintetizar os principais fundamentos analisados no Plano de Negócio com o intuito de atrair possíveis investidores e até mesmo colaboradores. É como uma espécie de cartão de visitas onde os stakeholders poderão ter seu primeiro contato.

Segundo Salim (2010), o Sumário Executivo deve ser o último capítulo a ser desenvolvido no Plano de Negócios, isso porque ele exige que o empreendedor já tenha conhecimento detalhado do negócio em questão. O autor ainda chama a atenção para que este item seja o primeiro a ser apresentado ao leitor, devendo ser sucinto, além de despertar a vontade da leitura do restante do Plano.

Para Rosa (2007), também deve ser o último item a ser desenvolvido, levando em consideração que seu objetivo é tornar clara a ideia e a viabilidade de implantação do negócio.

2.2.2 Plano de Marketing

A importância do plano de marketing na construção do plano de negócio de uma empresa está no fato que ajuda o empreendedor a identificar pontos e fatores relevantes na implementação de um novo negócio. Auxilia no entendimento do mercado no qual o negócio está inserido e alinhar a proposta a fim de melhor atender o mercado consumidor (POLIZEI, 2010).

Para Gomes (2013), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e aos surgimento de novas tendências. Ao conhecer o mercado que o seu negócio está inserido, é possível traçar o perfil do consumidor, tomar decisões em relação aos objetivos e metas, realizar ações de comunicação e divulgação, entre outras ações necessárias para a satisfação do cliente e ao sucesso da empresa.

2.2.2.1 Análise de Concorrentes

A identificação e análise dos concorrentes que atuam direta ou indiretamente no mesmo mercado são importantes segundo Gomes (2013) para prever possíveis ações futuras das mesmas. Procura-se analisar alguns aspectos como, preços, formas de pagamento, ações

de divulgação e promoção, distribuição, atendimento, variedade de produtos e serviços, localização, aparência e marca.

Para o SEBRAE (2015), é necessário primeiramente conhecer as próprias características do seu produto para depois, comparar-se com empresas que tenham atributos idênticos ou semelhantes aos seus. Sabendo quem são os seus concorrentes, é necessário identificar os pontos principais da empresa para se diferenciar e se tornar mais competitivo, constatar necessidades dos clientes que não são atendidas pelos concorrentes e avaliar que se com uma estrutura mais enxuta é possível ser mais eficaz.

2.2.2.2 Matriz F.O.F.A

A Matriz F.O.F.A conhecida também como Matriz S.W.O.T, mede os fatores internos do negócio, que seriam as forças e as fraquezas, assim como os fatores externos, que são oportunidade e ameaças do macroambiente onde está inserida. A Matriz é utilizada durante o planejamento estratégico da empresa ou na concepção de um novo projeto e ela consiste em diagnosticar estrategicamente a empresa, prevendo e prevenindo ameaças, além de ajudar o empreendedor a se diferenciar no mercado e auxilia na tomada de decisão (ENDEAVOR, 2015). A figura a seguir apresenta a Matriz F.O.F.A.

Figura 3: Matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: Sebrae Nacional (2016)

Ainda assim, Kotler e Keller (2012) salientam que uma empresa deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam a eficácia de se obter lucro. Consequente, a organização deve acompanhar as tendências e mudanças relevantes do mercado, além de identificar oportunidades e ameaças associadas a ela e, por isso a importância da Matriz F.O.F.A

2.2.2.3 Composto de Marketing

O Mix de Marketing, conhecido também como 4P's, difundido por Philip Kotler, de acordo com Rez (2017) são ferramentas que empresas utilizam para alcançar seus objetivos e metas de marketing de acordo com o seu público-alvo, sendo assim, um instrumento imprescindível no desenvolvimento do plano de marketing. Os 4P's abrangem as etapas de planejamento de ações de um produto, desde a definição do seu preço, sua promoção e praça do mercado potencial.

2.2.2.3.1 Produto

Segundo Gomes (2013), um produto é um bem ofertado entre uma transação, podendo essa ser entre uma empresa e o consumidor. O produto pode ter caráter tangível ou intangível e deve desfrutar de características alinhadas com a necessidade do comprador. É importante conhecer onde no ciclo de vida o produto está, pois em cada etapa, as estratégias de marketing se diferenciam.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que os consumidores dão preferência a produtos que possui melhor desempenho e qualidade ou que sejam uma inovação e, que o produto para conseguir ser bem sucedido, precisa ter o preço certo, e que sejam distribuídos e promovidos de forma adequada.

2.2.2.3.2 Preço

O preço é a mensuração do valor cobrado pelo produto ou serviço. O preço possui três objetivos: posicionamento, objetivo financeiro, e oferta e demanda (REZ, 2017). Segundo Gomes (2013) o preço é quanto o produto ou serviço vale para o cliente, ainda ratifica que o preço ideal é aquele que cobre custos e proporciona retorno para a empresa. É preciso analisar

quanto o consumidor está disposto a pagar, assim a empresa avalia se o seu preço é ideal e compatível com o do mercado.

2.2.2.3.3 Promoção

Este composto de marketing para Dornelas (2014) é o meio onde a empresa utiliza para gerar demanda ao seu produto ou serviço. A finalidade da promoção é anunciar ao potencial público que a organização tem um produto que satisfaz a sua necessidade. Gomes (2013) coloca que o sucesso de uma boa promoção está na atração e retenção do cliente. A promoção possui três propósitos:

- 1 - Informar aos consumidores a existência e as vantagens dos produtos e/ou serviços;
- 2 - Comunicar onde e como se obtém os produtos e/ou serviços;
- 3 - Lembrar aos consumidores a existência dos produtos e/ou serviços ofertados pela empresa.

2.2.2.3.4 Praça

De acordo com Gomes (2013), praça é o canal de distribuição onde o produto será colocado à venda. O tipo do negócio que determinará qual a praça adequada para a disponibilização do produto aos clientes. Dornelas (2014) destaca que o objetivo deste composto é entregar ao consumidor o que ele necessita, podendo este ser por meio de vendas diretas ou vendas indiretas.

2.2.3 Plano Operacional

Neste momento se encontra a etapa de operacionalizar todos objetivos estratégicos da empresa. Chiavenato (2003) traz como definição do planejamento operacional, um planejamento de curto prazo, abrangendo cada uma das operações individualmente.

O planejamento operacional é desenvolvido dentro de um departamento específico, as atividades detalhadas proporcionam uma análise constante das ações. Este planejamento é realizado em curto prazo, ocorrendo num período máximo de um ano (TÓFOLI, 2013).

2.2.4 Plano Financeiro

Segundo Dornelas (2005), o plano financeiro reúne informações valiosas para gerentes e empreendedores. Isso se deve a possibilidade de avaliações e correções nos destinos da empresa. Deste modo conseguimos entender a importância desse plano que através de dados e indicadores, trazem simulações futuras e análises de desempenho da empresa.

2.3 OBJETIVO ECONÔMICO

Segundo a PWC (2012) o mercado da saúde no Brasil é um mercado que vem crescendo há anos e, somente em 2012, registrou um PIB de U\$ 2,2 trilhões, o sétimo maior do mundo. Este segmento, no Brasil, é dividido em quatro setores:

- Planos e seguros de saúde
- Hospitais, clínicas e laboratórios
- Indústria farmacêutica
- Saúde Pública

A gestão da saúde pública no Brasil é designada ao Sistema Nacional de Saúde e está concentrada no Ministério da Saúde, que transfere receitas a estados, municípios, hospitais universitários e entidades de caridade, além de ser responsável pelas operações e monitoramento.

Entre as características da área da saúde no Brasil o destaque vai para o Sistema de Saúde Único (SUS), o único no mundo que oferece um sistema público de saúde universal gratuito para todos, sem cobrança adicional pelos serviços, pagos pelos impostos cobrados pelos brasileiros. Foi registrado, em 2009, um gasto de R\$79 bilhões com SUS.

Mesmo com este suporte no Brasil, o segmento privado consegue gastar mais que o SUS. Ainda segundo a PWC, em 2009, o setor privado gastou aproximadamente R\$91 bilhões.

O mercado privado é dividido entre prestadores de serviço, como hospitais, clínicas, laboratórios, indústria farmacêutica, entre outros nessa linha e saúde suplementar.

A política de saúde no Brasil seguiu, nos anos 80, uma trajetória paradoxal: de um lado, a concepção universalizante, de outro, obedecendo às tendências estruturais organizadas pelo projeto neoliberal, concretizaram-se práticas caracterizadas pela exclusão social e redução de verbas públicas. Em função dos

baixos investimentos em saúde e conseqüente queda da qualidade dos serviços, ocorreu uma progressiva migração dos setores médios para os planos e seguros privados (MALTA, 2001).

Em síntese a regularização da saúde suplementar veio por conta dos baixos investimentos aplicados à saúde, servindo como uma terceirização da responsabilidade do estado para o setor privado.

O restante do mercado privado é dividido entre clínicas, hospitais, laboratórios e farmacêuticas que disputam por suas parcelas de mercado entre si, regularizadas cada qual com seu órgãos reguladores regionais, estaduais e nacionais. Este grupo é mais heterogêneo e abrange as mais diversas especialidades de profissionais da área da saúde, assim como empresas de softwares e hardwares específicos para este segmento.

2.3.1 Dados setoriais empresariais

Em 2013 foi realizada a Pesquisa Nacional da Saúde (PNS) com o auxílio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A PNS é uma pesquisa domiciliar, nacional, que ocorre a cada cinco anos.

Segundo a PNS, em 2013, existiam 65,1 milhões de domicílios particulares e um total de 200,6 milhões de pessoas. Destas, 146,3 milhões de pessoas tinham 18 anos ou mais, e 66,1% auto avaliaram sua saúde como boa ou muito boa. 53,4% dos domicílios estavam cadastrados em uma Unidade de Saúde da Família. Essas Unidades têm como objetivo a prevenção, promoção e recuperação da saúde. O atendimento é prestado nas Unidades Básicas de Saúde ou feitas nos domicílios pelos profissionais da saúde que fazem parte da Equipe da Saúde da Família.

Sobre os Planos de Saúde, segundo a PNS (2013), 27,9% da população possuía algum tipo convênio, seja médico ou odontológico. Dos índices encontrados, obtiveram maiores destaque o Sudeste com 36,9%, Sul com 32,8% e Centro-Oeste com 30,4%. Já as regiões Norte e Nordeste, tiveram os menores índices, correspondendo 13,3% e 15,5% respectivamente. Sobre convênios odontológicos, apenas 5,2% da população possuía esta com exclusividade, representando 10,3 milhões de pessoas.

A respeito das mensalidades pagas aos planos de saúde, ainda segundo a PNS, 38% pagavam menos de R\$100 ao mês, 19,6% pagavam de R\$100 a menos de R\$200 ao mês, 13,4% pagavam de R\$200 a menos de R\$300 ao mês, 14,1% pagavam de R\$300 a menos de R\$500 ao mês, 10,2% pagavam de R\$500 a menos R\$1000 ao mês e 4,7% pagavam mais que R\$1000 ao mês.

Sobre a utilização do serviço de saúde, 77,8% relataram que quando necessitam de atendimento a saúde, costumam procurar o mesmo lugar, sendo a região Sul apresentando a maior porcentagem, com 83%. A PNS (2013) apontou que 71,2% (142,8 milhões) de pessoas, consultaram nos últimos 12 meses com um médico de acordo com a data da pesquisa. As regiões com mais representatividade foram o Sudeste e Sul, apresentando 75,8% e 73,8%, respectivamente. As regiões com os menores índices com 61,4%, 66,3% e 69,5% foram Norte, Nordeste e Centro-Oeste, respectivamente. A pesquisa mostrou que as mulheres consultaram mais com médicos, sendo 78%, as idades que mais utilizaram o serviço foram de 40 a 59 anos e 60 ou mais, correspondendo 73,5% e 83,5%, respectivamente.

As pessoas que consultaram com um dentista nos últimos 12 meses de acordo com a data da pesquisa foram de 44,4% pessoas (89,1 milhões). As regiões Sul e Sudeste apresentaram as maiores proporções, sendo 51,9% e 48,3%, respectivamente. Os menores índices foram de 34,4% e 37,5%, sendo Norte e Nordeste, respectivamente. As proporções de pessoas que mais utilizaram o serviço foram mulheres (47,3%).

Segundo a PNS (2013), 15,5 milhões de pessoas (10,6%), já se sentiram discriminadas em relação a outras pessoas, seja pelos médicos ou outros profissionais da saúde, sendo o sexo feminino que apresentou ter sido mais discriminado, tendo a representatividade de 11,6%. Os percentuais mais significativos foram nas regiões do Norte e Nordeste, sendo 13,6% e 13,3% respectivamente.

Por conta disso, nota-se que as regiões Sul e Sudeste demonstram maiores porcentagens nos aspectos colocados em pauta anteriormente, já as regiões Norte e Nordeste, demonstraram possuir hábitos de saúde não tão bons, quando comparados as demais regiões.

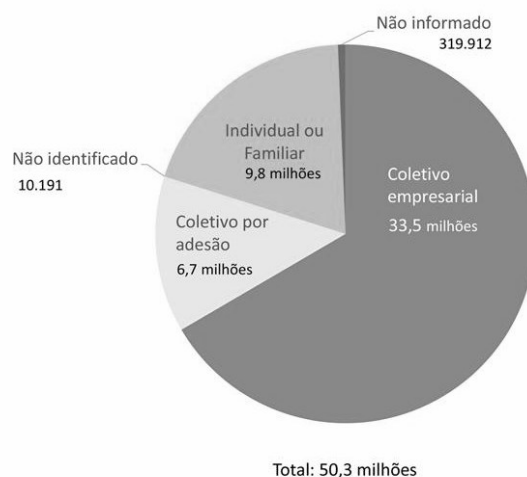
No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência responsável por regular os planos de saúde. Segundo o site da própria entidade, a regulação pode ser entendida como um conjunto de medidas e ações do Governo que envolve a criação de normas, o controle e a fiscalização de segmentos de mercado explorados por empresas para assegurar o interesse público.

Tabela 2: Beneficiários de planos de saúde segundo tipo de contratação (Brasil – setembro/2015)

Tipo de contratação	Assistência Médica	Exclusivamente Odontológico
Individual ou Familiar	9.768.795	3.836.334
Coletivo Empresarial	33.453.476	16.027.432
Coletivo por adesão	6.709.228	1.922.741
Coletivo não identificado	10.191	4.404
Não Informado	319.912	67.574
Total	50.261.602	21.858.485

Fonte: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/3030-dados-do-setor-de-saude-suplementar>

Gráfico 2: Gráfico dos beneficiários de planos de saúde segundo tipo de contratação (Brasil – setembro/2015)



:

Fonte: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/3030-dados-do-setor-de-saude-suplementar>

Em relação à distribuição dos planos, o destaque é para 66,6% de beneficiários em planos coletivos empresariais, ou seja, que dependem do trabalho para usufruir deste benefício.

Segundo o Governo do Brasil (2015), Somente em 2014, o Sistema Único de Saúde (SUS) contabilizou 4,1 bilhões de tratamentos ambulatoriais, 1,4 bilhão de consultas médicas e 11,5 milhões de internações. Neste mesmo ano, 2014, o total de recursos investidos em ações e serviços públicos de saúde foi de R\$ 92,2.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados no plano de negócio, explicando o tipo de pesquisa realizada, a maneira que foram coletados os dados e como se deu a análise dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2008), a pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático, tendo como fundamental básico, descobrir respostas para os problemas por intermédio de procedimentos científicos.

A presente pesquisa é um plano de negócio, desta maneira, tem como natureza a pesquisa aplicada por se tratar de que os conhecimentos obtidos são utilizados para aplicação prática para a resolução do problema (RODRIGUES, 2007).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como sendo descritiva, por retratar características e funções do mercado, assim como busca a análise e registro das características pertencentes aos processos analisados (BARROS; LEHFELD, 2007). Também pode ser caracterizada como exploratória, por buscar uma maior compreensão e conhecimento do problema de pesquisa e do mercado que ele está inserido. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias poucos explorados, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral do fato pesquisado.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Quantitativa por apresentar, segundo Rodrigues (2007), números para quantificar opiniões e informações a serem classificadas e analisadas e utilizar técnicas estatísticas.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados será feita de diversas maneiras durante o desenvolvimento do projeto, levando em consideração que ele exige diversos tipos de percepção e que, dessa forma, conseguimos compreender melhor com nossos objetivos gerais e específicos.

Para dados gerais e primeiras percepções, optou-se por dados secundários para a criação de hipóteses. Segundo Churchill (2003), são aqueles “reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos”.

