



# ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE HEALTHTECHS COM BASE NO BUSINESS MODEL CANVAS

Submetido em: 16/11/2019

Aprovado em: 05/12/2021

ISSN 2965-3339

DOI: 10.29327/2384439.1.2-4

**Adriana Cristina Costa Parente Santos**

Faculdade de Tecnologia Zona Leste  
adrianaparentesantos@gmail.com

**Paulo Cristiano de Oliveira**

Faculdade de Tecnologia Zona Leste  
oliveirapco@hotmail.com

## RESUMO.

As Healthtechs vêm revolucionando a oferta de serviços de saúde com atendimentos de forma mais rápida, prática e com menor custo. O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de negócios de 5 importantes Healthtechs do Brasil apontadas pela Distrito Helthtech Report 2020: Vitta, Sanar, Labi Exames, dr. consulta e Vittude. Através de pesquisa documental, construiu-se o pitch e o Business Model Canvas de cada Healthtech. A análise comparativa demonstra que Labi Exames e Vittude possuem menos de cinco anos de operação e estão em estágio inicial, ambas Vitta e Sanar possuem seis anos e estão em estágio de crescimento, e o dr. consulta com nove anos de operação, se encontra em estágio de renovação. Todas as healthtechs analisadas possuem um modelo de negócios inovador para o setor de saúde: Software as a Service, Rent Subscription, Low Cost, Marketplace e Plataforma multilateral; também seguem tendência de negócios do mercado de saúde global como: telemedicina, inteligência artificial, big data e plataformas digitais de saúde e bem-estar.

**Palavras-chave.** Modelos de negócios, Healthtechs, Business Model Canvas, Startups de saúde.

## ABSTRACT.

*Healthtechs have revolutionized the offer of health services with faster, more practical and low cost attendance. The objective of this paper is to analyze the business models of 5 important Healthtechs in Brazil mentioned by the Distrito Helthtech Report 2020: Vitta, Sanar, Labi Exames, dr. consulta and Vittude. Through documentary research, the pitch and Business Model Canvas of each Healthtech was built. The comparative analysis shows that Labi Exames and Vittude have less than five years of operation and are in an initial stage, both Vitta and Sanar are six years old and are in a growth stage, and dr. consulta with nine years of operation, is in the renewal stage. All healthtechs analyzed have an innovative business model for the health sector: Software as a Service, Rent Subscription, Low Cost, Marketplace and Multilateral Platform; they also follow a business trend in the global health market, such as telemedicine, artificial intelligence, big data and digital health and wellness platforms.*

**Keywords.** Business models, Healthtechs, Business Model Canvas, Health startups.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos principais polos de *Healthtechs* da América Latina com mais de 540 *startups* ativas, sendo que metade delas possui menos de cinco anos de operação e ainda estão em seus primeiros estágios de desenvolvimento. Também contabiliza investimentos de *Venture Capital* no segmento com um total de 430 milhões de dólares investidos desde 2014 (DISTRITO, 2020). Modelo de negócio é a representação de um negócio — sistema construído para obtenção de lucro — a fim de se estudar isoladamente algum aspecto ou o sistema como um todo (ROSA e MORÁSTICA, 2012).

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico e uma metodologia inicialmente proposta por Alexander Osterwalder que permite desenvolver, esboçar e identificar modelos de negócios novos ou existentes (MOURA, 2014).

O termo *Healthtech* provém da união das palavras *health* e *technology* (em português, saúde e tecnologia) e é utilizado para se referir às *startups* na área da saúde (ALVES e MARQUES, 2020). O número de *Healthtechs* no Brasil cresceu 34% em 2019 em comparação com o ano anterior e este crescimento se torna ainda mais relevante em momentos de crise de saúde pública, como é o caso da pandemia do coronavírus, onde é de extrema importância que se tenha modelos de negócios que criem soluções de rápido retorno de modo a diminuir os aspectos negativos impostos pela crise (DISTRITO, 2020 a).

Considerando a emergência de *Healthtechs* no Brasil e no mundo, e o momento de pandemia enfrentado, o objetivo deste trabalho é analisar os Modelos de Negócios de importantes *Healthtechs* do Brasil apontadas pela Distrito *Healthtech Report 2020*, utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*, a fim de descrever o *pitch*,

bem como, identificar e analisar o modelo de negócios utilizado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um modelo de negócio é um sistema de agentes de mercado (produtores, produtos, empreendedores, investidores, consumidores e intermediários) que se relacionam entre si com a finalidade de satisfazer necessidades e interesses mútuos. É também a representação desse sistema, criado para efeito de algum estudo ou tomada de decisão (ROSA e MORÁSTICA, 2013). Segundo Dornelas et al. (2018, p. 13) “Modelo de negócios é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor”.

Podemos definir uma *startup* como um grupo de pessoas desenvolvendo um modelo de negócios inovador, operacionalizando uma ideia que possibilitará lucro e uma taxa de crescimento elevada em virtude dos fundos de investimentos especializados. (SEGALLA et al, 2020).

Uma *startup* não opera modelos de negócios conhecidos, mas busca a construção de um modelo de negócios inovador para o estabelecer e validar, a fim de se tornar uma corporação (COUTO, 2019). Assim, uma *startup* deve criar inovações, medir a resposta do mercado, se estabelecer, crescer e fundamentar-se corporativamente (SEGALLA et al, 2020 e COUTO, 2019).