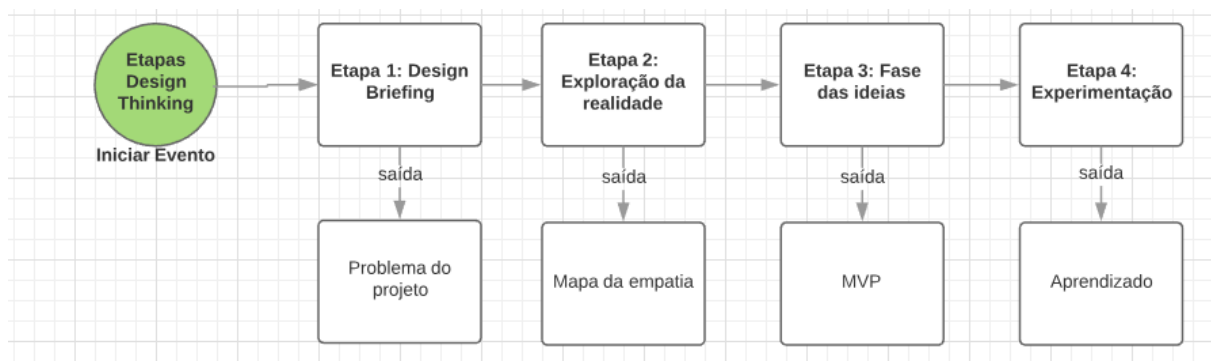
Em um segundo momento será elaborado pesquisas quantitativas, aplicadas online, através de questionários, para afunilar ainda mais os dados, diminuindo a margem de erro nas hipóteses criadas.

Por fim, serão realizadas pesquisas exploratórias de profundidade, não estruturadas, através de entrevistas presenciais com os públicos previamente escolhidos para a validação das hipóteses.

Segundo Gil (2008), uma característica da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas para a coleta de dados, em suas maiorias padronizadas. O uso de ferramentas como entrevistas sistemáticas, questionários para a construção e validação do problema em questão são permitidos.

O desenvolvimento da ideia da *Startup* foi baseado na metodologia *Design Thinking*, onde a partir de suas etapas serão retirados os insumos para a validação e progresso do negócio. O fluxograma a seguir apresenta as fases a serem seguidas.

Figura 4: Fluxograma com as etapas do design thinking



Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela a seguir mostra as etapas do desenvolvimento da *Startup* baseado no fluxograma apresentado anteriormente e as seguintes tarefas que devem ser executadas para o cumprimento da entrega final.

Tabela 3: Etapas do desenvolvimento da Startup

Semana	Ações	Contexto
Design Briefing		
Semana 1	Definir o problema a ser explorado e a ideia.	Participação no evento Startup Weekend em Palhoça em 2016
Semana 2	Participar de Editais de Incubação	Participação do Edital de Pré-Incubação do Centro Sapiens Park
Exploração da Realidade		
Semana 3	Realizar pesquisa exploratória com pacientes para validar a ideia	Foram coletadas 101 respostas através de um formulário divulgado no <i>Facebook</i> .
Semana 4	Entrevistar profissionais da saúde para identificar o seu interesse em utilizar uma solução de consultas online	Foram entrevistados 32 profissionais da saúde em seus consultórios em Florianópolis, através de uma entrevista semi-estruturada
Semana 5	Definir o público alvo	Definiu-se dois tipos de público alvo: paciente e profissional da saúde por meio das pesquisas exploratórias
Semana 6	Definir a solução, o nome da empresa e o logotipo	Identificou-se por meio de <i>brainstorming</i> qual seria a solução inovadora desenvolvida, assim como

		pensou-se no nome da empresa e logotipo a ser adotado
Semana 7	Procurar sócio desenvolvedor para o time	Anunciou-se a oportunidade em dois grupos no <i>Facebook</i> de estudantes da UFSC de ciência da computação e sistema da informação, além de indicações de amigos. Três pessoas se interessaram.
Semana 8	Entrevistar usuários pacientes	Foram entrevistados 18 pessoas ao total, sendo universitários e jovens trabalhadores. As entrevistas ocorreram na Universidade Federal de Santa Catarina e no Centro de Florianópolis.
Semana 9	Criar o mapa de empatia do cliente paciente	A partir da pesquisa e entrevista foi feito o mapa de empatia com o objetivo de aprofundar o conhecimento no usuário paciente.
Semana 10	Definir Persona paciente	A partir da pesquisa e entrevista realizadas, definiu-se como seria o cliente da empresa.
Fase das Ideias		
Semana 11	Criar o Canvas do	Criação do modelo

	+Saúde	de negócio por meio da ferramenta Canvas
Semana 12	Procurar novo sócio desenvolvedor	Anunciou-se a oportunidade em dois grupos no <i>Facebook</i> de estudantes da UFSC de ciência da computação e sistema da informação, além de indicações de amigos. Três pessoas se interessaram.
Semana 13	Pivotar o +Saúde	A partir dos erros sofridos, começou-se uma nova estratégia para a <i>startup</i> .
Semana 14	Testar o MVP Minha Saúde	Funcionamento do serviço no mercado de Florianópolis e São José.
Experimentação		
Semana 15	Procurar novo sócio desenvolvedor	Com a saída do desenvolvedor, um dos candidatos anteriores foi contatado para participar da empresa.
Semana 16	Pivotar o modelo de negócio do Minha Saúde e criar o novo	Criação de um novo modelo de monetização por recorrência.
Exploração da Realidade		
Semana 17	Definir persona	Foi enviado para os

	profissional da saúde	profissionais da saúde já parceiros um formulário, obtendo oito respostas.
Semana 18	Criação do novo nome e posicionamento da empresa	A criação aconteceu por meio de um exercício de naming e brainstorming com os quatro sócios da empresa.
Fase das Ideias		
Semana 19	Criar Canvas do Yappy	Atualização do Canvas com as alterações do novo modelo de negócio.
Semana 20	Testar o MVP Yappy	Fase de desenvolvimento do produto.

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise dos dados será realizada a partir de todos os insumos coletados e de maneira simultânea a começar do momento em que as informações forem obtidas.

4 RESULTADOS

4.1 DEFINIR O PROBLEMA A SER EXPLORADO E A IDEIA

Em novembro de 2016, participamos de um Startup Weekend que aconteceu na cidade de Palhoça - SC. A princípio, a ideia inicial não era trabalhar no evento com uma ideia da saúde, porém, com o passar do tempo e a não validação da ideia original, precisávamos de um problema real e para nossa felicidade, encontrou-se um problema a ser resolvido: o preço alto das consultas particulares.

A ideia surgiu pelos próprios membros do time que já tinham sofrido com isso. Após essa percepção, começou-se a conversar com as próprias pessoas do evento e ao redor do local. Posteriormente, depois de conversar com 20 pessoas, constatou-se que o usuário paciente que tinha condições pagava o valor cobrado pela consulta particular, ou pagava caro

para o seu plano de saúde e ia poucas vezes ao ano ao médico e quem não tinha plano de saúde ou não possuía condições para pagar uma consulta particular, acabava recorrendo ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Depois da validação com o usuário paciente, era necessário validar a ideia com o usuário profissional da saúde. Como tivemos mais dificuldade de entrar em contato com eles (era domingo e ninguém do time possuía algum conhecido na área), conseguimos apenas conversar com quatro profissionais. Verificamos que eles aceitavam planos de saúde em seus atendimentos para ter um grande volume de pacientes, porém, eles ganhavam muito pouco por consulta, entre 30-50 reais. Ao sugerir a ideia de usar uma plataforma que consiga captar mais usuário para eles com o critério que tivessem que reduzir o preço convencional de suas consultas particulares, todos gostaram da ideia e concordaram.

Ao fim do evento, percebemos que tínhamos dois tipos de usuários diferentes, porém ambos com dores a serem resolvidas. Saímos do evento com a ideia de continuar a pesquisar mais a fundo esse problema e desenvolver uma solução para resolvê-lo.

4.2 PARTICIPAR DE EDITAIS DE INCUBAÇÃO

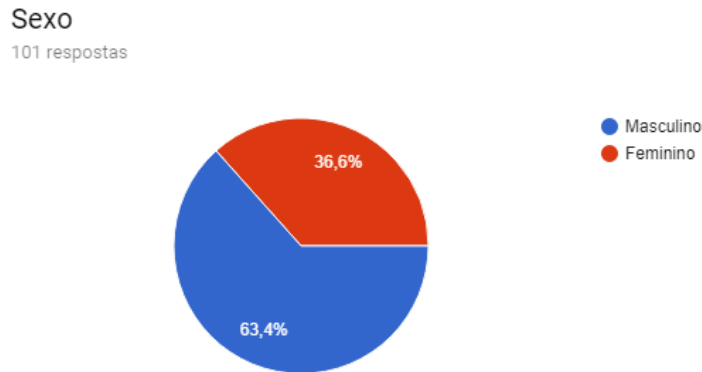
Após o fim de evento do Startup Weekend, e sem muita ideia de como íamos de fato tirar a nossa ideia do papel, surgiu a oportunidade de participar do segundo Edital de Pré-Incubação do Sapiens Park, o Cocreation Lab, e felizmente, conseguimos passar.

Participar do Cocreation Lab no primeiro semestre de 2017 foi fundamental para que seguíssemos o nosso objetivo de empreender. Havendo atividades, mentorias, *workshops* e local de trabalho, conseguimos trabalhar e aprender mais sobre o mundo de *Startups* e o problema que gostaríamos de resolver.

4.3 REALIZAR PESQUISA EXPLORATÓRIO COM PACIENTES PARA VALIDAR A IDEIA

Foram um total de 101 respostas coletadas das quais 37 eram mulheres e 64 eram homens.

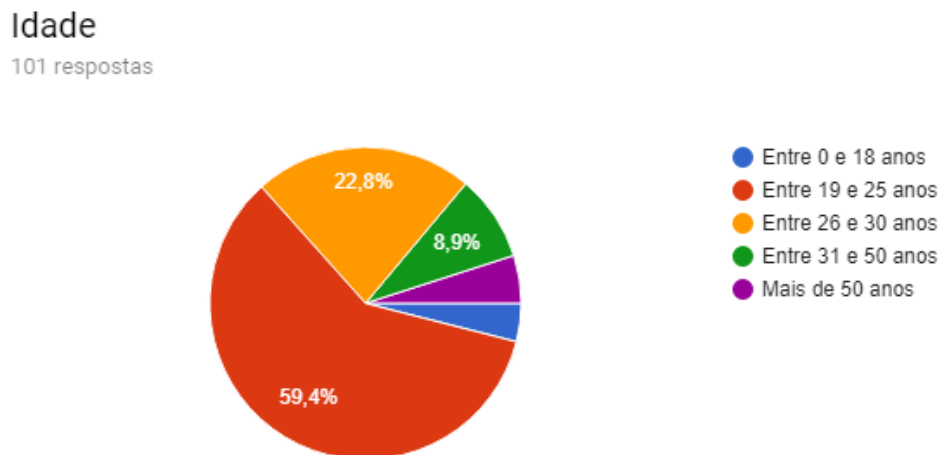
Gráfico 3: Tipo de sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Destas 101 pessoas, 4 possuíam entre 0 e 18 anos, 60 possuíam entre 19 e 25 anos, 23 possuíam entre 26 e 30 anos, 9 possuíam entre 31 e 50 anos e 5 mais de 50 anos.

Gráfico 4: Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência foram realizadas quatro perguntas em aberto:

03. Em qual momento você considera precisar de uma consulta com um profissional da saúde?
04. Como você encontra um profissional para suas consultas?
05. O que você melhoraria nesse seu processo de busca por um profissional?
06. Como você imagina ser uma busca ideal por profissionais da saúde?

Em síntese chegamos em 3 grupos de resposta para a questão 03:

- 01) Os que se consultam com profissionais da saúde 1x por ano
- 02) Os que vão quando sentem algum sintoma anormal
- 03) Classificado como outros, onde agrupamos os que não se enquadraram em 1, 2 ou 1 e 2.

Com essa pergunta foi onde percebemos o timing e o posicionamento do serviço onde devemos direcionar nosso foco, ou seja, nos itens 1 e 2.

Com a pergunta 04 chegamos a quatro grupos:

- 01) Representado pelos que procuram seus profissionais no google
- 02) Encontram através de indicações
- 03) Encontram profissionais de convênios médicos
- 04) E o último classificado como outros, os quais não se enquadram em 1, 2 e 3.

Essa pergunta foi essencial para sabermos as funcionalidades que iriam surgir em nosso sistema. Os itens 1, 2 e 3 virarão funcionalidades que irão atender essas demandas.

Chegando na questão 05 do questionário, começamos a fazer perguntas no sentido de otimizar os serviços já existentes e compreender até que ponto as inovações mais recentes já são conhecidas. Para essa pergunta, chegamos a 4 itens que devemos explorar da melhor forma, fruto das respostas obtidas:

- 01) Exibição de preços
- 02) Histórico de profissionais
- 03) Horários bem expostos
- 04) Avaliações de profissionais

No entanto, uma parcela considerável chamou atenção dizendo acreditar não possuir nada a melhorar ou simplesmente não saber o que gostaria de melhorar. Para esses, acreditamos não serem nossas personas, ou simplesmente não conseguiram sintetizar alguma melhoria real para o serviço.

Em nossa última pergunta tentamos explorar algo mais próximo do ideal possível. Mesmo que não seja possível no momento, algo que possa ser um norte para a gente e para nossa surpresa, as respostas vieram na direção em que imaginamos. Internet, aplicativo, agilidade, segurança, convênio e histórico fez parte da parte majoritária das respostas. O que nos deu mais segurança para afirmarmos que estamos caminhando na direção certa.

4.4 CONVERSAR COM PROFISSIONAIS DA SAÚDE PARA IDENTIFICAR O SEU INTERESSE EM UTILIZAR UMA SOLUÇÃO DE CONSULTAS ONLINE

Como falado anteriormente, no Startup Weekend não conseguimos nos aproximar dos profissionais por conta do dia ser um domingo. Em consequência disso, foi estruturado um questionário com mais calma, abordando mais assuntos e dando uma margem maior para os profissionais explicarem seus principais problemas. Foram feitas perguntas referentes a número de consultas, preços, dificuldades, agendamento de consultas online e até mesmo os sistemas que eram utilizados para tal. Foram entrevistados 32 profissionais.

Com os profissionais autônomos e que trabalhavam em várias clínicas ao mesmo tempo a conclusão foi clara. A maioria dos profissionais desprovia de conhecimentos de sistemas para agendamento de consultas online. A maioria deles trabalhavam com agendamento online do sistema que a clínica oferecia, sem sequer entender minimamente como esse processo poderia ajudar a ele como profissional. Além disso, a maior parte via um sistema de agendamento online como um serviço de facilidade para o paciente e não como um ponto de captação para mais pacientes, não por não entender o valor disso, mas sim por ninguém ter apresentado essa nova modalidade. Esses profissionais geralmente eram os que estavam a menos tempo no mercado ou tinham recém chegados na cidade e detiam a maior dificuldade em conseguir novos pacientes.

Por outro lado, quando conversamos com as clínicas, analisamos um perfil mais tradicional e engessado, dando preferência por sistemas que fizessem toda parte administrativa da clínica. E quando citado a respeito do agendamento online, quando a clínica aceitava esse tipo de ação, tinha sido desenvolvido por uma empresa terceira de maneira avulsa, sem estar diretamente ligado com o sistema de gestão da clínica.

O resumo de toda a conversa foi a migração para um perfil de captação de pacientes que não seria nada a mais que isso. Sem sistema, gestão e outros itens, que levou os profissionais a criarem um maior interesse.

Ao final das entrevistas, quando citado o insight base: profissional receber menos que uma consulta particular, porém mais que o dobro que o convênio paga, e o paciente pagar menos que uma consulta particular, a maioria dos entrevistados, tanto profissionais como clínicas, tiveram interesse em estar conhecendo melhor o serviço.

4.5 DEFINIR O PÚBLICO ALVO

Depois de validar a ideia e entender mais profundamente os problemas dos usuários, conseguimos definir o público para qual a nossa solução estaria voltada. Os seguintes públicos foram definidos:

- Usuário paciente: mulheres de 20 à 48 anos, solteira, detém um emprego mediano, utiliza aplicativos de compra online, possui a vida muito agitada e tem salário médio de R\$2.000
- Usuário Profissional: profissionais da saúde recém-formados ou que mudaram de cidade procuram adquirir o seu espaço no mercado de trabalho criando uma carteira de clientes e utilizam as redes sociais e sites para divulgar os seus serviços.

4.6 DEFINIR A SOLUÇÃO, O NOME DA EMPRESA E O LOGOTIPO

Na nossa sexta semana, após a identificação, exploração e o entendimento profundo das dores dos usuários a respeito de consultas médicas, definiu-se a partir de um *brainstorming* entre os dois sócios do projeto, uma solução tecnológica para resolver os problemas.

Essa solução é uma plataforma online de agendamento de consultas particulares mais acessíveis, que trabalha intermediando profissionais da saúde e pacientes. É um canal onde o profissional pode captar mais pacientes particulares e o serviço é apenas cobrado pelo tamanho do retorno trazido. De maneira geral, o funcionamento da plataforma funcionaria da seguinte maneira:

- Pessoas que buscam algum tipo de consulta médica acessam a plataforma por meio de um site, solicitam a consulta através de uma página de captação onde as informações dos pacientes são direcionadas para o nosso banco de dados;
- A partir das solicitações de consultas, é realizado o agendamento com os profissionais da saúde credenciados via ligações telefônicas realizadas pelos próprios membros da empresa.

Para o usuário profissional, a solução operaria da seguinte forma:

- Os profissionais da saúde se credenciam a plataforma de maneira

gratuita e isento de qualquer tipo de mensalidade;

- Precisam se comprometer a cobrar um valor determinado por consulta que seja abaixo do preço tradicional cobrado por ele;
- Comprometer-se a transferir o dinheiro referente aos 10% das consultas prestadas pela a plataforma quinzenalmente;
- Concordar com os termos de uso da plataforma.

Por parte do usuário paciente, o funcionamento se daria assim:

- O paciente acessa o site via computador, tablet ou smartphones;
- Solicita a especialidade e o local que deseja ser atendido;
- A plataforma faz a intermediação oferecendo para o usuário opções de profissionais credenciados;
- Negocia o horário a ser atendido;
- Agenda a consulta;
- E no dia, faz o pagamento diretamente no consultório do profissional.

Este foi o escopo da primeira versão da solução que agora necessitava de um nome. A ideia do nome também surgiu de um *brainstorming* entre os sócios, e o nome escolhido foi “+Saúde” por justamente ir ao encontro do propósito da empresa: aumentar à acessibilidade a saúde por meio de consultas particulares mais em conta, intermediando pacientes e profissionais da saúde. A partir do nome, criou-se a primeira logo para o projeto, como mostra a figura a seguinte:

Figura 5: Logotipo +Saúde



Fonte: Elaborado pelos autores

4.7 PROCURAR SÓCIO DESENVOLVEDOR PARA O TIME

O projeto estava ganhando forma, identidade e propósito, porém para se ter continuidade, seria necessário desenvolver primeiramente o site para a captação de pacientes. Nesse momento, surgiu um dos maiores problemas: como desenvolver um site e conseqüentemente a plataforma de agendamento, se os dois sócios tinham conhecimento em administração e não em programação? Surgiram duas opções para resolver essa questão:

- 1) Contratar uma empresa especializada em desenvolvimento de sites e aplicativos ou
- 2) Encontrar um terceiro integrante para o time que saiba programar.

A primeira opção foi logo descartada, pois fazendo pesquisa de mercado entre as empresas que ofereciam esse tipo de serviço, o preço cobrado estava muito fora do orçamento (o fato é que não se tinha dinheiro em caixa). Logo, optou-se pela segunda alternativa.

O perfil esperado para o terceiro sócio não era apenas em ter o conhecimento técnico, mas sim, ter uma pessoa que tivesse como características a resiliência e a paixão que tem um empreendedor. É muito difícil começar um negócio do zero e muitas vezes é isso que te mantém acreditando na ideia. Além disso, o novo integrante teria que aceitar o fato de não receber nenhum salário (ninguém na empresa tinha salário, pelo contrário, todos colocavam dinheiro próprio na empresa para trabalhar) e enxergar o valor que a empresa poderia ter caso obtivesse sucesso. Em troca o novo membro seria um sócio e receberia 20% da empresa.

A busca para o novo sócio, aconteceu através de indicações de amigos próximos e de um anúncio publicado nos grupos de ciências da computação e sistema das informações da UFSC no *Facebook*. Três pessoas tiveram interesse em participar do projeto. Todos eram do sexo masculino e estavam na faixa dos vinte e poucos anos. O primeiro candidato residia em São Paulo, desta forma a conversa aconteceu por *Whatsapp*, pois foi breve, já que ele possuía uma boa experiência na área e já havia trabalho em grandes empresas de *software*, porém ele buscava uma empresa para trabalhar sendo remunerado. Como não seria possível atender esse quesito, ele foi descartado.

O segundo candidato era de Florianópolis e foi entrevistado no Cocreation Lab. Ele não possuía o conhecimento técnico que era esperado para desenvolver a plataforma, assim ele não foi selecionado. O terceiro candidato foi uma indicação de um amigo do Cocreation Lab, onde também foi realizada a entrevista. Ele era de Florianópolis, estudava na UFSC, fazia estágio em um laboratório da UFSC, tinha os conhecimentos técnicos necessários e aparentava possuir as características pessoais desejadas. Após as três entrevistas, finalmente a empresa estava com o seu sócio desenvolvedor e pronta para realmente sair do papel.

4.8 ENTREVISTAR USUÁRIOS PACIENTES

Para entender melhor o perfil que seria o usuário do +Saúde, identificar se o usuário teria interesse em utilizar a plataforma e construir a persona paciente, foram efetuadas 18 entrevistas ao total, sendo estudantes e jovens trabalhadores. As entrevistas ocorreram na Universidade Federal de Santa Catarina e no Centro de Florianópolis. A entrevista foi dividida em duas partes e compreendia em 50 perguntas.

Na primeira parte foram feitas perguntas demográficas e comportamentais sobre a saúde. Para a segunda parte, foi feito um vídeo animado explicativo do +Saúde para facilitar a compreensão do entrevistado. Assim, após responder as dez primeiras perguntas, o usuário assistia o vídeo do +Saúde que durava cerca de 2:10 minutos e respondia às quatro seguintes perguntas sobre suas percepções do vídeo sobre a plataforma.

Com as perguntas, foi possível identificar diversas dores dos entrevistados, como quando perguntados: Tem algo que a(o) incomoda na hora de agendar uma consulta com um profissional da saúde? Respostas como “Aceitar o pedido da consulta demora muito e o tempo de espera até chegar o dia da consulta é demorado também”, “A demora do plano de saúde para marcar consultas” e “A demora do atendimento, a consulta nunca é próxima sempre são pra meses”, percebeu-se a insatisfação dos pacientes quanto a demora e a espera do agendamento de sua consulta. Outras respostas como “Secretária não atende muito bem, ligar pra pessoa”, “Ter que ficar ligando para marcar consulta. Já tenho os meus médicos e dentistas, mas mesmo assim, não gosto de ter que ficar ligando para agendar a consulta.” e “Incomoda ficar ligando para marcar, atendimento não é muito bom, ficam jogando de secretária e secretária.”, mostram o incômodo de ficar ligando para diversas clínicas para poder agendar a consulta e ser mal atendido por secretárias.

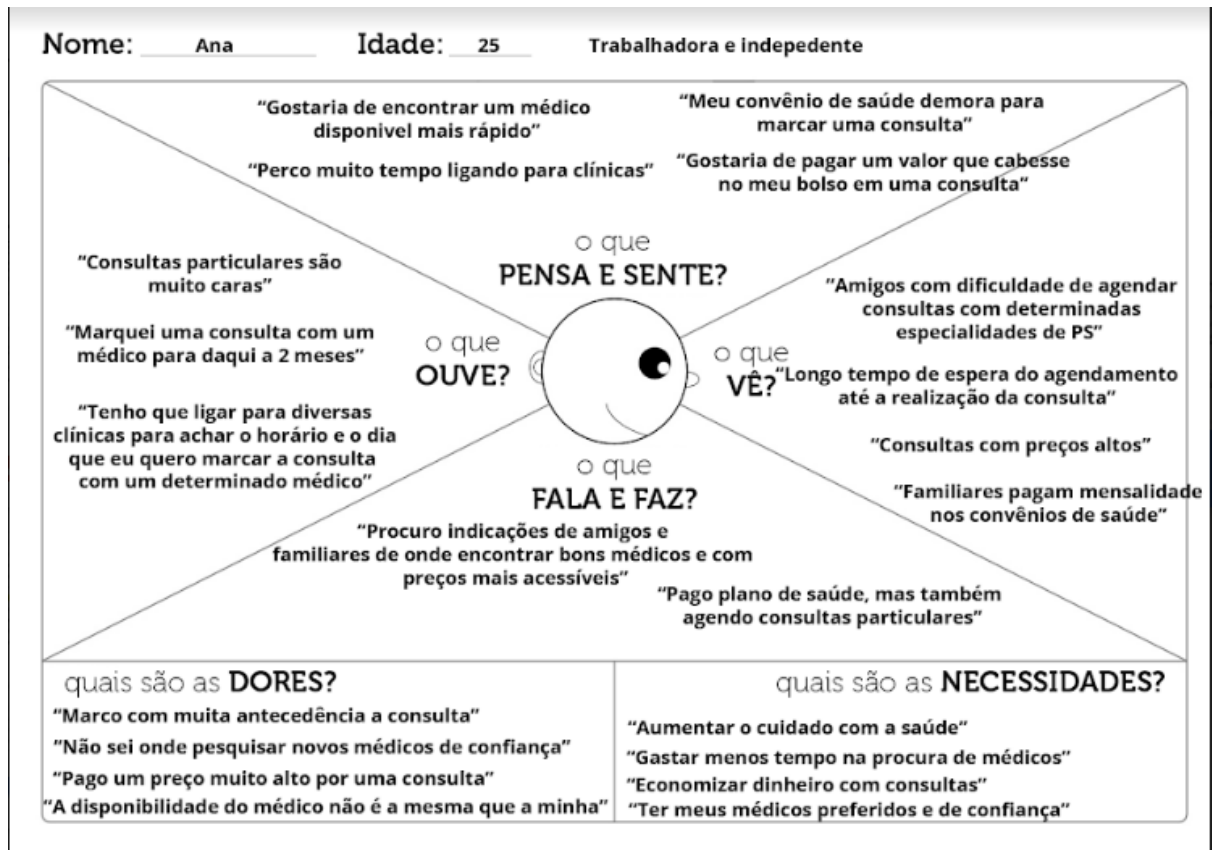
Os resultados da pesquisa e da entrevista podem ser observado no mapa de empatia e na persona paciente nos tópicos seguintes. A entrevista aplicada se encontra no Anexo B.

4.9 CRIAR O MAPA DE EMPATIA

Com a realização da pesquisa e da entrevista com o cliente paciente, foi possível entender profundamente as suas dores, as suas necessidades, o que o usuário sente, entre outras informações que puderam ser identificadas e que são úteis para a relação cliente-empresa e para o próprio desenvolvimento da *startup*. Na figura seguinte, observa-se o Mapa

de Empatia do cliente paciente criado a partir das 18 entrevistas.

Figura 6: Mapa de empatia do cliente paciente



Fonte: Elaborado pelos autores

4.10 DEFINIR A PERSONA PACIENTE

Com a pesquisa, entrevista e mapa de empatia realizados, a construção do personagem do +Saúde, ou seja, um cliente fictício da empresa que é a pessoa no qual os conteúdos serão gerados, fazendo com que tenha mais valor em estar se comunicando com cliente certo. Fundamentalmente, com a construção da persona, se entende o comportamento de compra do indivíduo, aumentando as chances de venda. A seguir, observa-se a persona paciente do +Saúde:

Joana Pereira

26 anos, solteira, auxiliar administrativo, mora com mais 2 pessoas, renda mensal de R\$2.000

Joana não utiliza plano de saúde, assim quando precisa ir ao médico, gasta em média R\$250 por consulta particular. Costuma ir ao médico em média 6 vezes ao ano e utiliza principalmente ginecologista, clínico geral, oftalmologista e dentista. Através de indicações de amigos, busca o médico que ela precisa.

Dores:

- Demora no atendimento médico;
- A demora para o dia da consulta (a consulta levar meses para acontecer);
- Gasto muito alto com plano de saúde;
- Ter que ficar ligando para clínicas para achar um dia e horário que o médico está disponível;
- Secretária ser grosseira;
- Qualidade do atendimento.

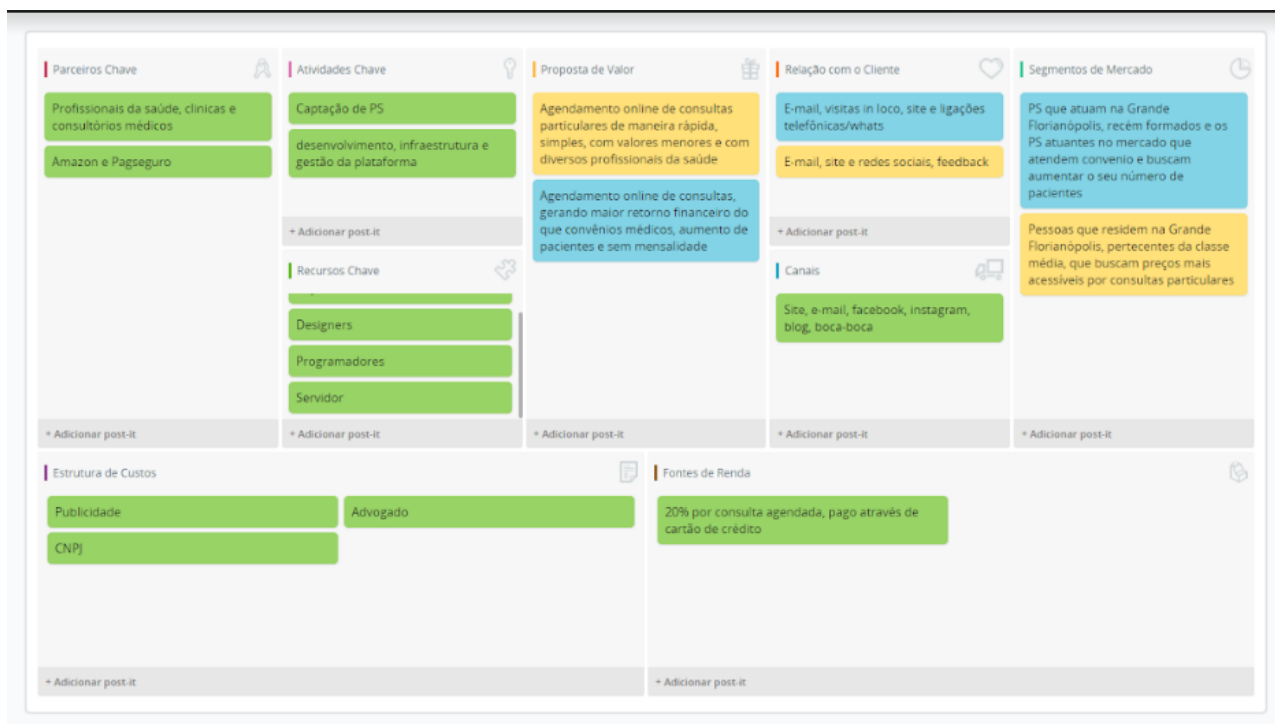
Busca por:

- Atendimento rápido, onde não precisa esperar semanas/meses para ser atendido
- Facilidade em marcar consultas;
- Conhecer melhor o profissional antes de agendar a consulta
- Qualidade do profissional;
- Encontrar em um só lugar diversas especialidades de profissionais da saúde, onde não precisa ligar para agendar a sua consulta;
- Alguém a lembrar quando tem consulta médica
- Indicações de profissionais.

4.11 CRIAR O CANVAS DO +SAÚDE

Para melhor visualização de como seria o +Saúde como um todo, principalmente de como seria a criação e a entrega de valor, construiu-se o modelo de negócios da *startup* utilizando o *Canvas*. A figura a seguir apresenta o *Canvas* do +Saúde.

Figura 7: Modelo de negócio Canvas do +Saúde



Fonte: Elaborado pelos autores

4.12 PROCURAR NOVO SÓCIO DESENVOLVEDOR

A *startup* estava evoluindo e pronta para ser testada pelos usuários com o seu primeiro MVP, no entanto, isso não aconteceu. O sócio desenvolvedor quando entrou para a *startup* tinha falado que o desenvolvimento do agendamento online levaria “x” semanas, porém com o passar do tempo, o prazo foi se alongando e no final das contas, o desenvolvimento demoraria três vezes mais do que o esperado. Vale ressaltar que nessa etapa o pensamento da equipe não era lançar um serviço realmente MVP, ou seja, a ideia não era lançar um serviço com o mínimo de ferramentas necessárias para funcionar, mas sim um serviço já completo. Esse foi o primeiro grande erro cometido e aprendido na *startup*.