Em vários setores da indústria os dispositivos digitais também chamados de “*Smarts*”, como *Smartsphones* e outras inovações tecnológicas, têm contribuído para o surgimento de produtos e serviços inovadores (MORANDE, VACCHIO e RANIERI, 2020). No setor da saúde não tem sido diferente, segundo a Distrito, no Brasil existem mais de 540 *healthtechs* ativas em 2020, e no mundo já foram investidos mais de 46 bilhões em *healthtechs* desde 2015, onde 42 se

destacam por serem *Startups* Unicórnios e juntas acumulam o valor de mercado de US\$ 102,4 bilhões (DISTRITO, 2020). As *Healthtechs* vêm revolucionando a oferta de serviços de saúde, com atendimentos de forma mais rápida, prática e com menor custo, contudo, o setor da saúde possui alguns desafios a serem enfrentados que delimita o seu crescimento se comparado com os demais setores industriais, pois, lida com a vida humana e possui diversas regulamentações, protocolos, legislações e código de ética (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2020 e NAKAO, s.d.).

Para driblar estes desafios algumas *startups* têm se associados a empresas já estabelecidas para ganhar força e receber maiores investimentos (SVB HEALTHTECH REPORT, 2019). No Brasil a Tomada de Subsídios N° 2/2020 objetiva realizar um levantamento sobre a gênese, desenvolvimento e crescimento das *Healthtechs* brasileiras e receber contribuições para aprimorar o ecossistema destas *startups* no que diz respeito as regulações (normas legais, leis e decretos) que afetem seu setor de atividade (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Além desta atenção do Governo Federal dado especialmente as *Healthtechs*, o estudo mais recente publicado pelo IBGE revela um cenário econômico positivo do segmento, em 2017 o mercado da saúde do Brasil representou 9,2% do PIB (Produto Interno Bruto) totalizando R\$ 608,3 bilhões movimentados pelo setor. (IBGE, 2019)

Todos estes fatores citados acima somados ao fato da crise inédita de saúde pública causada pela pandemia do coronavírus, trazem as *Healthtechs* uma importância ainda maior, pois, em tempos de crises, inovação de serviços e produtos para melhorar os existentes e criar é uma forma de sobrevivência diante de novos obstáculos (HEINONEN e STRANDVIK, 2020). Devido às circunstâncias extraordinárias da covid-19, em abril de 2020, o Governo Federal visando reduzir a

sobrecarga no sistema de saúde e visitas hospitalares desnecessárias, aprovou a lei 13.989 / 2020, que permite o uso da telemedicina durante a crise causada pelo coronavírus, abrindo caminho para modelos de negócios novos ou existentes em telemedicina que poderão se perpetuar mesmo após a pandemia (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2020).

A telemedicina e outras consultas online é uma das sete tendências mundiais de negócio no setor da saúde apontadas pela Distrito (2018, p. 37 e 2020, p. 74-76), como também: inteligência artificial e *big data*, impressoras 3D, realidade virtual aumentada, aparelhos de monitorização de doenças crônicas e testes de diagnóstico rápido, aplicativos e soluções digitais para saúde e bem-estar, e parcerias com grandes empresas de outros segmentos.

## 2.1 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* (conhecido também, como apenas *Canvas*) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico inicialmente proposto por Alexander Osterwalder, e uma metodologia que permite desenvolver, esboçar e identificar modelos de negócios novos ou existentes (MOURA, 2014). É um método visual usado para capturar o modelo de negócios de uma empresa, definido por nove blocos de construção que representam os elementos-chave do negócio em um ponto fixo no tempo (FRITSCHER e PIGNEUR, 2014). A ideia proposta é que se responda de maneira objetiva às perguntas de cada bloco, identificando e construindo o modelo de negócios visualmente (DORNELAS, 2020).

O *Canvas* se destaca por conter diferenciais como pensamento visual e visão sistêmica, o que o torna mais simples, possibilitando que pessoas não envolvidas diretamente no negócio possam colaborar na análise do modelo (SEBRAE, 2013).

Os nove segmentos do *framework* (estrutura do Canvas) utilizados nas análises das *healthtechs* são explicados a seguir de maneira sintetizada e simplificada, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p.14-44) e SEBRAE (2013, p. 18-40):

Segmentos de Clientes: define os diferentes grupos de cliente (pessoas ou organizações) para quem a empresa oferece sua Proposta de Valor. A pergunta principal a ser respondida é: — Para quem a Instituição está criando valor?

1. Proposta de Valor: descreve o pacote de produtos e serviços inovadores da empresa que criam Valor para um Segmento de Clientes Específico. A pergunta principal a ser respondida é: — Que conjunto de produtos e serviços a empresa está oferecendo para cada segmento de clientes?
2. Canais: descreve como a empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar um Valor. A pergunta principal a ser respondida é: — Como a Instituição alcança seus clientes?
3. Relacionamento com Clientes: também pode ser chamado de Segmento de Mercado, e define os tipos de relação que a empresa estabelece com cada Segmento de Cliente. A pergunta principal a ser respondida é: — Que tipo de relacionamento a Instituição mantém com cada Segmento de Cliente?
5. Fontes de Receita: descreve o tipo de fonte de receita gerado pela empresa a partir de cada Segmento de Clientes. Pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita, transações de renda resultantes de pagamento único, ou renda recorrente resultante de pagamento constante. A pergunta principal a ser respondida é: — Que tipo de fonte de receita é utilizado pela Instituição para cada Segmento de Cliente?
6. Recursos Principais: define os recursos mais importantes exigidos para fazer o

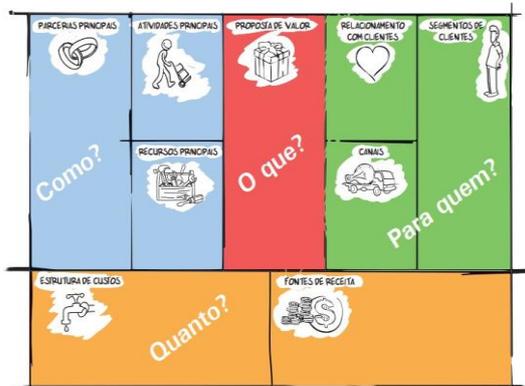
modelo de negócio funcionar. A pergunta principal a ser respondida é: — Quais são os principais recursos que a Instituição utiliza em sua proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente e fonte de receita?

7. Atividades-Chave: descreve as principais ações que a empresa utiliza para fazer seu modelo de negócio funcionar. A pergunta principal a ser respondida é: — Quais as principais atividades realizadas pela Instituição, requeridas em sua proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente e fonte de receita?
8. Parcerias Principais: descreve a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. A pergunta principal a ser respondida é: — Quais são os principais fornecedores e parceiros da *Healthtech*?
9. Estrutura de custo: descreve todos os custos envolvidos na execução do modelo de negócio. A pergunta principal a ser respondida é: — Quais são os custos mais importantes no modelo de negócios da Instituição?

SEBRAE (2013, p. 18-20) propõe a divisão do *framework* em 4 cores (Figura 1). A cor rosa (ou vermelha) deve preencher a coluna da Proposta de Valor onde a principal pergunta a ser respondida se refere ao *O que?*, sendo o primeiro bloco a ser preenchido. A cor verde deve preencher os espaços de Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais, onde as perguntas principais se referem *Para Quem?*. é o segundo bloco a ser preenchido. O terceiro bloco a ser preenchido se refere a *Quanto?* e compreende aos segmentos de Estrutura de Custos e Fontes de Receita, preenchidos com a cor amarela (ou laranja). Por último se preenche com a cor azul os espaços: Parcerias, Atividades e Recursos principais;

que se referem a *Como?* o modelo de negócios é executado.

**Figura 1 – Sugestão de Preenchimento do Quadro segundo Sebrae (2013)**



Fonte: SEBRAE (2013)

Após o preenchimento do *framework* é possível analisar o quadro afim de se identificar um padrão de modelo de negócios entre os modelos descritos por Ostwalder, e outros que são bastante conhecidos pelo mercado do empreendedorismo e por eles denominados, além dos mistos de modelos já existentes, visto que o mercado empreendedor atual sempre gera modelos inovadores (PEREIRA, s.d.).

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, pois visou descrever o *pitch* e o modelo de negócios das unidades de análises: Vitta, Sanar, Labi Exames, dr. consulta e Vittude. De acordo com Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Se tratando dos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa documental, como uma pesquisa que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com a pesquisa descrita (GIL, 2002). Na técnica

da pesquisa documental, operacionalmente, explorou-se registros existentes a respeito das *healthtechs* selecionadas, no relatório Distrito *Healthtech Report* Brasil 2020, sites de *hubs de inovação* (Cubo, Distrito, StartSe, entre outras), revistas eletrônicas de negócios (Época, PEGN, Forbes e semelhantes), e das próprias *healthtechs*.

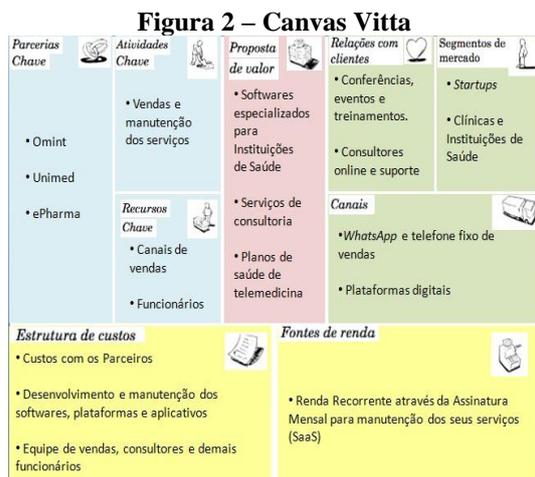
O Distrito *Healthtech Report* Brasil 2020 é um relatório realizado pela Distrito a partir de um trabalho minucioso de pesquisa e consulta de banco de dados que delimitou 542 *healthtechs* com critérios préestabelecidos. Destas, foram destacadas 10 empresas pelo relatório: Vitta, Sanar, Memed, Labi Exames, Consulta Já, dr. consulta, CM Tecnologia, Vittude, Magnamed e Clínica Sim; através do cálculo de um algoritmo denominado “*scoring*”. Para o cálculo do algoritmo foi levado em conta o número de funcionários da *healthtech* e o seu crescimento no último ano; efetuado pela soma dos: faturamento presumido via análise do CNPJ; investimentos captados; acessos em site, e métricas (quantidade de curtidas e seguidores) de redes sociais (DISTRITO, 2020).

Dentre as 10 *Healthtechs* destacadas foram selecionadas cinco que melhor possuíam registros existentes sobre seu modelo de negócios e atividades na técnica de pesquisa documental: Vitta, Sanar, Labi Exames, dr. consulta e Vittude.

Em relação aos meios trata-se de um trabalho aplicado, de acordo com Santos e Parra Filho (2011, p. 87), pesquisas aplicadas valem-se de teorias e leis já existentes para sua utilização prática. Esta pesquisa demonstra a utilização da ferramenta *Business Model Canvas* a partir da metodologia descrita na Cartilha do SEBRAE (2013); como mecanismo de identificação e análise de modelos de negócios.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como *pitch*, destaca-se que a Vitta é uma *healthtech* especializada em sistemas médicos que oferece softwares especializados para Instituições de Saúde (prontuários eletrônicos, agendamento online de consultas, gestão de clínicas e pagamentos), além de serviços de consultoria e gestão, e planos de saúde para *startups* (VITTA, s.d.). O Modelo de negócio pode ser caracterizado como B2B (*Business to Business*) e SaaS (*Software as a Service*), conforme apresentado na figura 2:



Fonte: Os Autores (2020)

Analisando o *Canvas* da empresa, podemos perceber os principais aspectos do modelo de negócio SaaS bem caracterizado, este modelo funciona ao oferecer serviços de acesso, suporte, manutenção, e demais aspectos da estrutura necessária de um software específico, via internet, cobrando uma assinatura mensal (PEREIRA, s.d.). Desta forma, a Proposta de Valor da empresa são os serviços agregados através do produto, e não o produto em si, por isso o termo “*as a service*” (software como um serviço). A Fonte de Receita da empresa provém da renda recorrente da assinatura mensal dos serviços prestados necessários

para o uso do produto (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010 e PEREIRA, s.d.).