Como a demora do desenvolvimento gerou descontentamento nos demais sócios e outros problemas pessoais que o desenvolvedor estava passando, ele optou por se desligar da *startup*. Conseqüentemente com a sua saída, o +Saúde voltou para o primeiro sério problema, conseguir um sócio desenvolvedor.

A procura para o novo sócio aconteceu da mesma maneira de como foi anteriormente. Novamente, nós tínhamos três candidatos para conversarmos. O primeiro candidato fazia sistema de informação na UFSC, tinha seus 23 anos, apresentava bons conhecimentos técnicos na área e almeja crescer profissionalmente, viu no +Saúde essa oportunidade. O

segundo candidato também fazia sistema da informação na UFSC, porém tinha trancado o curso para focar na sua empresa de desenvolvimento de softwares. O último candidato e escolhido, aconteceu por acaso. Um dos sócios ligou para ele para pedir indicação de pessoas e ele mesmo demonstrou interesse. Fazia sistema da informação na UFSC e tinha uma empresa de publicidade, porém agora estava buscando algo para aprimorar o seu lado de programador. Além de ter grandes habilidades técnicas de desenvolvimento, sabia muito bem a parte de design gráfico. Mais uma vez, o +Saúde contava com um time de três sócios.

4.13 PIVOTAR O +SAÚDE

O time estava completo outra vez, porém ainda sem ter testado no mercado a solução. Com todo aprendizado adquirido, decidiu-se começar a *startup* do “zero”, dessa forma pivotamos o +Saúde. O primeiro objeto de mudança foi o nome, pois foi percebido que o “+Saúde” era um nome muito comum e geral. Após um *brainstorming* com os próprios sócios foi decidido que o nome da empresa seria Minha Saúde. O novo logotipo se observa na figura a seguir:

Figura 8: Logotipo Minha Saúde



Fonte: Elaborada pelos autores

A próxima mudança foi a respeito do MVP. O erro que foi cometido no +Saúde não iria se repetir novamente, desse jeito, após uma semana o Minha Saúde estava em operação.

4.14 TESTAR MVP DO MINHA SAÚDE

Para o MVP do Minha Saúde, foi construído um site onde incluía apenas um formulário para captação de pacientes e contava com apenas quatro profissionais da saúde como parceiros, um dentista e três nutricionistas. O MVP funcionava da seguinte forma:

- 1) O paciente preenchia o formulário do site com as seguintes informações: nome, sobrenome, número de celular, especialidade, cidade, bairro, hora e e-mail;

- 2) Com as informações em um banco de dados (planilha de Excel), um dos sócios (atendente minha saúde) entrava em contato com o paciente oferecendo o profissional mais adequado para ele;
- 3) O paciente concordando, o atendente Minha Saúde entrava e contato com o profissional para saber as opções de horários e dias disponíveis;
- 4) Sabendo essas informações, era enviada para o paciente e ele concordando com alguma opção, a consulta era marcada;
- 5) Após a data escolhida, o atendente entrava em contato novamente com o profissional e agendava o horário para o paciente;
- 6) Um dia antes da consulta, era enviada uma mensagem via *Whatsapp* lembrando o paciente da consulta;
- 7) Com a consulta realizada, o paciente pagaria no próprio consultório o valor estipulado entre o profissional e o Minha Saúde;
- 8) E por fim, o profissional repassaria os 10% referente a comissão do Minha Saúde sobre suas consultas realizadas no dia 10 via transferência bancária.

Para atrair potenciais clientes para o site, as principais fontes de atração eram o *facebook* com geração de conteúdo e o *google adwords* com anúncios pagos. Foram gastos mensalmente em torno de R\$200 ao todo em marketing digital. A seguir um conteúdo de atração postado no *facebook*.

Figura 9: Conteúdo de atração de pacientes postado no *facebook*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a captação de profissionais da saúde, foi feito um *mailling* com 100 contatos de e-mail de clínicas e consultórios encontrados na internet. Além disso, alguns profissionais receberam visitas em seu consultório. Dessa forma, manualmente, foi enviado o seguinte e-mail:

Bem vindo!!!

Bom dia, tudo bem? Meu nome é Victor e estou representando a startup **Minha Saúde**. De maneira simples, estarei te apresentando como nós iremos te ajudar a trazer mais consultas particulares para sua clínica!

O que somos:

Nós somos um portal de agendamento de consultas, que trabalha intermediando profissionais da saúde e pacientes. Somos um canal a mais para os profissionais se comunicarem com pacientes. Serviço cobrado apenas pelo resultado trazido.

Como funcionamos:

Visão Geral:

- ❖ Pessoas acessam nossa plataforma, solicitam consultas e os dados são direcionados para o nosso mailing.
- ❖ Nós agendamos as solicitações com as clínicas credenciadas através de ligações do nosso time de agendamento com a clínica.



Por parte do Profissional:

- ❖ Os profissionais de saúde se credenciam a nós de maneira gratuita e isento de qualquer tipo de mensalidade;
- ❖ Se compromete a cobrar um valor determinado por consulta (Incluso uma taxa de 10% no valor final da consulta);
- ❖ Profissional se compromete a transferir o dinheiro referente aos 10% das consultas prestadas, quinzenalmente, para o Minha Saúde.
- ❖ Concorda com os termos de uso Minha Saúde.

Por parte do paciente:

- ❖ Pacientes acessam nossa plataforma via computador, notebook ou celular;
- ❖ Solicitam consultas;
- ❖ Nós intervimos dando as opções da nossa rede credenciada;
- ❖ Negociamos os horários;
- ❖ Pronto, consulta agendada.

OBS: O Minha Saúde possui um time treinado que estará agendando as consultas com as clínicas. Não existe qualquer tipo de sistema ou complicações para o profissional ou clínica.

Propósito:

Tornar a saúde mais acessível para as pessoas por meio de intermediações entre o pacientes e os profissionais de saúde.

Link para o nosso site:

www.minhasaude.floripa.br

Me encaminhe uma resposta e poderemos conversar mais sobre o assunto! :)

Atenciosamente.

O resultado com o e-mail foi relativamente bom, apesar do grande esforço, conseguiu-se fechar a parceria com duas clínicas, uma odontológica que ficava localizada no Centro de Florianópolis e na Palhoça e outra clínica em Santo Antônio de Lisboa.

A ideia do MVP era captar pacientes que procuravam qualquer especialidade da saúde, para que assim fosse mais fácil barganhar com as clínicas e profissionais autônomos para se credenciarem a plataforma. Essa abordagem não funcionou, no final das contas o Minha Saúde apenas estava frustrando os pacientes prometendo algo que não podia ser cumprido. Outro ponto observado a partir do MVP foi que os pacientes gostariam de ter mais informações do profissional da saúde antes de solicitar a consulta. Com essa necessidade observada, criou o MVP 2.0 do Minha Saúde, onde o profissional da saúde ganhou um perfil com suas informações. No final do MVP, o Minha Saúde possuía 36 profissionais credenciados, 15 especialidades oferecidas e 32 consultas realizadas.

A seguir as imagens do site construído como MVP 2.0 do Minha Saúde.

Figura 10: Tela principal de busca por profissionais da saúde



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 11: Explicação do funcionamento do serviço



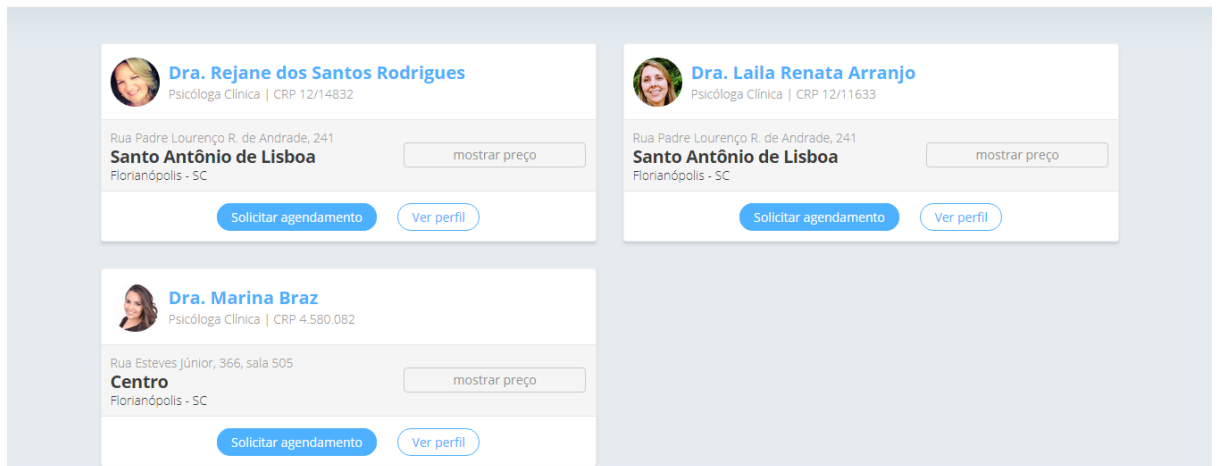
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 12: Benefícios de utilizar o Minha Saúde



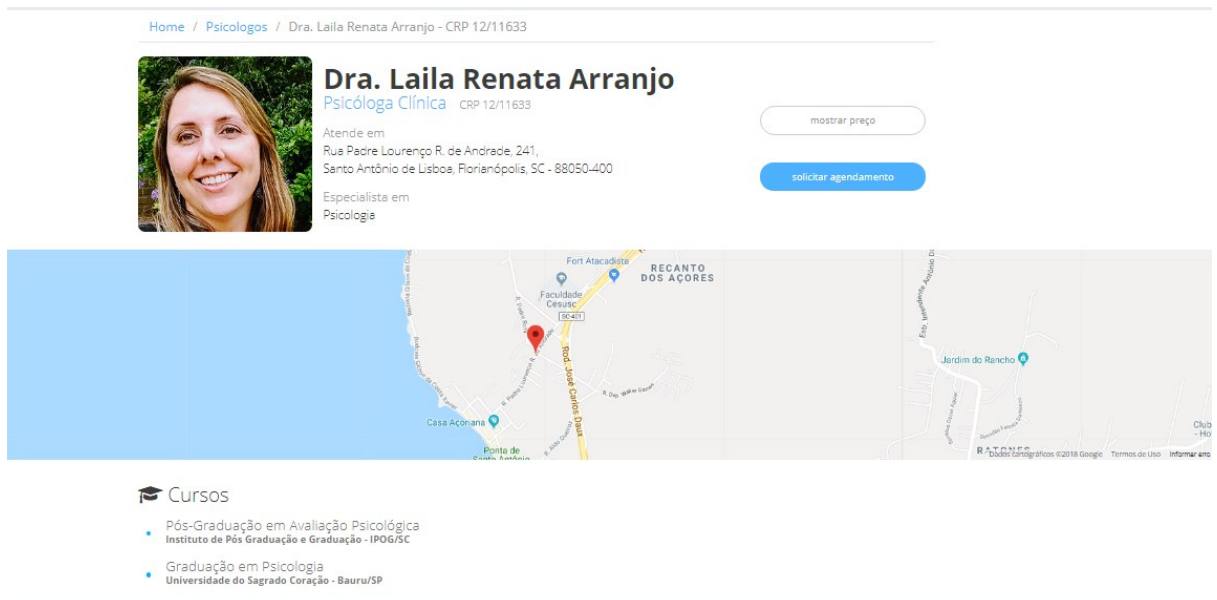
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 13: Página de escolha do profissional



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 14: Página do perfil do profissional e solicitação da consulta



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.15 PROCURAR NOVO SÓCIO DESENVOLVEDOR

Mais uma vez um dos maiores problemas enfrentados na empresa surgiu com a saída do sócio desenvolvedor, por motivos pessoais ele resolveu deixar o seu cargo e suas responsabilidades com a *startup*. A sua saída foi uma grande surpresa, não era esperado que isso acontecesse, o que desmotivou os outros sócios.

A desmotivação fez com que os sócios cogitassem em desistir de continuar com a *startup*, era a terceira vez que aquela situação ocorria e além do que, não estava sendo fácil construir a empresa. Em uma conversa para decidir o futuro do Minha Saúde, decidiu-se

persistir no projeto e buscar mais uma vez um sócio desenvolvedor, porém, seria a última tentativa.

Sem ter tempo para perder para encontrar um novo sócio, resolveu-se contatar um dos candidatos anteriores que tinha também se adequado ao perfil e tinha as qualidades técnicas requeridas. O candidato é aquele que tem a empresa de desenvolvimento de software. Em uma conversa com ele, mostrou-se ainda interessado em participar da *startup* e sugeriu que o seu sócio na sua empresa, também entrasse no Minha Saúde como outro sócio desenvolvedor. O seu sócio é um pouco mais velho com seus 40 anos e possuía mais experiência de mercado por ter sido dono de uma empresa de informática por mais de 10 anos.

A princípio a ideia de ter dois sócios desenvolvedores gerou certo receio, mas como já era a terceira vez que se passava por esse problema e não era esperado passar por isso novamente, a pergunta que se levantou foi, “por que não ter dois sócios desenvolvedores?” Em uma conversa com os fundadores da *startup* e os dois desenvolvedores, decidiu-se que esses quatro indivíduos seriam o time Minha Saúde e que todos teriam a mesma porcentagem da empresa. Assim, o Minha Saúde estava completo e com a certeza que se com aquelas pessoas não funcionasse, não haveria uma nova tentativa.

4.16 PIVOTAR O MODELO DE NEGÓCIO DO MINHA SAÚDE E CRIAR O NOVO

Com MVP do Minha Saúde em funcionamento, observou-se que o modelo atual teria muita em dificuldade em escalonar e o motivo disso era como tava sendo feito a monetização do serviço. Para o Minha Saúde ganhar dinheiro, precisava-se que as consultas fossem de fato realizadas para ocorrer a comissão de 10% do valor da consulta. Em média, o ticket médio recebido por consulta era apenas de R\$10 reais. Assim, para que o Minha Saúde pudesse crescer e se sustentar, necessitaria ter um volume muito grande de consultas realizadas por mês.

Com esse problema identificado e sem saber como resolvê-lo, optou-se em conversar com um Mentor de *Startup* na região de Palhoça e identificar quais possibilidades poderia ser considerado para a monetização do serviço. A conversa “abriu a cabeça dos sócios e fez com que a rentabilização do serviço mudasse”. Dessa forma, a monetização passou a ser por recorrência do profissional, ou seja, o profissional da saúde pagaria uma mensalidade para aparecer no site e ter outros benefícios. Com isso, criaram-se três tipos de planos que o profissional poderia escolher, são eles:

1) Plano Freemium: perfil do profissional apenas com informações de contato e gestão de artigos. Esse pacote é sem custo para o profissional.

2) Plano Básico: perfil completo e personalizado; um endereço de cadastro; ferramenta de gestão de agenda; agendamento online; gestão de artigos e relatórios. Valores: mês: R\$99,90, trimestral: R\$84,90, semestral: R\$69,90 e anual: R\$49,90.

3) Plano Premium: tudo que o plano básico contempla e mais gestão básica financeira; banco de dados dos pacientes; infinitos endereços cadastrados; melhor ranqueamento entre os profissionais; aparecer como sugestão para os pacientes. Valores: mês: R\$149,90, trimestral: R\$127,40, semestral: R\$104,90 e anual: R\$74,90.

Com os planos feitos para os profissionais como forma de monetização, a *startup* parou de depender diretamente dos pacientes e ganhou um grande potencial de escalabilidade.

4. 17 DEFINIR PERSONA PROFISSIONAL DA SAÚDE

Sendo um Marketplace, é necessário definir os dois tipos de clientes que se tem, no caso da Yappy, o paciente e o profissional da saúde. Como foram surgindo alguns problemas mais sérios para resolver, a criação da persona profissional da saúde levou um pouco mais tempo para ser feito.

Para definir a persona, realizou-se um questionário (Anexo C) que foi enviado para os profissionais já parceiros da plataforma, onde oito profissionais responderam. A seguir, observa-se a persona do profissional da saúde:

Gabriela Ramos

26 anos, solteira, sem filhos, nutricionista há 4 anos, trabalha em clínica de terceiros.

Dores:

- Trabalhar em clínicas de terceiros
- Falta dos pacientes nas consultas
- Dificuldade de mostrar\ vender a importância dos tratamentos
- Não ter um grande fluxo de pacientes particulares

Busca por:

- Ter um local próprio para atendimento
- Mais compromisso do paciente
- Alguém para vender seus tratamentos
- Atender mais pacientes fora do plano de saúde

Estilo de vida:

- Busca nas redes sociais e sites se informar sobre assuntos da sua especialidade
- Utiliza o facebook e instagram frequentemente
- Trabalha desde o começo da sua formação em clínicas particulares
- Busca realizar especialização/mestrado
- Utiliza plano de saúde para ter um maior fluxo de paciente

Jornada:

Primeiro desafio: recém-formada, começa a atender em clínicas de terceiros para adquirir experiência e ter uma carteira de clientes.