A Segmentação de Clientes da *healthtech* são outras empresas, especificamente Clínicas e outras Instituições de Saúde, e *Startups* de qualquer segmento, o que caracteriza o modelo de negócio B2B, que significa de “empresa para empresa” (PEREIRA, s.d.).

As *Startups* são alcançadas através da parceria da *healthtech* com as empresas Omint, Unimed e ePharma, onde são oferecidos planos de saúde de telemedicina que custam, segundo a Vitta, cerca de 15 a 20% a menos que as apólices convencionais, além de oferecer assistência na compra de medicamentos contando com 8,3 mil farmácias conveniadas, como a Drograria São Paulo, PagueMenos, Extrafarma e muitas outras. Por meio do aplicativo da Vitta, os usuários dos novos planos para *startups* têm acesso a um time de médicos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas e nutricionistas para tirar dúvidas. O usuário também consegue agendar consultas e acessar resultados de exames, prontuários, históricos de tratamentos e prescrições (PARONAMA FARMACÊUTICO, 2019 e COSTA, 2019).

Entre seus principais clientes estão grandes empresas, como o Hospital Albert Einstein, Fleury, Omint e várias outras das melhores clínicas e instituições de saúde brasileiras (VITTA, s.d.).

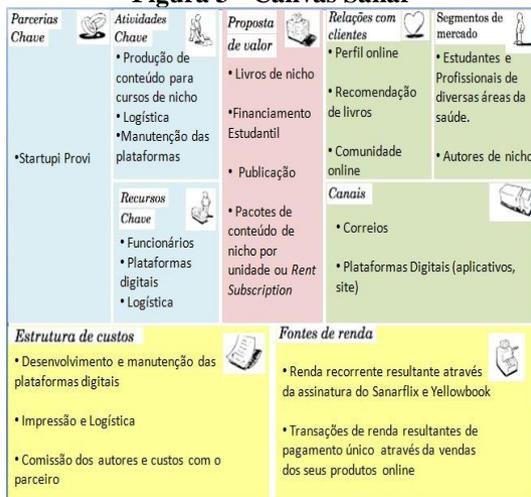
Liderada pelo CEO João Gabriel Alkmim e movidos por um time de empreendedores, passaram a liderar o segmento e atingiram mais de 15 000 médicos em 25 estados brasileiros, formando uma das maiores redes médicas de telemedicina do país (COSTA, 2019).

#### 4.2 SANAR SAÚDE

Como *pitch*, destaca-se que a Sanar é uma *startup* de conteúdo e produtos digitais com foco na área de saúde que atende o

profissional de medicina e outras áreas da saúde em vários estágios da carreira, fornecendo informações de alta qualidade e em múltiplas plataformas (SANAR, s.d.). O Modelo de negócio pode ser caracterizado como Combinação do tipo Cauda Longa e *Rent Subscription*, que em português significa “Aluguel por Assinatura”, conforme apresentado na figura 3:

**Figura 3 - Canvas Sanar**



Fonte: Os Autores (2020)

Analisando o *Canvas* da empresa, podemos perceber os principais aspectos do modelo de negócio de Cauda Longa, modelo este, que necessita de uma plataforma que disponibilize um substancial volume de produtos que possam ser facilmente acessados pelos clientes. Individualmente os produtos vendem pouco, mas no seu total, geram alta receita (PEREIRA, s.d.). Isto é observado na Proposta de Valor da *healthtech*, onde todos seus produtos e serviços são especificados para apenas um nicho, se destacando de outras editoras não especializadas, com o tradicional modelo de publicação e vendas centrado no best-seller (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 67) “Agregar vendas de nicho pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional onde um pequeno número de best-sellers forma a maior parte da receita”.

Em sua Proposta de Valor também identificamos o modelo de Aluguel por Assinatura que consiste em permitir que clientes consumam produtos ou serviços o quanto quiserem pagando um valor fixo (PEREIRA, s.d.). Assim, a Sanar inovou em oferecer conteúdos para seu Segmento de Clientes através de planos de assinatura mensal: Sanarflix (R\$ 24,50 por mês) e Yellowbook Pro (R\$ 99 por ano); de onde provém 80% da receita do negócio (SANAR, s.d. e STARTUPI,2020).

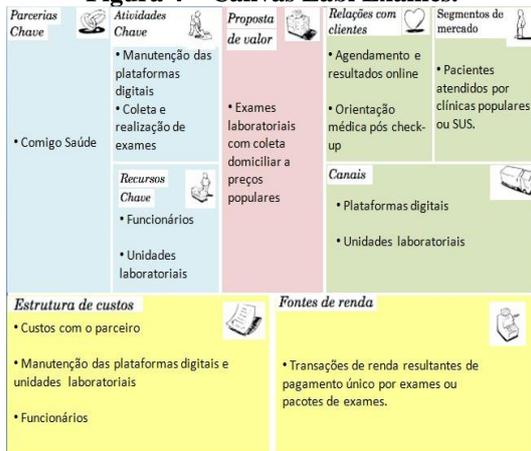
Possui clientes em mais de cinco mil cidades e sete países, como Argentina, Paraguai, Bolívia e Portugal, além de uma comunidade online com conteúdos gratuitos como forma de adquirir usuários e descobrir necessidades específicas do nicho, o que o CEO da Sanar chamou de “*job-to-be-done* do profissional da saúde”. Foi através da comunidade a ideia de empréstimos para estudantes de medicina terminarem seus estudos, e assim, a Sanar criou o “financiamento Sanar Up” realizado em parceria com a *startup* Provi (FONSECA, 2020 e DISTRITO, 2020).

Segundo Luiz Henrique Noronha, da DNA Capital “A Sanar é um exemplo de empresa inovadora que está fazendo a diferença ao expandir as fronteiras do que é possível ser feito em saúde” (STARTUPI, 2020).

### 4.3 LABI EXAMES

Como *pitch*, destaca-se que o Labi Exames é uma *healthtech* especializada em exames laboratoriais cujo propósito é descomplicar o cuidado com a saúde oferecendo exames a preços populares. O público-alvo da empresa é tanto os pacientes que hoje são atendidos pelas clínicas populares, quanto pelo SUS (SAÚDE BUSINESS, 2020). O Modelo de negócio pode ser caracterizado como do tipo *Low Cost*, que em português significa “baixo custo”, conforme apresentado na figura 4:

**Figura 4 – Canvas Labi Exames.**



**Fonte: Os Autores (2020)**

Analisando o *Canvas* da empresa, podemos perceber os principais aspectos do modelo de negócios. Ao observar sua Proposta de Valor e Segmento de Clientes no *framework* do Canvas, o modelo de negócio *Low Cost* fica bem caracterizado, pois, o Valor oferecido pela empresa são serviços a baixos custos para uma segmentação de clientes específica. Este modelo de negócio consiste em oferecer somente o essencial de um produto ou serviço, a um preço menor que o oferecido no mercado. Isso significa que qualquer tipo de item que é uma adição a oferta principal é removido para poder reduzir o preço ao mínimo possível (PEREIRA, s.d.). Esta proposta de negócio surgiu através do *insight* (identificação de uma oportunidade), dos fundadores da *startup* ao perceberem que o paciente do SUS, mesmo conseguindo atendimento médico, muitas vezes não consegue fazer os exames rapidamente (LABNETWORK, 2018).

Em 2018 a *startup* era uma das 12 companhias do segmento de saúde/bem-estar que integravam o “100 *Startups to Watch*”, ranking das *startups* mais promissoras do Brasil realizado pela Consultoria EloGroup, e pelas revistas Pequenas Empresas & Grandes Negócios, e Época Negócios (LABNETWORK, 2018). A *healthtech* também conta com uma excelente parceria com a Comigo Saúde,

uma *startup* de *marketplace* que conecta médicos, pacientes e laboratórios, que já mediou 20 mil exames e recentemente passou por uma aceleração na The Venture City (FONSECA, 2020 a).

#### 4.4 DR. CONSULTA

Como *pitch*, destaca-se que o dr.consulta é uma operadora de rede de clínicas de saúde que tem como objetivo oferecer consultas ambulatoriais agendadas, exames e pequenas cirurgias a um custo acessível. A marcação de consultas pode ser realizada pelo telefone, aplicativo ou site, sem filas e burocracia (DR CONSULTA, s.d.). O Modelo de negócio pode ser caracterizado como combinação de *Low Cost* e Telemedicina através de *Marketplace*, conforme apresentado na figura 5:

**Figura 5 – Canvas Dr.consulta**



**Fonte: Os Autores (2020)**

Analisando o *Canvas* da empresa, podemos perceber os principais aspectos do modelo de negócio.

Fundada em 2011, a Corporação Dr.consulta já atendeu mais de 1,8 milhão de pacientes em mais de 60 especialidades médicas e 3 mil serviços, entre exames, odontologia, fisioterapia, acupuntura e cirurgias de baixa complexidade (SAMOR e ARBEX, 2019). A empresa se estabeleceu através do modelo de negócio *Low Cost*,

oferecendo consultas e exames a preços acessíveis para pacientes sem cobertura de convênio médico, condição de cerca de 70% dos brasileiros em 2018 (VALOR ONLINE, 2018).

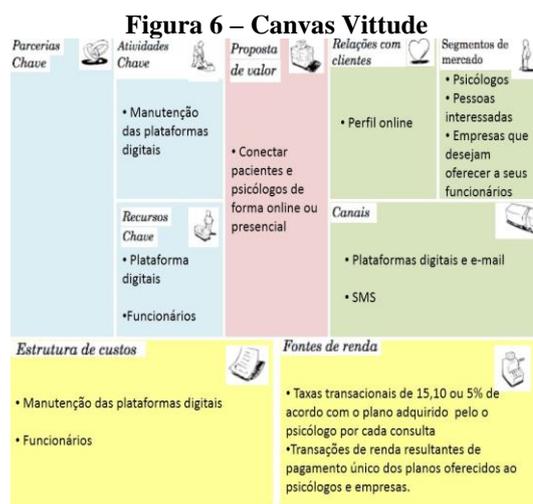
Em 2019, o fundador e CEO Thomaz Srougi, colocou em curso o maior reposicionamento da história da empresa: de clínica popular, para uma *healthtech* de telemedicina (SAMOR e ARBEX, 2019). Em março deste ano o dr.consulta inovou ao oferecer orientação médica por vídeo chamada via *WhatsApp*, em mais de 20 especialidades médicas da rede para todo o Brasil, através do modelo de *Marketplace* (SANTOS, 2020). Este modelo, funciona ao disponibilizar produtos ou serviços de terceiros (além dos seus próprios) em um único ambiente virtual que possui alto volume de usuários e confiam na marca. Este modelo de negócio se tornou famoso com empresas como a Amazon e Mercado livre (PEREIRA, s.d.)