Problema: fluxo baixo de pacientes particulares, assim busca por meio do plano de saúde aumentar a quantidade, também perde paciente por eles simplesmente faltarem às consultas, não tem consultório próprio e possui dificuldade em vender o seu serviço/tratamento.

Solução: Ter o seu local próprio onde possa terceirizar a venda do seu serviço, assim como ter maior divulgação para captar e engajar mais clientes particulares

4.18 CRIAÇÃO DO NOVO NOME E POSICIONAMENTO DA EMPRESA

O novo modelo de monetização definido fez com que a principal proposta de valor não se encaixasse mais na empresa, isto é, consultas particulares mais em conta. No novo modelo de negócio, o profissional da saúde pode cobrar o valor normal de sua consulta, não precisando mais fazer descontos para estar na plataforma. Além disso, todos os concorrentes usavam esta mesma proposta de valor em seus negócios.

A mudança do nome seria devido pelo “Minha Saúde” possuir registro no Instituto

Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), podendo causar problemas futuros se continuasse a utiliza-lo. Com essa observação, decidiu-se pivotar o Minha Saúde e criar um novo nome para a *startup*, assim como uma nova proposta de valor e posicionamento da marca com o objetivo de se diferenciar das demais empresas.

Para a criação do novo nome e posicionamento, os quatros sócios fizeram um exercício de *naming* e *brainstorming*. O exercício aconteceu da seguinte forma:

- Cada sócio escolheu cinco potenciais nomes para a empresa e apresentaram aos demais, dos 20 nomes ao todo, oito foram selecionados para a próxima fase;
- Após escolher os oito nomes potenciais, realizou-se o *brainstorming* para decidir quais seriam os pilares da marca;
- Aconteceu mais uma votação para decidir os quatros potenciais nomes para a empresa que foram, Yappy, Otto, Dr. Otto e Doutora Ana;

No final do processo, tinha-se a nova proposta de valor e o novo nome da empresa. A proposta de valor seria pautada em entregar ao paciente a facilidade em agendar a sua consulta médica e consequentemente a felicidade por não se preocupar mais com isso, podendo se concentrar no que realmente importa, ser feliz e viver a vida. O nome que mais veio ao encontro desse posicionamento foi o “Yappy” por significar “Você Feliz” (Ya = você, Happy = Feliz).

Mais uma vez, a empresa tinha um novo nome e agora um novo posicionamento: Yappy, da facilidade à felicidade. Para criação do novo logotipo, foi contratado uma designer. A figura seguinte mostra a logo do Yappy:

Figura 15: Logotipo Yappy



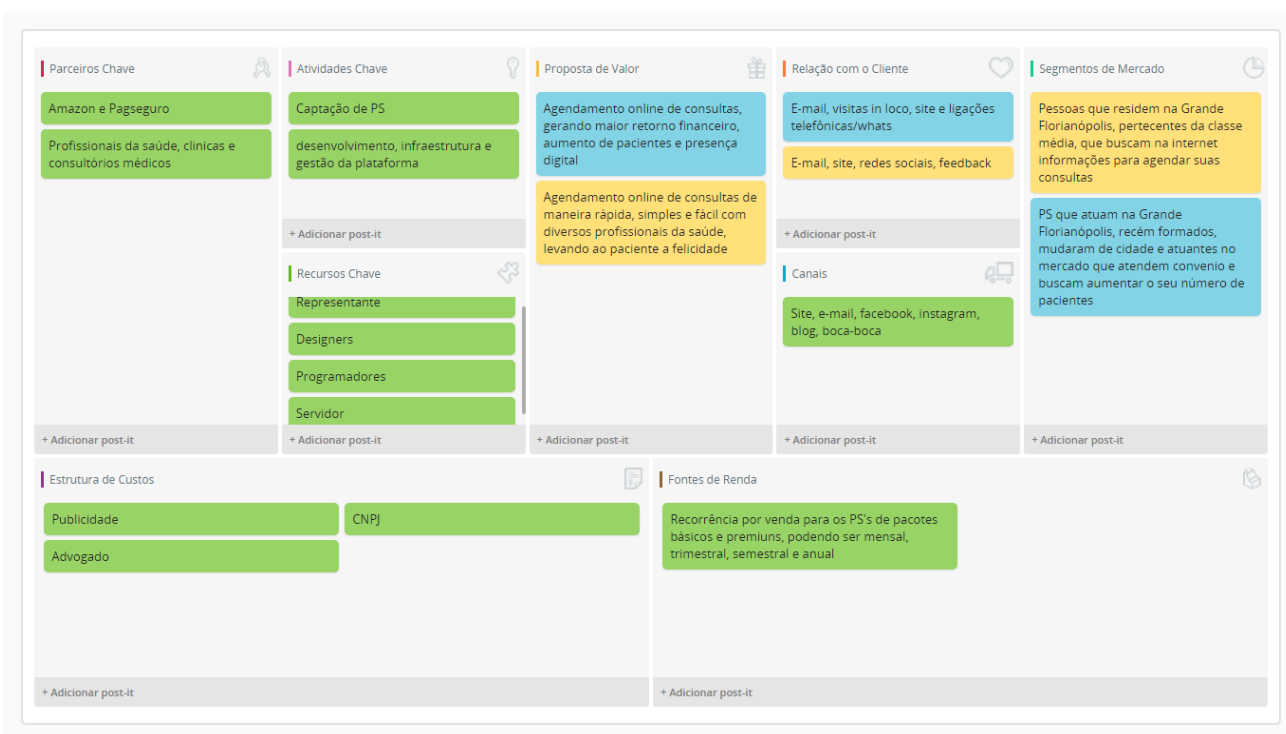
Fonte: Elaborado pelos autores

4.19 CRIAR CANVAS DO YAPPY

Com as alterações no modelo de negócio, o *Canvas* feito anteriormente não condizia

mais com a realidade da empresa, dessa maneira o atualizou com as novas mudanças do modelo, como mostra a figura a seguir:

Figura 16: Modelo de negócio Canvas Yappy



Fonte: Elaborado pelos autores

4.20 TESTAR O MVP YAPPY

O *Minimum Product Viable* está em fase de desenvolvimento com previsão de lançamento para o mês de junho de 2018. Desta forma, ainda não há dados e informações da experimentação do novo modelo de negócio proposto.

Os requisitos mínimos para que o MVP Yappy seja lançado ao mercado e o tempo de trabalho investidos, são explicitados a seguir de acordo com os atores envolvidos para o uso do serviço, ou seja, pacientes, profissionais da saúde e sistema.

A) Ator Paciente

- 1 – Cadastrar paciente (fluxo único: não logado);
 - 1.1. Realizar login no sistema;
 - 1.2. Clicar em botão de cadastro;
 - 1.3. Preencher os dados: (verificar o documento do drive e pagamento se for possível);
 - 1.4. Clicar em confirmar cadastro;

1.5. Mostra uma mensagem informando que o cadastro foi feito com sucesso;

- Criar telas de cadastro do paciente;
- Criar modelo no banco de dados para suportar usuário;
- Elaborar plano de segurança de autenticação;
- Verificar funcionamento de API do PagSeguro como será feito.

Trabalho Técnico despendido: 2 semanas

2) Buscar consulta.

2.1. Usuário está na tela principal do site;

2.2. Usuário digita as informações dos filtros: especialidade, local, preço (todos são opcionais);

2.3. É exibido uma lista com as consultas disponíveis. Cada uma delas possui: nome do profissional, nome da clínica, endereço do profissional, especialidade, horários disponíveis e comentários de nota do médico;

- Criar modelo do banco para toda a parte de consulta e profissionais da saúde. Será feito entre os desenvolvedores, mas deve ser validado com todos os sócios;
- Criação da tela de busca;
- Criação das consultas no banco com base nos filtros do usuário.

Trabalho técnico: 2 semanas

3 – Marcar consulta pelo fluxo principal

3.1. Paciente deve estar na tela de busca, com resultados exibidos;

3.2. Ao escolher um horário, o usuário é direcionado para a tela de pagamento;

3.3. C5 (PACIENTE);

- Gerar consultas e métodos para salvar no banco de dados quando uma consulta foi confirmada;
- Verificar como associar pagamento ao paciente;
- Sincronizar com o Google Calendar quando uma consulta for marcada.

Trabalho técnico: 1,5 semanas

4 – Fazer login

4.1. O usuário está na tela do paciente;

4.2. Clica em Login e aparece um “modal”;

4.3. O paciente é direcionado para sua tela principal do perfil;

4.4. Usuário vai ter sua foto, o histórico com consultas agendadas, meus médicos (favoritos e consultados) e informações gerais;

- Criação de modal anexo a página;
- Desenvolvimento das consultas e métodos para verificar a autenticação correta;
- Criação do esqueleto da tela principal do paciente, para permitir criação de telas isoladas.

Trabalho técnico: 1 semana

5 – Realizar pagamento com o paciente

5.1. O usuário encontra a tela de confirmação dos dados do paciente e do médico;

5.2. O usuário confirma os dados do pagamento;

5.3. Mostrar uma tela com confirmação: dia, horário, profissional, foto, local e mais retornos e uma variação da seguinte mensagem: Lembrando que você tem até 24 horas antes do horário agendado para desmarcar a sua consulta. Caso contrário, o usuário não será reembolsado;

- Criar telas dos passos de confirmação da transação;
- Ponto crucial para verificar como funciona o PagSeguro, pois nesse momento uma compra de serviço irá ocorrer;
- Criação das consultas ao banco, com respeito a confirmação dos dados;
- Criação do serviço do e-mail;
- Tela do conteúdo do e-mail, com os dados referentes a transação.

Trabalho técnico: 2 semanas

6 – Cancelar consulta

6.1. - Mensagem informando o e-mail em que deve ser solicitado o cancelamento.

Trabalho técnico: 1 semana

7 – Acessar consultas do paciente

7.1. Paciente acessa seu perfil;

7.2. Clicar na visualização de consultas agendadas;

- Criação da tela de lista de consultas;
- Pensar nos algoritmos para os filtros de consultas (passadas e futuras);

Trabalho técnico: 1 semana

8 - Acessar profissionais do paciente

8.1. Paciente acessa seu perfil;

8.2. Clicar na visualização de médicos do paciente;

- Criar a tela de visualização dos profissional;
- Pensar nos algoritmos para filtros de profissionais (já consultados, favoritos);

Trabalho técnico: 1 semana

9 - Realizar feedback

9.1. Enviar email mecânico para os consultados.

Trabalho técnico: 1 semana

10 - Alterar informações gerais

10.1 Acessar o perfil do paciente;

10.2 Clicar em Informações gerais;

10.3 Alterar as informações que achar necessário;

10.4 Quando terminado, clicar em confirmar;

10.5 Uma mensagem será mostrado, dizendo que a operação foi realizada;

- Criar tela de edição das informações gerais do paciente (verificar PagSeguro);
- Desenvolver pesquisa e edição das informações no banco de dados;
- Criar a mensagem de confirmação.

Trabalho técnico: 1 semana

B) Ator Profissional da Saúde.

1 – Cadastrar profissional (não logado);

1.1. Na tela do profissional, pedir para entrar no sistema;

1.2. Clicar em botão de cadastro;

1.3. Preencher os dados: (verificar o documento do drive e pagamento se for possível);

1.4. Clicar em confirmar cadastro;

1.5. Mostra uma mensagem informando que o cadastro foi feito com sucesso e que um e-mail de confirmação fora enviado;

1.6. Abrir o e-mail de confirmação e clicar no link adequado;

1.7. Uma mensagem de confirmação é exibida em uma página adequada;

- Criar tela com as informações específicas de cadastro do médico;
- Criar conteúdo específico para o e-mail de confirmação do médico;

Trabalho técnico: 1 semana

2 – Fazer login com o profissional da saúde

2.1. O profissional está na sua tela principal;

2.2. Clica em Login e aparece um “modal”;

2.3. O usuário é direcionado para sua tela principal do perfil;

2.4. Usuário vai ter sua foto, o histórico com consultas agendadas e informações gerais;

- Criar esqueleto da tela principal do profissional;
- Desenvolvimento e/ou extensão dos métodos de autenticação do paciente;

Trabalho técnico: 1 semana

3 - Cancelar uma consulta

3.1. Paciente ou profissional enviar email.

Trabalho técnico: 1 semana

4 - Visualizar os pacientes que foram atendidos

4.1. Logar com o médico no sistema;

4.2. Na tela principal, clicar para mostrar os pacientes já atendidos;

- Criar tela com visualização dos pacientes do profissional;
- Fazer as consultas e filtros de busca;

Trabalho técnico: 1 semana

C) Ator Sistema

1 - Mandar e-mail de lembrete entre 24 e 2 horas antes;

2 - Mandar e-mail de término de consulta entre a hora da consulta e 24h depois.

Trabalho técnico: 2 semanas

Dessa forma, tem-se a previsão de que os requisitos ator paciente, levarão cerca de 13,5 semanas para serem desenvolvidos, o ator profissional da saúde 4 semanas e o ator sistema 2 semanas. Assim temos que a estimativa total para o MVP ser concluído de 19,5 semanas, aproximadamente 5 meses.

Com o MVP chegando em fase final de desenvolvimento, o plano para a sua experimentação será investir R\$300,00 em *Google Adwords* para captação de pacientes e

contatar os profissionais de maneira orgânica, visitando-os em clínicas, fazendo contato via redes sociais e telefônico e, indicações de amigos e de outros profissionais. Como não há muito dinheiro para ser investido nessa fase inicial, optou-se utilizar todo o capital disponível para marketing na ferramenta do *Google Adwords*, por ela apresentar melhores resultados de captação perante outros instrumentos.

Baseando-se nos números iniciais do Minha Saúde, o esperado é que se tenha com a experimentação do Yappy 14 consultas realizadas e 6 novos profissionais no primeiro mês. O objetivo do ano é ter o faturamento em dezembro de R\$14.970, ou seja, ter no mínimo 25 profissionais cadastrados no plano básico anual.

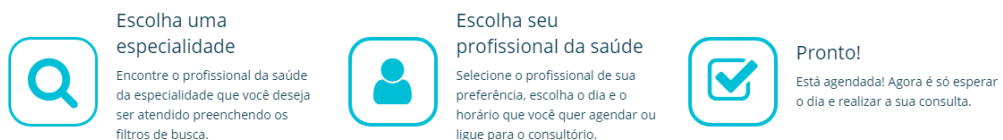
Algumas telas para o site MVP e sua aplicação foram concluídas, como mostram as figuras a seguir:

Figura 17: Página principal de busca de profissionais da saúde MVP Yappy



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 18: Explicação do funcionamento do Yappy



Viu? Com o Yappy tudo fica mais fácil!!

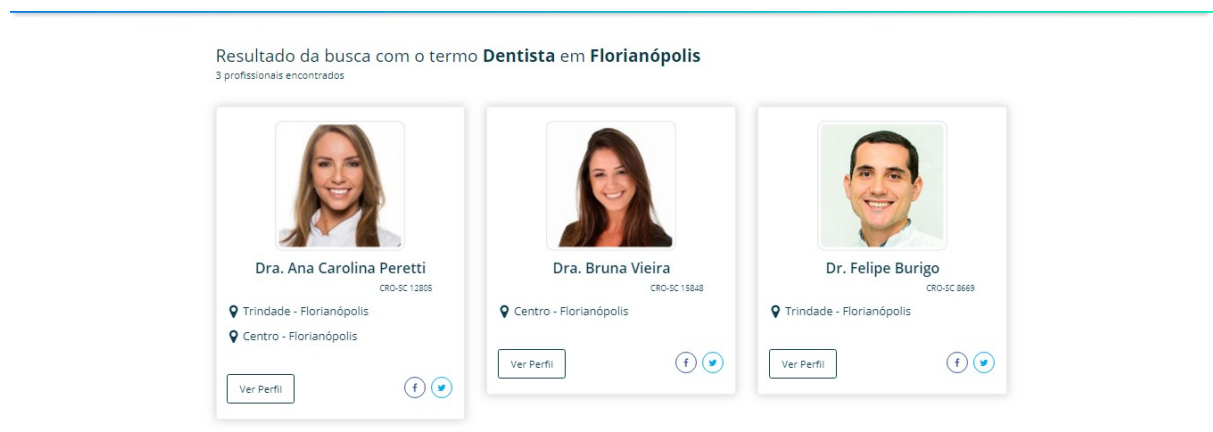
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 19: Explicação dos pilares da marca



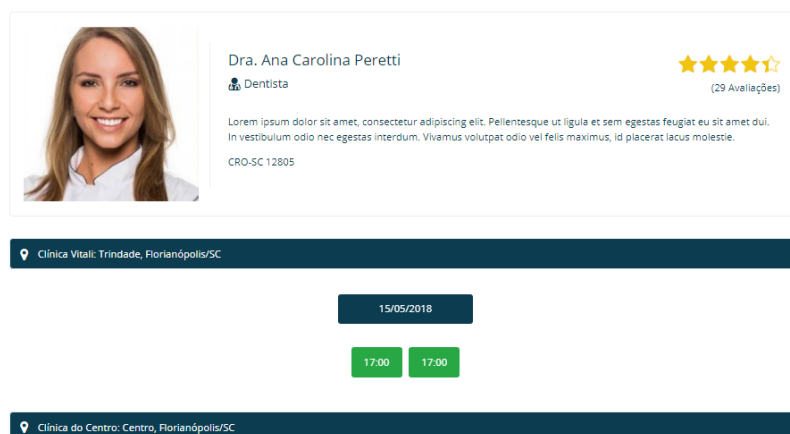
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 20: Página para escolher o profissional da saúde



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 21: Página de marcação de consulta



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a fase final do desenvolvimento faltam três requisitos: finalizar a agenda online

de marcação de consulta, a página do profissional da saúde e o método de pagamento. Após isso, o MVP estará pronto para começar a captar pacientes e profissionais da saúde.

5 PLANOS COMPLEMENTARES

Nesta seção serão apresentados os planos complementares visando a escalabilidade da *startup* Yappy.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A *startup* Yappy surgiu com o propósito de facilitar o processo de agendamento de consultas para o paciente e, otimizar os recursos e o tempo ocioso dos profissionais da saúde.

Os fundadores, Juliana da Silva Martins e Victor Gonelli de Carvalho tiveram a oportunidade de se conhecerem em 2014 no curso de administração na UFSC e trabalharem juntos dentro da universidade. Os sócios William Rodrigues e Ramon Ferreira Albino são donos de outra empresa que tem como fim o desenvolvimento de softwares. Os mesmos entraram para o Yappy por haver a necessidade de desenvolvimento do produto, por acreditar no propósito da ideia e por ter as mesmas características empreendedoras dos sócios-fundadores.

Os principais problemas identificados pelos sócios são as questões de dificuldade do profissional da saúde se promover, ter tempo ocioso entre consultas e o impasse de profissionais recém-formados em conseguir pacientes. Para os pacientes as questões levantadas estão na dificuldade de encontrar profissionais da saúde de confiança e suas informações, não saber a agenda do profissional e, ter que ligar para diversas clínicas para realizar o agendamento. Essas questões foram validadas conforme foi se realizando pesquisas e desenvolvendo o produto. Além disso, a participação no programa de pré-incubação do Sapiens Parque e a atuação na Vertical da Saúde da ACATE, validam mais o produto.

Assim, a *startup* demonstra grande potencial de exponencialidade para outros locais de atuação e até mesmo para outros mercados na área da saúde, como no segmento de exames. No momento, o produto se encontra em fase final de desenvolvimento para que seja lançado ao mercado e receber feedbacks para a sua melhoria contínua.

5.1.1 Indicadores de viabilidade

A viabilidade de um negócio pode ser marcada por diversas maneiras como *break-even*, *payback*, entre outros indicadores que norteiam se o caminho rentável de uma empresa está seguindo de uma maneira sustentável.

Dentro da Yappy, diferente da realidade de muitas startups, não se considera o negócio viável a partir do momento que gerar lucro, ou deixar de rodar em negativo. Todos os sócios trabalham e veem a empresa como um investimento futuro. Para a gente, o principal indicador de viabilidade do negócio, para afirmar ser realmente viável, é a partir do momento que ele render o suficiente para pagar as contas dos sócios para que todos possam se dedicar 100% ao Yappy. Ou seja, estiver gerando lucro a ponto disso.

5.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional, e atribuições

Atualmente a startup é formada por quatro sócios. A empresa não possui sócio investidor, tendo todos os gastos pagos pelos sócios.

Para que a empresa possa ter sucesso, buscou-se diversificar encontrar pessoas com habilidades distintas, agregando na evolução da startup. Desta forma, temos os seguintes responsáveis e suas atribuições:

- Juliana da Silva Martins: Responsável pelo marketing digital, atendimento *online* e gestão de questões administrativas e jurídicas.
- Victor Gonelli de Carvalho: Responsável pela prospecção de clientes, parcerias, gestão administrativa e financeira.
- William Rodrigues: Responsável pelo desenvolvimento tecnológico do produto.
- Ramon Ferreira Albino: Responsável pelo desenvolvimento tecnológico do produto.

5.1.3 Dados do Empreendimento

Hoje a empresa está enquadrada como Micro Empreendedor Individual (MEI) no nome do sócio Victor Gonelli de Carvalho, tendo o CNPJ 27.295.095/0001-74.

5.1.4 Missão da Empresa

Facilitar o acesso do paciente a serviços de saúde.

5.1.5 Setores de Atividade

O Yappy tem como finalidade a promoção de vendas de serviços de saúde em geral, intermediação de negócios entre profissionais das áreas de saúde e usuários/pacientes, venda de anúncios digitais de produtos ou serviços relacionados à saúde pessoal coletiva.

5.1.6 Forma Jurídica

A forma jurídica escolhida para a abertura da empresa foi a MEI, por apresentar baixos gastos em impostos.

5.1.7 Enquadramento Tributário

Como o Yappy é uma MEI, seu enquadramento tributário é previsto no Simples Nacional, apresentando isenção de impostos federais.

5.1.8 Capital Social

Por a Yappy ser uma MEI, apenas o sócio Victor possui todas as quotas da empresa, sendo o representante legal. Em 2019, espera-se tornar a empresa uma Sociedade Limitada com os quatro sócios, para que assim todos tenham participação legal na empresa.

5.1.9 Fonte Recurso

A fonte de recurso do Yappy é por meio dos seus próprios sócios. Em acordo, todos os sócios pagam R\$150,00 mensalmente para a empresa. Assim, a startup conta com R\$600,00 mensais para o seu funcionamento. O valor cobre investimento com marketing, pagamento da MEI e serviços de terceirização, como o jurídico.

5.2 PLANO DE MARKETING

5.2.1 Análise de concorrentes

As plataformas concorrentes existentes no mercado hoje possuem funcionalidades iguais ou similares ao do Yappy, como o agendamento online de consultas, busca e promoção de profissionais da saúde e avaliações dos profissionais pelos usuários. Desta forma, pesquisou-se concorrentes diretos que atendem as principais funcionalidades do Yappy. Foram identificados quatro principais concorrentes que são: Doctoralia, Doutor Já, Consulta do Bem e BoaConsulta.

1) Doctoralia: É uma plataforma de busca de profissionais da saúde, conectando pacientes e profissionais da saúde e também oferecem para os profissionais um software para gestão. Em 2016, o Doctoralia se fundiu com a empresa DocPlanner, tornando-se o maior marketplace da saúde do mundo. Estão presentes em mais de 25 países, possuem mais de 5 milhões de profissionais e 3 milhões de pacientes cadastrados e, realizam mais de 200 mil consultas por mês. A Startup monetiza por meio de mensalidade pagas pelos profissionais. (SANTOS, 2016).

Funcionalidades:

- Busca de profissionais da saúde;
- Software de gestão para o profissional;
- Gerenciamento de perfil na plataforma;
- Acompanhamento e resposta de perguntas feitas pelos pacientes;
- Feedbacks das consultas feitos pelos pacientes;
- Calendário online para marcação de consultas.

2) Doutor Já: Plataforma do Rio de Janeiro que facilita o agendamento de consultas e exames oferecendo preços acessíveis para os usuários. A Startup foi fundada em 2015 e segundo o seu próprio site www.doutorjá.com.br, possuem hoje mais de 6 mil profissionais da saúde cadastrados, prestaram mais de 105 mil consultas e atuam em 12 estados brasileiros. A sua forma de monetização está por meio de uma taxa de intermediação em cada consulta, sendo esta de 13%.

Funcionalidades:

- Busca de profissionais da saúde;

- Busca de exames;
- Agendamentos particulares ou com plano de saúde;
- Lembretes de consultas e exames;
- Avaliação dos profissionais;
- Calendário online para marcação de consultas;
- Pagamento na plataforma ou no consultório;
- Agendamento 24h.

3) Consulta do Bem: A Startup conecta pacientes com serviços de saúde particulares com até 70% de descontos; Os serviços oferecidos são consultas, exames, vacinas, prontos socorros, cirurgias e medicamentos. O Consulta do Bem foi fundado em 2015 no Estado de São Paulo. O seu modelo de negócio está em ser um plano de saúde alternativo, ou seja, o usuário se cadastrando, recebe um cartão e paga um valor mensal segundo o plano que escolher, porém o valor é muito mais acessível do que a um plano de saúde convencional, podendo a pessoa pagar no máximo 40 reais por mês. Segundo o seu próprio site www.consultadobem.com.br, possuem mais de 1.500 clínicas cadastradas, mais de 50 especialidades e mais de 5.000 consultas realizadas.

Funcionalidades:

- Busca de consultas, vacinas, exames, prontos socorros, cirurgias e medicamentos;
- Calendário online para agendamento de consultas;
- Lembretes;
- Pagamento na plataforma;
- Agendamento 24h.

4) BoaConsulta: A plataforma foi fundada em São Paulo em 2012 e tem como objetivo conectar pacientes com profissionais da saúde e exames. De acordo com o seu site www.boaconsulta.com, a startup tem por mês mais de 1 milhão de buscas, realizou mais de 1 milhão de agendamentos, possui mais de 700 mil pacientes cadastrados e tem mais de 32 mil especialistas na plataforma. Em 2016 foi eleita pelo Google um dos aplicativos mais inovadores. O seu modelo de negócio está em cobrar uma mensalidade dos profissionais da saúde cadastrados.

Funcionalidades:

- Busca de profissionais da saúde e exames

- Lembretes
- Calendário online para o agendamento;
- Agendamento 24h;
- Agendamentos particulares ou por convênios médicos;
- Avaliações dos profissionais.

A tabela a seguir mostra em resumo os pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes atuantes na área de marcação de consultas.

Tabela 4: Análise dos pontos fortes e fracos de concorrentes

Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Doctoralia	<ul style="list-style-type: none"> - Grande banco de dados de profissionais da saúde; - Plataforma mundial; - Interação médico-paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais não premium possuem poucas informações no perfil; - O processo de marcação de consultas online é por meio de e-mail, não sendo imediato.
Doutor Já	<ul style="list-style-type: none"> - Preços de consultas e exames acessíveis; - Plataforma intuitiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos profissionais cadastrados; - Possui poucas informações do profissional de saúde.
Consulta do Bem	<ul style="list-style-type: none"> - Oferece diversos serviços na área da saúde; - Custo baixo para o usuário; - Alternativa ao plano de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença em poucas regiões; - Não possui nenhuma informação sobre o profissional; - Não tem sistema de avaliação pelos usuários.
Boa Consulta	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamentos particulares 	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas consultas por

	e por convênios médicos; - Preços acessíveis; - Intuitivo, rápido e prático para o agendamento.	convênio só podem ser agendada via telefone; - Interface do perfil do profissional da saúde confusa;
--	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2.2 Matriz FOFA

Após pesquisas e análises de mercado e concorrentes realizadas, construiu-se para melhor entendimento de fatores externos (forças e fraquezas) e internos (oportunidades e ameaças) que podem exercer influência direta ou indireta no negócio, a Matriz Fofa do Yappy, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 5: Matriz FOFA do Yappy

Forças:	Fraquezas:
<ul style="list-style-type: none"> - Boa quantidade de procura do serviço pelos profissionais da saúde; - Diversidade de profissionais que utilizam do serviço; - Agilidade do agendamento; - Avaliação dos profissionais; - Grande quantidade de informação sobre os profissionais; - Agendamento via telefone ou online; - Gestão financeira e de consultas; - Divulgação de artigos dos profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros; - Retenção de usuários; - Baixa taxa de conversão; - Consultas com valores não tão baixos; - Falta de tempo dos sócios para se dedicar ao negócio; - Poucos profissionais na plataforma; - Poucas especialidades na plataforma; - Dificuldade em ter médicos como parceiros.

Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none">- Consultas por telemedicina;- Mercado de remédios e exames;- Mercado de saúde online em expansão;- Consultas populares;- Demora dos planos de saúde em agendar consultas.	<ul style="list-style-type: none">- Vinda dos principais concorrentes para Florianópolis;- Principais concorrentes consolidados no mercado;- Preço baixo da concorrência;- Consultas populares;- Órgãos reguladores.

Fonte: Elaborada pelos autores.

a) Forças: O profissional da saúde quando recém-formado busca alternativas para promover o seu serviço e conseguir pacientes. Como a plataforma consegue atender essas necessidades do profissional por meio de seu perfil online, divulgação de artigos e gestão de agendamento e financeiro, faz com que seja o ponto mais forte do serviço. Além disso, o agendamento online está se tornando uma tendência na área da saúde. Para os usuários os pontos fortes se encontram na facilidade e agilidade do agendamento, informações completas divulgadas sobre o profissional e avaliações de usuários que se consultaram anteriormente. Esta transparência para os usuários faz com que ele tenha mais confiança para agendar a sua consulta na plataforma.

b) Fraquezas: A falta de recurso financeiro é a principal fraqueza da empresa, visto que isso acaba acarretando em outros limitantes como, poucos profissionais na plataforma e poucas especialidades oferecidas. Além disso, a falta de recurso gera a necessidade dos sócios trabalharem em outros locais, assim não tendo muito tempo disponível para a *startup*, isso acaba prejudicando o desenvolvimento da plataforma, criação e otimização de funcionalidades, o relacionamento com o cliente para a sua conversão, retenção e fidelização. Por Yappy ainda não possuir poder de barganha perante os profissionais da saúde, não se torna possível oferecer preços competitivos como os dos concorrentes.

c) Oportunidades: Dado que o mercado de saúde online está em constante crescimento, viabilizasse a exploração de outros segmentos de mercado. Entre eles se incluem a comercialização de remédios e exames na plataforma e ofertar consultas com preços populares para conseguir competir com os concorrentes. Desta forma, consegue-se ganhar mercado e suprir o problema da demora dos planos de saúde em atender seus clientes. Outra oportunidade analisada é o atendimento de consultas por telemedicina, sendo um mercado com grande potencial e de tendência.

d) Ameaças: Os principais concorrentes atuam pouco em Florianópolis, porém estão expandindo cada vez mais os seus serviços para todo o Brasil. Uma vez que se encontrarem na cidade, será muito mais difícil para o Yappy mostrar o seu valor perante os médicos e aos usuários, uma vez que os concorrentes já estão bem consolidados no mercado de agendamento de consultas e a startup não conseguir competir com os preços de consultas populares que as plataformas oferecem. Outra grande ameaça são os Órgãos Reguladores da Saúde que acabam burocratizando o mercado, impedindo a inovação na área.

5.2.3 Composto de Marketing

Para desempenhar uma estratégia de marketing eficaz, analisou-se os quatro compostos de marketing e quais ações deveriam ser feitas para cada elemento. Os componentes são: produto, preço, praça, promoção.

5.2.3.1 Produto

O Yappy para se diferenciar de seus concorrentes, oferece serviços diferenciados para o profissional da saúde, com o intuito de agregar mais valor ao produto e suprir as necessidades do cliente. A sua principal fonte de receita é por recorrência através de assinaturas pagas pelos profissionais da saúde. Desta forma, a plataforma oferece os seguintes serviços:

- a) Perfil do profissional personalizado: informações contato, histórico de estudos, experiências profissionais anteriores e perfil personalizado de acordo com o profissional.
- b) Infinitos endereços de cadastrados: o profissional pode por quantos endereços de trabalho ele quiser.
- c) Agendamento online: agenda do profissional disponível para marcar a consulta por meio da plataforma, de acordo com os dias e horários que ele colocar.
- d) Ferramenta de gestão de agenda: controle de pacientes que marcaram consultas.
- e) Gestão financeira básica: controle do fluxo financeiro de seu consultório.
- f) Gestão de artigos: divulgação de artigos escritos pelos profissionais.
- g) Relatórios: relatórios de desempenho da utilização da plataforma.
- h) Banco de dados: dados de pacientes disponibilizados para os profissionais.
- i) Ranqueamento de profissionais: profissionais com melhores feedbacks aparecem na

frente na lista de pesquisa.

j) Sugestão para pacientes: pacientes que procuram determinadas especialidades, visualização sugestões de profissionais da área.