A rede também passou a oferecer gratuitamente o envio de receitas de medicamentos controlados (receita azul ou amarela), à residência dos pacientes de São Paulo que realizarem consultas por telemedicina. As entregas são realizadas em parceria com a Uello (*startup* de entregas), em toda a capital paulista, ABC e região metropolitana. O prazo de recebimento é de até cinco dias corridos, mas caso prefira, o paciente tem a opção de retirar a via em alguns dos centros médicos da rede (STARTUPI, 2020 a). A *healthtech* também conta com as parceiras Yalo e Ame Digital, ambas *startups* de clube de desconto e fidelidade (SAÚDE BUSINESS, 2020 a).

#### 4.5 VITTUDE

Como *pitch*, destaca-se que a Vittude é uma *startup* que conecta pacientes e psicólogos através de uma plataforma digital para atendimento online ou presencial. Com mais de 3 mil psicólogos e 14 mil pacientes,

a *startup* promove acesso à psicoterapia, chegando a pessoas que moram em mais de 50 países (CUBO, s.d.). O Modelo de negócio pode ser caracterizado como combinação de Plataforma Multilateral, B2C e B2B2C, conforme apresentado na figura 6:



Fonte: Os Autores (2020)

Analisando o *Canvas* da empresa, podemos perceber os principais aspectos do modelo de negócios. Plataformas multilaterais unem dois diferentes segmentos de clientes que coexistem e são interdependentes entre si, pois, a presença de um gera valor para o outro. Assim, a verdadeira Proposta de Valor da empresa é facilitar a interação entre os diferentes segmentos. A plataforma multilateral cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como “efeito rede”. Por isto, em alguns casos, não se cobra nada de um dos clientes, como forma de atraí-los, para então, poder oferecê-los ao outro segmento (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010 e PEREIRA, s.d.). Segundo Pereira (s.d; p.32) “No mundo dos negócios, se você não está pagando pelo produto, você deve ser o produto”.

Fundada em 2016, a Vittude baseia seu modelo de negócios na crença que para manter a saúde mental a prevenção deve ser contínua, tanto que todos os seus

colaboradores recebem créditos mensais para fazer terapia na plataforma (ORTEGA, 2019).

Apesar de ter iniciado no mercado com uma proposta de modelo de negócio B2C (de empresa para consumidor), foi através do *insight* de demanda de empresas que queriam oferecer o benefício da terapia para seus funcionários, que a empresa se ampliou, trazendo a proposta B2B2C (de empresa para empresa para consumidor) ao seu modelo de negócio, que já compreende cerca de 15% de seus clientes, entre eles grandes empresas como Banco do Brasil, SAP, Resultados Digitais, 99 e os escritórios de advocacia Trigueiro Fontes e Lobo de Rizzo (ORTEGA, 2019; INGIZZA, 2019; MARI, 2019; NEGÓCIOS EM MOVIMENTO, 2020).

O serviço oferecido pela Vittude às empresas permite que os funcionários façam terapia semanalmente, presencialmente ou em vídeo, mesmo sem uma prescrição médica. A *startup* cobra uma taxa por colaborador, que varia entre 15 e 30 reais por pessoa (INGIZZA, 2019).

Durante os meses de quarentena, com a impossibilidade de receber pacientes nos consultórios, houve um aumento de 4 mil para 5 mil profissionais associados, entre fevereiro e março, e um crescimento de 318% de número de pacientes. (ROMANI, 2020 e NEGÓCIOS EM MOVIMENTO, 2020). Ciente de mais este *insight* gerado durante a pandemia, a Vittude passou a oferecer diversos tipos de conteúdo em suas plataformas digitais como o “Diário de Quarentena”, que oferece orientações e um cupom para o usuário agendar a primeira consulta de forma gratuita, e *lives* diárias com psicólogos para discutir temas atuais (NEGÓCIOS EM MOVIMENTO, 2020).

## 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA

Em síntese, a tabela comparativa a seguir traz o modelo de negócios de cada

*healthtech*, idade, estágio de desenvolvimento, alcance geográfico de mercado e se possui alguma tendência global do mercado da saúde:

**Tabela 1 – Tabela de análise comparativa**

| Healthtechs  | Modelo de negócios                  | Idade (anos) | Estágio de Desenvolvimento | Alcance geográfico de mercado   | Tendência Global  |
|--------------|-------------------------------------|--------------|----------------------------|---|---|
| Vitta        | B2B, SaaS                           | 06           | Crescimento                | 25 estados brasileiros em todas as regiões do país                          | Inteligência Virtual e Big Data; Telemedicina; Parcerias com grandes empresas |
| Sanar        | Cauda longa, Rent Subscription, B2C | 06           | Crescimento                | Mais de 5.000 cidades brasileiras e sete países da América Latina e Europa. | Ausente   |
| Labi exames  | Low cost, B2C                       | 03           | Inicial                    | Grande São Paulo e Rio de Janeiro   | Ausente   |
| dr. consulta | Low cost, B2C, B2B, Marketplace     | 09           | Renovação                  | Todo o Brasil através da telemedicina                                       | Telemedicina; Parcerias com grandes empresas                                  |
| Vittude      | Plataforma Multilateral, B2C, B2B2C | 04           | Inicial                    | Todo o Brasil e mais de 50 países.  | Aplicativos de saúde e bem-estar  |
| Healthtechs  | Modelo de negócios                  | Idade (anos) | Estágio de Desenvolvimento | Alcance geográfico de mercado   | Tendência Global  |
| Vitta        | B2B, SaaS                           | 06           | Crescimento                | 25 estados brasileiros em todas as regiões do e país                        | Inteligência Virtual e Big Data; Telemedicina; Parcerias com grandes empresas |
| Sanar        | Cauda longa, Rent Subscription, B2C | 06           | Crescimento                | Mais de 5.000 cidades brasileiras e sete países da América Latina e Europa. | Ausente   |
| Labi exames  | Low cost, B2C                       | 03           | Inicial                    | Grande São Paulo e Rio de Janeiro   | Ausente   |
| dr. consulta | Low cost, B2C, B2B, Marketplace     | 09           | Renovação                  | Todo o Brasil através da telemedicina                                       | Telemedicina; Parcerias com grandes empresas                                  |

Fonte: Os Autores (2020)

É importante frisar que todas as *healthtechs* analisadas seguem um padrão de modelo de negócios inovador para o setor e trazem em seu modelo de negócios a energia criativa capaz de acelerar a chegada de soluções em um setor que está em constante transformação (DISTRITO, 2020).