5.2.3.2 Preço

A estratégia encontrada pelo Yappy nesse composto é o modelo de assinaturas, onde o profissional poderá pagar mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anual. Os três últimos tipos de pacotes possuem descontos, tendo em vista a fidelização e diminuição de cancelamento do serviço pelos clientes. O profissional poderá optar na escolha de três pacotes conforme as funcionalidades que ele deseja. Assim, as assinaturas também foram divididas em “Pacote Freemium”, “Pacote Yappy Básico” e “Pacote Yappy Plus. O modelo de monetização será da seguinte forma:

1) Pacote Freemium: nesse pacote o profissional não tem nenhum custo, todas as funcionalidades oferecidas são de graça. Funcionalidades oferecidas:

- Perfil Básico: apenas informações básicas e de contato;
- Gestão de artigos.

2) Pacote Yappy Básico: esse pacote tem caráter intermediário na plataforma, sendo pago para o seu uso. Funcionalidades oferecidas:

- Perfil completo e personalizado;
- Apenas um endereço de cadastro;
- Ferramenta de gestão de consulta;
- Agendamento Online;
- Gestão de artigos;
- Relatórios.

Tabela 6: Modelo de monetização do pacote Yappy básico

Plano	Valor/Mês	Valor Total
Mensal	R\$99,90	R\$99,90
Trimestral	R\$84,90	R\$254,70

Semestral	R\$69,90	R\$419,40
Anual	R\$49,90	R\$598,80

Fonte: Elaborado pelos autores

3) Pacote Yappy Plus: pacote máximo oferecido na plataforma. Além de oferecer as mesmas funcionalidades do pacote intermediário, ele também apresentar os seguintes serviços:

- Infinitos endereços de cadastros;
- Gestão financeira básica;
- Banco de dados dos pacientes;
- Melhor ranqueamento entre os profissionais;
- Aparecer como sugestão para os usuários.

Tabela 7: Modelo de monetização do pacote Yappy plus

Plano	Valor/Mês	Valor Total
Mensal	R\$149,90	R\$149,90
Trimestral	R\$127,90	R\$382,20
Semestral	R\$104,90	R\$629,40
Anual	R\$74,90	R\$898,80

Fonte: Elaborado pelos autores

Para clínicas que tem interesse em ser uma parceira Yappy, temos preços diferenciados. A clínica pode optar por qualquer pacote e plano, ela terá descontos de acordo com a quantidade de profissionais cadastrados na plataforma, isso sendo de forma negociada, podendo os descontos variarem de acordo com a situação. A tabela a seguir mostra o modelo de desconto para as clínicas.

Tabela 8: Modelo de desconto para clínicas

Quantidade de Profissionais	Desconto
Até 5	Até 20%
Até 10	Até 30%
Até 20	Até 40%
21 ou mais	Até 50%

Fonte: Elaborado pelo autores

5.2.3.3 Promoção

A principal forma de promoção do Yappy nesse primeiro momento será por meio de mídias digitais, principalmente para o usuário paciente, e visitas para profissionais da saúde em consultórios e clínicas. Os canais de promoção são o *Facebook*, *Instagram*, *Blog*, *Google Adwords* e *E-mail Marketing*. O objetivo é trabalhar com criação de conteúdo em cada canal para atrair pacientes a visitar o site da plataforma e convertê-los em venda.

O *Google Adwords* será o meio onde iremos investir dinheiro, pois foi o canal que mais demonstrou eficiência na captação de clientes. *Facebook* e *Instagram* contarão com duas postagens semanais, com posts de promoção do serviço e assuntos relacionados à saúde. O *E-mail Marketing* será disparado mensalmente para pessoas que se cadastraram na plataforma ou preencheram o formulário de *newsletter*. O *Blog* contará com conteúdos que os próprios profissionais irão escrever.

Outro meio importante de promoção para a empresa é o “boca-boca” entre usuários, especialmente no meio dos profissionais. Para isso acontecer, precisamos oferecer um serviço de qualidade para que os próprios clientes façam propaganda da plataforma. Além disso, a participação de eventos de empreendedorismo e de saúde como forma de conhecer *players* da área.

5.2.3.4 Praça

Para comercializar os serviços do Yappy, criou-se um website com uma plataforma de busca e agendamento de consultas. Todos os serviços estarão disponíveis somente na

plataforma web. Para o pagamento do serviço, o profissional utilizará o PagSeguro e o usuário paciente pagará a consulta diretamente no consultório. Como o Yappy é um serviço totalmente online, sua praça nesse momento, será apenas a sua plataforma, oferecida através do site www.yappy.com.br.

5.3 PLANO OPERACIONAL

5.3.1. Operação de Curto Prazo

As operações da startup foram divididas em três principais áreas: comercial, marketing e desenvolvimento e, outras duas para suporte: jurídico e financeiro.

As responsabilidades e atribuições foram separadas entre os quatro sócios como explicado anteriormente.

5.3.1.1 Plano Operacional Comercial

A área comercial tem como objetivo principal obter o sucesso de conversão do cliente. Por parte do paciente com atendimento e pós-consulta. Por parte do profissional da saúde por prospecção passiva e pontos extras de vendas.

O objetivo principal foi destrinchado em três objetivos secundários, são eles: converter solicitações de consultas em consultas; converter solicitações de profissionais em profissionais credenciados e criar pontos de vendas por representantes (pessoas físicas ou jurídicas).

Foram desenvolvidos ciclos trimestrais em cima de três indicadores. Esses indicadores deveriam crescer a cada ciclo. São eles: aumentar 10% o número de conversão de leads para pacientes; aumentar 10% o número de conversão de leads profissionais; aumentar 10% o número de pacientes que reagendaram uma ou mais consultas.

As métricas estabelecidas foram: conversão de profissionais, conversão de pacientes, número total de profissionais, número total de pacientes e número de pontos de vendas por representantes.

5.3.1.2. Plano Operacional de Marketing

O objetivo principal do Plano Operacional de Marketing é posicionar a marca como uma empresa disruptiva, tecnológica e ágil no segmento da saúde.

Este objetivo foi destrinchado em outros quatro objetivos, são eles: gerar leads pacientes, gerar leads profissionais, gerar visitantes no site e ganhar autoridade de marca nas redes sociais.

Também foram criadas metas para tornar tangíveis as ambições da área. Até o final do primeiro ano deveríamos ter seiscentos leads pacientes cadastrados, cem solicitações de leads profissionais através do *inbound*, seis mil acessos ao site, dois mil seguidores no *facebook* e *instagram*.

As métricas trabalhadas foram: número de cadastrados realizados; número de profissionais pedindo solicitação, número de acesso ao site e o número de curtidas no *facebook* e *instagram*.

5.3.1.3. Plano Operacional de Desenvolvimento

Este item, como suas particularidades mais técnicas, também foi elaborado de maneira mais sistêmica. Ele foi trabalhado em cima de requisições vide exposto no tópico 4.20 “TESTAR O MVP YAPPY”.

5.3.1.4 Plano Operacional Financeiro

Simulação de cenários embasados em demonstrativos financeiros que aperfeiçoam as margens de retorno dos investimentos realizados.

5.3.1.5 Objetivos, Metas e Métricas

1) Objetivos:

- a) Desenvolvimento de cenários
- b) Otimização de retorno sobre investimento (ROI)
- c) Controle de fluxo de caixa e DRE

2) Metas:

- a) Aumentar o ROI em 15% dos investimentos feitos em marketing
- b) Aumentar o ROI em 15% dos investimentos feitos na área comercial
- c) Diminuir o CAC em 15%
- d) Crescer 15% ao mês até o final do primeiro ano.

3) Métricas:

- a) Retorno sobre investimento (ROI)
- b) Custo de aquisição de cliente (CAC)
- c) Faturamento Bruto

5.3.1.6 Processos

- a) Simulação de cenários

Simular hipóteses em cenários para validação de novas usabilidades ou negócios.

- b) Cálculo do ROI

Calcular o retorno sobre o investimento de todos os processos que geram receita da empresa.

- c) Cálculo do CAC

Calcular o custo por cliente da empresa.

- d) Fluxo de caixa e DRE

Alimentar as planilhas de maneira coerente.

- e) Contas a pagar

Efetuar o pagamento das pendências da empresa.

- f) Contas a receber

Cobrar os profissionais para que paguem suas contas.

5.3.1.7 Plano Operacional Jurídico

A área jurídica foi trabalhada sob demanda, sem um planejamento específico que

exigisse um trabalho constante. Foram elaborados os termos de uso do usuário paciente, contratos com profissionais e o contrato social dos sócios.

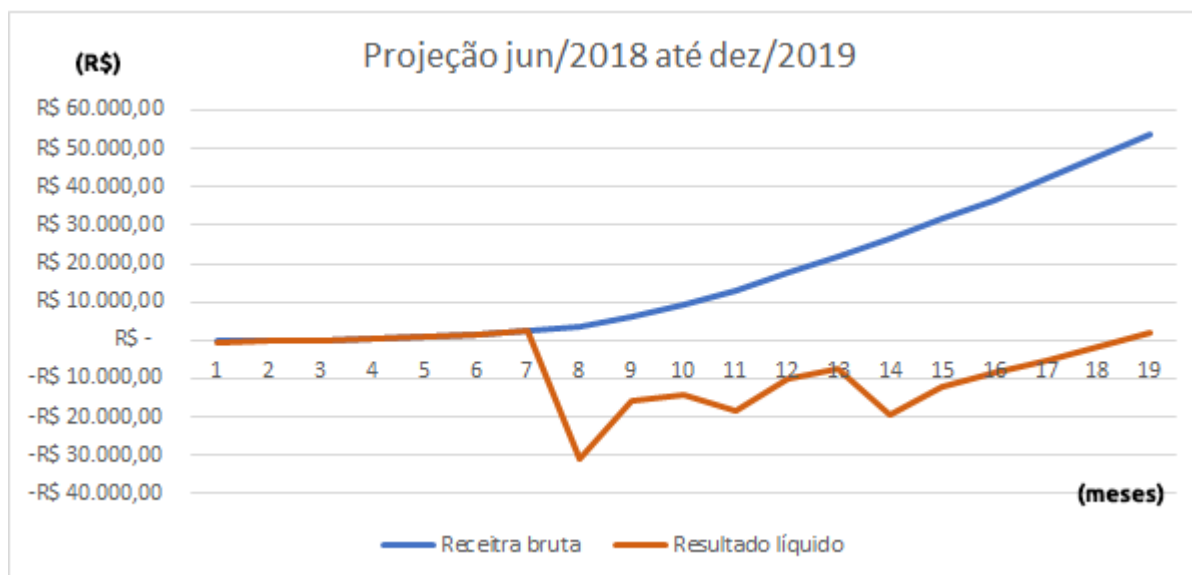
5.4 PLANO FINANCEIRO

As projeções de 2018 foram elaboradas em cima do número de usuários profissionais da saúde que se espera ter ao final do ano, com a empresa estando enquadrada juridicamente como MEI, pagando assim apenas R\$52,85 de impostos mensais e investindo em média R\$300,00 em marketing.

Ao final de 2018, espera-se que a e Yappy esteja em um nível de amadurecimento que esteja preparada para receber investimento, dessa forma, previu-se o ano de 2019 com um investimento anjo de aproximadamente R\$140.000,00. Outra mudança em levar em consideração para o ano que vem, é o novo enquadramento da empresa, onde ela passará a ser enquadrada como Simples Nacional, pagando impostos como IRPJ, IPI, CSLL, COFINS e CPP. Em 2019, também espera-se ter uma sede própria para o trabalho, assim como o aumento de despesas como marketing. Vale ressaltar que neste ano irá acontecer a contratação de colaboradores para o time, estimando-se que tenha até sete novos funcionários para as funções comerciais, de pós-venda e marketing.

A figura a seguir explicita as projeções financeiras esperadas, começando no mês de junho de 2018 até o final do ano de 2019:

Gráfico 5: Projeção de junho/2018 até dezembro/2019

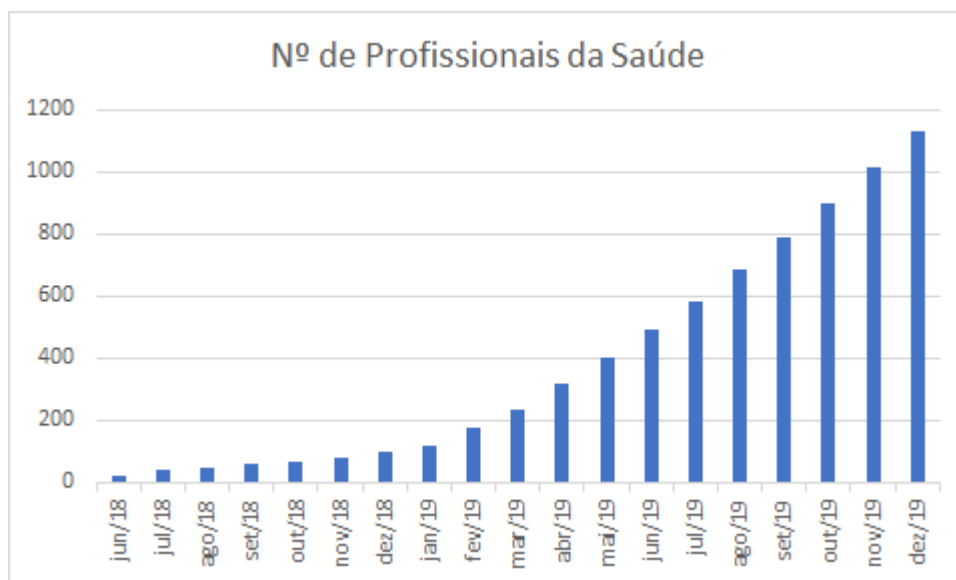


Fonte: Elaborado pelos autores

A intenção é que a empresa continue o ano de 2018 apenas com a equipe de sócios mantendo sua estrutura o mais simples possível, assim, em relação ao número de clientes em 2018, estipulou-se que a plataforma funcionará com os clientes do MVP anterior para que assim, possa se ter feedbacks do serviço e o melhoramento constante da plataforma. Apenas profissionais de indicação ou que entre contato diretamente em nosso site, serão considerados para a utilização da plataforma. Dessa forma, se estima começar o serviço com 30 profissionais da saúde e no fim de dezembro em ter em torno de 50/60 profissionais.

Após a primeira etapa de testes do MVP, espera-se no ano de 2019, com o investimento e com o nosso time comercial ativo, aumentar o número de profissionais em aproximadamente em 20%-30% em cada mês, terminando o ano por volta de 1.150. O gráfico a seguir mostra a projeção para a captação de novos profissionais na plataforma:

Gráfico 6: Projeção do número de profissionais da saúde

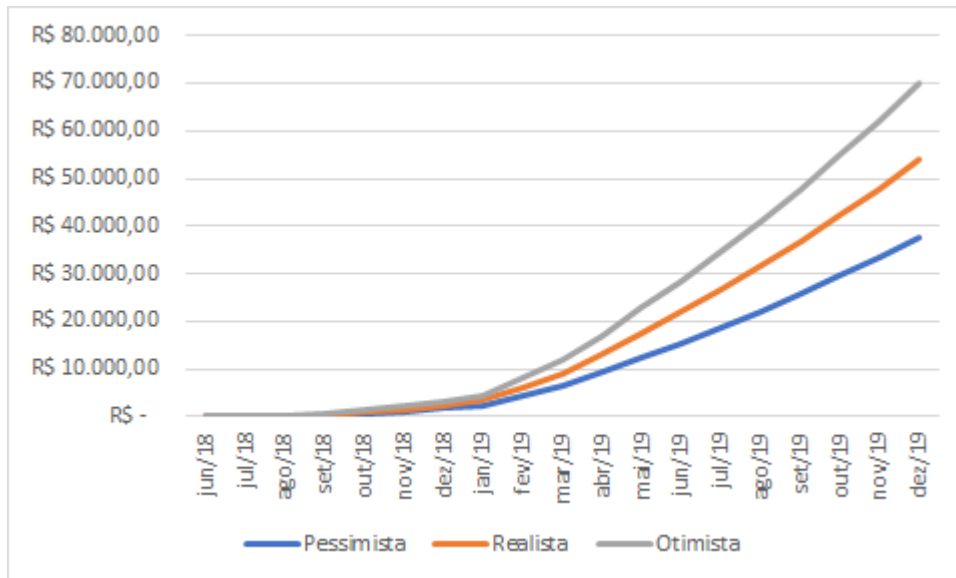


Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.1 Projeção do Faturamento Bruto

Dentro da projeção da startup, trouxemos a presunção do faturamento, onde calculamos os cenários realistas, pessimistas e otimistas. O cenário realista é onde acreditamos estar em dois anos, o pessimista calcula o 70% deste valor, enquanto o otimista calcula 130% deste valor, variando em um gap de 70% e 130%, mas sempre trabalhando para manter ao menos a média, os 100%. O Gráfico a seguir mostra a previsão de faturamento do Yappy:

Gráfico 7: Previsão de faturamento do Yappy

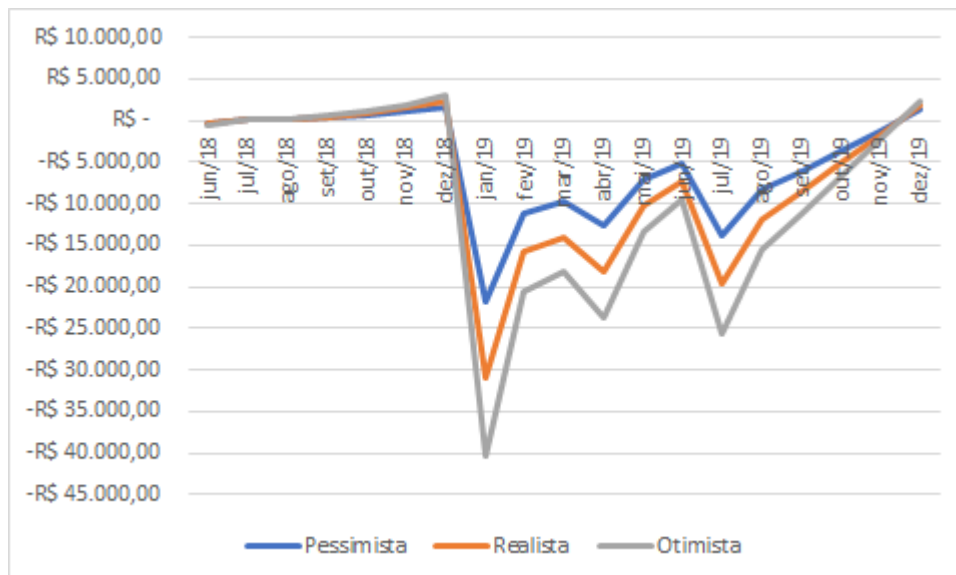


Fonte: elaborado pelos autores

5.4.2 Projeção do Lucro Líquido

A projeção dos cenários para o lucro seguiu a mesma linha de raciocínio do faturamento. Os valores necessários para o investimento variaram entre R\$ 99.291,92, R\$ 141.845,61 e R\$ 184.399,29 nas margens de 70% (cenário pessimista), 100% (cenário realista) e 130% (cenário otimista) do previsto, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 8: Previsão de lucro do Yappy



Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa maneira, observa-se que no ano de 2019 a empresa irá operar com prejuízo,

com previsão de começar a lucrar no último mês do mesmo ano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi apresentado, notou-se a importância de descrever a trajetória passada e o planejamento futuro da empresa para os empreendedores. Com as resoluções dos objetivos específicos, constatou-se o seguinte.

No Brasil o segmento econômico da saúde pode ser dividido em quatro: planos e seguros de saúde; hospitais, clínicas e laboratórios; indústria farmacêutica e saúde pública, esta última sendo concentrada no SUS. Observou-se também que o setor da saúde é um dos mais crescentes, movimentando trilhões de reais por ano. Analisando os fatores, percebeu-se uma grande oportunidade para a Yappy, uma vez que ela opera no segmento de intermediação entre clínicas e pacientes e no futuro, pode ser expandida para os outros segmentos econômicos.

Ao que se refere ao segundo objetivo específico, foi proposta uma metodologia baseada no *Design Thinking* para a concepção da startup, sendo de suma importância por ser o direcionamento para o desenvolvimento da mesma. Como etapas mais importantes e decisivas, verificou-se o entendimento real do problema, assim como identificar as pessoas que sentem as dores e modelar o negócio.

Com o uso da metodologia em 20 semanas, a ideia conseguiu sair da fase de ideação para a de prototipação. No campo, constatou-se que os pacientes realmente tinham dificuldades em agendar consultas médicas, por diversos motivos como: o preço alto das consultas, gastar muito tempo em ter que procurar um profissional que tenha o dia e horário disponível que ele quer, não saber onde procurar profissionais da saúde, etc. E por outro lado, temos os profissionais da saúde com pouca experiência, com a concorrência alta e com tempo ocioso. Com a validação realizada, buscou-se modelar o negócio e encontrar um novo integrante para o time, o responsável pelo desenvolvimento tecnológico do produto.

Atuando no mercado, o MVP foi imprescindível para a evolução da empresa, pois foi no mercado, que se percebeu que o modelo de negócio adotado não era exponencial e, foi a atuação no mercado que trouxe os maiores aprendizados como, lidar com pessoas, resolver problemas rapidamente, cuidar da burocracia e manter o negócio rentável. Nessa fase, observou-se que o negócio tinha potencial, mas precisava de ajustes e por isso, desta maneira, foi necessário *pivotar* e começar de novo.

Visando o futuro da empresa, realizou-se o plano de negócio. Assim, identificou-se a alta concorrência no segmento de intermediação de consultas, dessa forma, as estratégias de marketing foram planejadas para se diferenciar dos players e conseguir atingir o seu público

alvo. O Plano operacional está em grande parte focado no produto, identificando o que necessário a ser desenvolvido para conseguir atender as demandas e ainda, a crescer no mercado atuante.

Com as projeções financeiras foi possível observar que o negócio tem potencial de crescimento, mesmo tendo como fator limitante o dinheiro investido para o começo do funcionamento. O primeiro ano de investimento, basicamente a empresa funcionária em prejuízo, porém terá capital em investir em funcionários, captação de novos profissionais para a plataforma e em realizar um planejamento para expansão para outros estados do Brasil.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTARTUP. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups/>>. Acesso em: 28 out. 2017.

AGUIAR, Bernardo; SOARES, Nilson. **Proposta de uma Escala de Autorrelato para a Análise de Jogos**. Pernambuco: Art & Design Track - Full Papers, 2012. 26 p. Disponível em: <http://base.gamux.com.br/events/2012.11.02-SBGames12/proceedings/papers/artedesign/AD_Full3.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron, 2000.

ANS. **ANS publica dados sobre assistência prestada pelos planos de saúde**. 2016. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/3402-ans-publica-dados-sobre-assistencia-prestada-pelos-planos-de-saude-2>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BAXTER, Mike. Projeto de produto: **Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

BRASIL, Governo do. **População teve acesso a 1,4 bi de consultas médicas pelo SUS em um ano**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2015/06/populacao-teve-acesso-a-1-4-bi-de-consultas-medicas-pelo-sus-em-um-ano>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

BRATSBERG, Hanne Marie. Empathy Maps of the FourSight Preferences. 2012. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, International Center For Studies In Creativity, Buffalo, 2018. Disponível em: <<http://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1180&context=creativeprojects>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

CAPELA, Lídia Jorge Marinho. **Especificação de uma aplicação para definição de modelos de negócio**. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, Faculdade de Engenharia da Universidade de Porto, Porto, 2014. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71526/2/26478.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Kenneth. **Processo de Pesquisa de Marketing – Definir o Projeto**. 2010. Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/modulo-ii-a-decisao-de-se-tornar-global/processo-de-pesquisa-de-marketing-definir-o-projeto/>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, Rafael Victor Ostetti da; VENDRAME, Francisco César. **PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO: SUA IMPORTÂNCIA PARA O EMPREENHIMENTO**. 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

DORNELAS, José C. **Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

DORNELAS, José. **Plano de Marketing**. 2014. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Plano-de-Marketing.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

ENDEAVOR. **Design Thinking: Ferramenta de Inovação para Empreendedores**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

ENDEAVOR. **Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/?gclid=Cj0KCQjw_ODWBRCTARIsAE2_EvUJCllzmrOnDsi87XMc3S87hE8X_bTVwDkEqwAvxYc4NALl42fMaAq2oEALw_wcB>. Acesso em: 19 abr. 2018.

FRANCISCO NETO,. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise/37849/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma Satrtup?** 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 28 out. 2017.

GOMES, Isabela Motta. **Como Elaborar um Plano de Marketing**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/UFs/MG/Sebrae de A a Z/Plano+de+Marketing.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

H. M. Bratsberg, **Empathy Maps of the FourSight Preferences**, in Creative Studies Graduate Student Master's Project, Buffalo State College. Paper 176, 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -. **Pesquisa Nacional da Saúde**. Rio de Janeiro: 2013. 1 v. Disponível em: <<http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2015/agosto/24/PNS-Volume-1-completo.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -. **Pesquisa Nacional da Saúde**. Rio de Janeiro: Tirar, 2013. 2 v. Disponível em: <<http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2015/agosto/24/PNS-Volume-2-completo.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

MALTA, Deborah Carvalho et al. **Perspectivas da regulação na saúde suplementar diante dos modelos assistenciais**. Belo Horizonte: Temas Livres Free Themes, 2004. 12 p. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v9n2/20397.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2017.

MOREIRA, Maíra Xavier; JESUS, Camila Paula Menezes de. **EMPREENDEDORISMO**. 2014. Disponível em: <[http://www.atenas.edu.br/Faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/REVISTAS/REVISTA 2015/10 EMPREENDEDORISMO.pdf](http://www.atenas.edu.br/Faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/REVISTAS/REVISTA%202015/10%20EMPREENDEDORISMO.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. Business Model Generation e as Contribuições na Abertura de Startups. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 2., 2013, São Paulo. **Anais...** . São Paulo, 2013. p.1-17. Disponível em: <[http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV - business model generation.pdf?sequence=1](http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV-business%20model%20generation.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 28 out. 2017.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PADILHA, Ênio. **Modelo de Negócio e Plano de Negócio**. 2014. Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/artigo/6937/modelo-de-negocio-e-plano-de-negocio>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

PIERANTONI, Alexandre. **Plano de Negócios: tudo o que deve ter em um Business Plan**. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

POLIZEI, Eder. Plano de Marketing. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.184-186, set. 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Brasil. **O mercado de serviços de Saúde no Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/healthcare-port.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

REZ, Rafael. **Os 4 P's de Marketing**. 2017. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary. **A matriz de amarração de Mazzon em um contexto de validação de empresas nascentes de base tecnológica**. São Paulo: Iii Emprad, 2016. 14 p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Artur_Ribeiro5/publication/312301337_A_MATRIZ_DE_AMARRACAO_DE_MAZZON_EM_UM_CONTEXTO_DE_VALIDACAO_DE_EMPRESAS_NASCENTES_DE_BASE_TECNOLOGICA/links/5878f40008ae9275d4d903b5/A-MATRIZ-DE-AMARRACAO-DE-MAZZON-EM-UM-CONTEXTO-DE-VALIDACAO-DE-EMPRESAS-NASCENTES-DE-BASE-TECNOLOGICA.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2018.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2010.

SANTOS, André Marques dos. **HealthTech Conference**. Disponível em: <<http://www.atsaude.com.br/healthtech-conference/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SANTOS, Gê. **Doctoralia e DocPlanner anunciam fusão e tornam-se o maior marketplace de saúde do mundo**. 2016. Disponível em: <<http://saudebusiness.com/noticias/doctoralia-e-docplanner-anunciam-fusao-e-tornam-se-o-maior-marketplace-de-saude-do-mundo-2/>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

SEBRAE. **Análise da concorrência**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da->

concorrenca,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SEBRAE. **Canvas:** como estruturar seu modelo de negócio. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 28 out. 2017.

SEBRAE. **Conheça as vantagens do e-marketplace para os pequenos negócios.** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-e-marketplace-para-os-pequenos-negocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD#>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

SILVA, Maurício José Vianna e et al. **Design Think: Inovação em Negócio.** Rio de Janeiro: Mjv Press, 2012.

SOUZA, Alexandre Pereira de. **Mapeamento da Produção Científica do Periódico Eletrônico PBCIB:** Um estudo de recuperação da informação nos resumos publicados entre 2006-2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=afNubhUgPDIC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=Segundo+Gil+\(2008\),+uma+característica+da+pesquisa+descritiva+é+a+utilização+de+técnicas+para+a+coleta+de+dados,+em+sua+maioria+padronizadas.&source=bl&ots=drkVx-JyGV&sig=E6Xzgj9A4oLsO5DIYSHBn8fGPgY&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjy-JqWxbTZAhXMfpAKHffgAJg4FBD0AQgnMAA#v=onepage&q=padronizadas.&f=false](https://books.google.com.br/books?id=afNubhUgPDIC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=Segundo+Gil+(2008),+uma+característica+da+pesquisa+descritiva+é+a+utilização+de+técnicas+para+a+coleta+de+dados,+em+sua+maioria+padronizadas.&source=bl&ots=drkVx-JyGV&sig=E6Xzgj9A4oLsO5DIYSHBn8fGPgY&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjy-JqWxbTZAhXMfpAKHffgAJg4FBD0AQgnMAA#v=onepage&q=padronizadas.&f=false)>. Acesso em: 01 jan. 2018.

SOUZA, Paulo Marcos Senra. **Cenário da saúde privada no Brasil.** Disponível em: <<http://www.portallank.com.br/sustentabilidade-e-saude/artigos/cenario-da-saude-privada-no-brasil/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

STRECKER, Marcos. **Planos de saúde enfrentam crise e procuram alternativas.** 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/08/1806351-planos-de-saude-enfrentam-crise-e-procuram-alternativas.shtml>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

SUPLEMENTAR, Agência Nacional de Saúde. **Dados do setor de saúde suplementar.** 2015. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/3030-dados-do-setor-de-saude-suplementar>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

TERRIBILI FILHO, Armando. **ESCOPO DE PROJETO PARA CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.** 2014. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/1521/1535>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

TÓFOLI E. T. **Teorias da Administração I.** 2013. Apostila da disciplina de Teorias da Administração. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium de Lins.

WHESHSLER, Solange Muglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Livro Pleno, 2002.

YOJO, Angela Satiko et al. **Confiança do Consumidor em Marketplace Online**. São Paulo: Xx Semead, 2017. 17 p. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1174.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

ANEXOS

ANEXO A: Formulário aplicado aos usuários pacientes

- 01) Sexo
- 02) Idade
- 03) Em qual momento você considera precisar de uma consulta com um profissional da saúde?
- 04) Como você encontra um profissional para suas consultas?
- 05) O que você melhoraria nesse seu processo de busca por um profissional?
- 06) Como você imagina ser uma busca ideal por profissionais da saúde?

ANEXO B: Entrevista aplicada aos usuários pacientes

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual sua profissão?
- 3) Você mora sozinho ou com outras pessoas?
- 4) Você possui renda própria ou familiar? Caso seja própria, quanto seria aproximadamente?
- 5) Você utiliza plano de saúde?
- 6) Quantas vezes vai ao um profissional da saúde?
- 7) Qual é o profissional da saúde que você mais utiliza?
- 8) Caso utilize, quanto você gasta por mês no plano de saúde?
- 9) Caso utilize, quanto você gasta em média em consultas particulares?
- 10) Tem algo que a incomoda na hora de agendar uma consulta com um profissional da saúde?

PÓS VÍDEO + SAÚDE

- 11) O que você achou desse serviço?
- 12) O que você espera de um serviço como esse?
- 13) O que faria você utilizar esse serviço?
- 14) O que não faria você utilizar esse serviço?

ANEXO C: Formulário aplicado para os profissionais da saúde

- 1) Qual seu sexo?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?
- 4) Você possui filhos? Se sim, quantos?
- 5) Em qual especialidade da saúde você atua?
- 6) A quanto tempo você está formado?
- 7) Você trabalha em quais locais?
- 8) Quais os principais desafios ou problemas encontrados no seu dia a dia?
- 9) O que a(o) ajudaria resolver esses problemas?
- 10) Como você se informa sobre assuntos relacionados ao seu trabalho?
- 11) Quais são as redes sociais que você faz parte e utiliza com frequência?
- 12) Conte um pouco sobre sua trajetória como profissional.
- 13) O que a(o) motivou a fechar a parceria com o Minha Saúde?

GLOSSÁRIO

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

Coworking: espaço para trabalho, com projetos, empresas, negócios e atividades independentes compartilhando o mesmo ambiente proporcionando a troca de ideias e experiências. Em sua maioria, a intenção é incentivar o desenvolvimento da dimensão social entre aqueles que compartilham o espaço e trabalho colaborativo.

CPP: Contribuição Patronal Previdenciária

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

Incubadora: são programas de capacitação para empreendedores e negócios.

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica

MEI: são os microempreendedores individuais.

MVP (Minimum Viable Product): é o produto em sua fase mínima, com apenas as características essenciais para operar e ser lançado ao público para testes e feedbacks.

Pivotar: é uma correção de tamanho variável que você faz para o modelo de negócios após de testar hipóteses.

Pré-Incubação: apoia projetos que são apenas ideias a serem constituídos e colocados em prática.