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa fundamentou-se no entendimento das informações adquiridas através da técnica de pesquisa documental relacionados aos modelos de negócios das *healthtechs* analisadas e sua materialização por meio do *Business Model Canvas*, ferramenta que permite a identificação e análise dos modelos de negócios de forma sistêmica e integrada. O estudo realizado



contribui em mostrar empiricamente, os inovadores modelos de negócios de importantes *healthtechs* brasileiras, *startups* estas, que vivem uma emergência no Brasil e oferecem importantes produtos e serviços que integram o Sistema Único de Saúde em um crítico momento vivido: a pandemia do coronavírus.

No que diz respeito à análise documental, este estudo encontra limitações por não ter total acesso documental das *healthtechs* analisadas e seus modelos de negócios, podendo assim, a análise não ter podido mostrar todos as parcerias, propostas de valor, canais e fontes de receitas reais, mas somente ao que informava os documentos analisados nas fontes documentais descritas.

Como sugestão para futuros trabalhos se propõem a realização de uma análise SWOT detalhada de cada modelo de negócios utilizando o *Business Model Canvas* construído nesta pesquisa, como complementação da análise dos modelos de negócios, como sugere Osterwalder (2011, p. 216). Se propõem também que se busque analisar outras *healthtechs* brasileiras que seguem as tendências global de negócios do setor da saúde citadas neste estudo, por se tratar de negócios inovadores e promissores no mercado da saúde brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Y; MARQUES, R. **Uma análise da revolução tecnológica no mercado atuarial.** Revista Científica Faculdade Unimed, v. 2, n. 1, 2020. p. 66-80.

COSTA, J. E. **Healthtech Vitta amplia serviços de saúde e planos médicos para startup.** StarSe. 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/vitta-plano-saude-startup>>. Acesso em: 05 outubro 2020.

COUTO, M. H. G. **Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo (USP), 246 p. 2019.

CUBO. **Vittude.** s.d. Disponível em: <<https://cubo.network/startups/vittude>>. Acesso em: 22 setembro 2020.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Lei nº 13.989, de 15 de abril de 2020:** Dispõe sobre o uso da telemedicina durante a crise causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2). ed.73, seção 1, 2020. p.01. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.989-de-15-de-abril-de-2020-252726328>>. Acesso em: 15 setembro 2020.

DISTRITO. **Healthtech Mining Report 2018.** 2018. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-healthtech-mining-report-2018.pdf>>. Acesso em: 14 setembro 2020.

DISTRITO. **Distrito Healthtech Report Brasil 2020.** 2020. Disponível em: <<https://conteudo.distrito.me/data-miner-healthtech>>. Acesso em: 15 agosto 2020.

DISTRITO. **Healthtech: conheça soluções que as startups de saúde oferecem.** 2020 a. Disponível em: <<https://distrito.me/startups-healthtech/#:~:text=Neste%20segmento%2C%20o%20Brasil%20%20C3%A9,%E2%80%93%20um%20aumento%20de%2034%25.>>>. Acesso em: 01 setembro 2020.

DORNELAS, J; et al. **Plano de negócios com o modelo Canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1 ed. 221 p. 2018.

DR. CONSULTA. **Saúde com ninguém pensa em saúde.** s.d. Disponível em: <<https://somos.drconsulta.com/>>. Acesso em: 28 outubro 2020.

FONSECA, M. **Startup de educação médica Sanar recebe aporte de R\$ 60 milhões.** Revista PEGN. 2020. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/04/exclusivo-startup-de-educacaomedica-sanar-recebe-aporte-de-r-60-milhoes.html>>. Acesso em: 05 outubro 2020.

FONSECA, M. **Startup oferece exames até 30% mais baratos e passa em aceleração de Miami.** Revista PEGN, 2020 a. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/02/startup-ofereceexames-ate-30-mais-baratos-e-passa-em-aceleracao-de-miami.html>>. Acesso em: 15 outubro 2020.



FRITSCHER, B; PIGNEUR, Y. **Visualizing business model evolution with the business model canvas: Concept and tool**. 16th Conference on Business Informatics: IEEE. 2014. p. 151-158.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. v. 4. 2002. p. 44-45.

HEINONEN, K; STRANDVIK T. **Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation**. Journal of Service Management, 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conta-Satélite de Saúde: Brasil 2010-2017**. Rio de

Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=2101690>>. Acesso em: 30 setembro 2020.

INGIZZA, C. **Site para democratizar terapia recebe aporte de R\$4,5 milhões**. Exame. 13 nov. de 2019. Disponível em: <<https://exame.com/pme/site-para-democratizar-terapia-recebe-aporte-de-r45-milhoes/>>. Acesso em: 28 setembro 2020.

LAB NETWORK. **Labi Exames integra ranking 100 Startups to Watch**. 2018. Disponível em: <<https://www.labnetwork.com.br/noticias/labi-exames-integra-ranking-100-startups-to-watch/>>. Acesso em: 20 outubro 2020.

MARI, A. **Vittude do Brasil visa corporações a democratizar o acesso à terapia**. Forbes. 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/angelicamarideoliveira/2019/11/13/brazils-vittude-targets-corporates-todemocratize-therapy-access/?sh=383e4ccc7a3d>>. Acesso em: 23 outubro 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Tomada de Subsídios nº 2/2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/consultas-publicas/2020/tomadade-subsidios-2-2020>>. Acesso em: 30 setembro 2020.

MORANDE, S; DEL VACCHIO, E; RANIERI, A. **Digital Innovations in Healthcare Startups**:

**Transforming Service Ecosystem**. Journal of Business and Management Studies, v.2, n. 1, 2020. p. 26-39.

MOURA, L. A. R. **Memória Seminário sobre Canvas Model com Alexander Osterwladner**. Paraná: SEBRAE, 2014. Disponível em: <[https://www.academia.edu/9592727/Memoria\\_Seminario\\_sobre\\_Canvas\\_Model\\_com\\_Alexander\\_Osterwladner\\_by\\_Luiz\\_Rolim](https://www.academia.edu/9592727/Memoria_Seminario_sobre_Canvas_Model_com_Alexander_Osterwladner_by_Luiz_Rolim)>. Acesso em: 30 setembro 2020.

NAKAO, T. **Empreendedorismo na saúde**. LABS – Empreender Saúde, e-book; 25 p. s.d.

NEGÓCIOS EM MOVIMENTO. **Plataforma Vittude tem crescimento de mais de 300% no número de pacientes**. 2020. Disponível em: <<http://www.negociosemmovimento.com.br/negocios/plataforma-vittudetem-crescimento-de-mais-de-300-no-numero-de-pacientes/>>. Acesso em: 05 setembro 2020.

ORTEGA, J. **Vittude, startup que conecta psicólogos a clientes, recebe aporte de R\$ 4,5 milhões**. StartSe. 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/vittude-psicologos-aporte>>. Acesso em: 28 setembro 2020.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 300 p. 2011.

PANAROMA FARMACÊUTICO. **Vitta lança plano de saúde para startups**. 2019. Disponível em: <<https://panoramafarmaceutico.com.br/2019/09/24/vitta-lanca-plano-de-saude-para-startups/>>. Acesso em: 05 outubro 2020.

PEREIRA, D. **O Analista de Modelos De Negócios – 75 exemplos para empreendedores dominarem a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores**. e-book, 153 p. s.d.

ROMANI, B. **Startups de psicologia online ganham espaço na pandemia**. Terra, 2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/inovacao/startups-de-psicologia-online-ganham-espaco-napandemia,355ae39ba3426b9f6b98d2a08363cfdcvf346e84.html>>. Acesso em: 23 setembro 2020.



ROSA, J. A; MORÁSTICA, E. **Modelos De Negócio: Organização E Gestão**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 1 ed. 85 p. 2012.

SAMOR, G; ARBEX, P. **Como o dr. consulta está tentando virar uma healthtech**. 2019. Disponível em: <<https://braziljournal.com/como-o-dr-consulta-esta-tentando-virar-uma-healthtech>>. Acesso em: 26 outubro 2020.

SANAR. **Sanar Saúde**. s.d. Disponível em: <<https://www.sanarsaude.com/quem-somos>>. Acesso em 05 outubro 2020.

SANTOS, J.A; PARRA FILHO; D. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2 ed. 247 p. 2011.

SANTOS. M. **Como a rede dr. consulta se prepara para o surto do coronavírus no Brasil**. Época negócios. 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/03/como-rede-dr-consulta-seprepara-para-o-surto-do-coronavirus-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 outubro 2020.

SAÚDE BUSINESS. **Labi Exames oferece teste gratuito para coronavírus em domicílio a pessoas acima de 80 anos**. 2020. Disponível em: <[https://saudebusiness.com/saude-publica/\\_trashed/](https://saudebusiness.com/saude-publica/_trashed/)>. Acesso em: 01 novembro 2020.

SAÚDE BUSINESS. **Ame Digital e dr. consulta facilitam acesso à telemedicina**. 2020 a. Disponível em: <<https://saudebusiness.com/mercado/ame-digital-e-dr-consulta-facilitam-acesso-a-telemedicina/>>. Acesso em:

14 outubro 2020.

SBV HealthTech Report. **HealthTech: Insights into an Emerging Industry**. 2019. Disponível em: <<https://www.svb.com/healthtech-report>>. Acesso em 20 setembro 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Quadro de Modelo de Negócios – Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES\\_QUADROMODELODENEGOCIO\\_S\\_16\\_PDF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIO_S_16_PDF.pdf)>. Acesso em: 20 setembro 2020.

SEGALLA, A. V. Z; et al. **Startups: qual o caminho para o sucesso?** Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação, 2020.

STARTUPI. **Plataforma que oferece educação para médicos recebe aporte de R\$ 60 milhões**. 2020. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2020/04/plataforma-que-oferece-educacao-para-medicos-sanar-recebeaporte-de-r-60-milhoes/>>. Acesso em: 05 outubro 2020.

STARTUPI. **Dr.consulta oferecerá teste rápido para detecção de coronavírus em coleta domiciliar**. 2020 a. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2020/05/dr-consult>

-[brasil-70-nao-tem-plano-desau-de-particular-apontam-spc-e-cndl.ghtml](https://startupi.com.br/2020/05/dr-consult-brasil-70-nao-tem-plano-desau-de-particular-apontam-spc-e-cndl.ghtml)>. consulta-oferecera-teste-rapido-para-deteccao-decoronavirus-em-coleta-domiciliar/>. Acesso em: 26 outubro 2020.

VALOR ONLINE. **No Brasil, 70% não têm plano de saúde particular, apontam SPC e CNDL**. G1 Economia. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/no>

VITTA. **Liberdade é ajudar a construir o mundo que queremos**. s.d. Disponível em: <<https://vitta.com.br/historia/>>. Acesso em: 05 outubro 2020.