

**DANIEL GONÇALVES BOAVENTURA PACIFICO**

**Desenvolvimento de modelo de negócios para aproximar profissionais liberais e clientes**

**São Paulo**

**2016**



**DANIEL GONÇALVES BOAVENTURA PACIFICO**

**Desenvolvimento de modelo de negócios para aproximar profissionais liberais e clientes**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

**São Paulo**

**2016**



**DANIEL GONÇALVES BOAVENTURA PACIFICO**

**Desenvolvimento de modelo de negócios para aproximar profissionais liberais e clientes**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti

**São Paulo**

**2016**

## Catalogação-na-publicação

Pacifico, Daniel

Desenvolvimento de modelo de negócios para aproximar profissionais  
liberais e clientes / D. Pacifico -- São Paulo, 2016.  
110 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Empreendedorismo 2.Psicologia 3.Estratégia I.Universidade de São  
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é dedicado a meus pais, que me deram a melhor educação que eu poderia querer e me apoiaram sempre em todas as minhas decisões – pela liberdade que me deram e pelo suporte incondicional, muito obrigado! Agradeço também a toda minha família, fundação sem a qual eu não poderia me construir, em especial a meus irmãos com quem tanto aprendo a ser gente.

À Juliana, companheira que me ensina a ter paciência e serenidade, por ter me acompanhado – e aturado – por grande parte da graduação e em especial pelos meses durante os quais com mais afinco me dediquei ao trabalho de formatura. A todos os meus amigos que me apoiaram durante esta empreitada, em especial àqueles da Poli cuja companhia diária tornou a vida muito mais leve e divertida.

Aos professores que tive em minha vida, por terem despertado e atiçado minha curiosidade intelectual, em especial ao professor Berssaneti, por ter me orientado constantemente ao longo do último ano e por todas as conversas que tivemos em nossas reuniões.

À Laura, amiga de longa data de quem a ajuda foi essencial à realização deste trabalho, e a todas pessoas que direta ou indiretamente colaboraram para sua elaboração.



## RESUMO

O presente estudo relata o desenvolvimento de um modelo de negócios que visa à aproximação entre profissionais liberais e clientes – especificamente, são aproximados psicólogos e pessoas que podem vir a ser pacientes.

Após realização de uma Revisão Bibliográfica sobre os conceitos a serem utilizados no trabalho, foi realizada uma análise de viabilidade da proposta a ser feita por meio de uma pesquisa qualitativa composta por uma série de entrevistas.

A partir da constatação de que existe espaço no mercado para a inserção de um modelo de negócios como o proposto, foi implementada uma primeira versão de uma plataforma virtual por meio da qual fosse possível atingir os objetivos desejados. Para que a plataforma operasse com sucesso, foram tomadas diversas iniciativas gerenciais e de marketing. Além disso, foi desenvolvida uma série de análises sobre o negócio proposto sob a ótica da Estratégia Empresarial.

Por meio dos resultados obtidos foi possível concluir que existe, de fato, um mercado pouco explorado na ligação entre profissionais liberais da área da Psicologia e pessoas que procuram por seus serviços. Constatou-se também que do modelo de negócios proposto para reduzir a distância entre esses dois grupos é possível que seja criada uma empresa que obtenha sucesso no longo prazo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Psicologia, Modelo de Negócios, Produto Mínimo Viável



## **ABSTRACT**

This study describes the development of a Business Model that aims to approximate independent professionals to clients – specifically, the link is made between psychologists and people who may become their patients.

After the realization of a Literature Review regarding the concepts used in this work, a viability analysis was made to validate the idea to be pursued through a qualitative research composed by a series of interviews.

As it was found that there actually is space in the market for a solution like the one proposed, a first version of a virtual platform that could achieve the desired goals was implemented. In order to guarantee the good work of the platform, a series of managerial and marketing initiatives were taken. Besides, a number of Business Strategy analysis were made over the idealized Business Model.

From the obtained results arose the conclusion that there is, indeed, a poorly explored market in the linking between independent professionals from the area of Psychology and people who look for their services. It is also possible to state that the proposed Business Model to reduce the distance between these two groups may origin a company, which can obtain success in the long run.

**Keywords:** Entrepreneurship, Psychology, Business Model, Minimum Viable Product



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Série Histórica da expansão dos CAPS no Brasil .....	18
Figura 2: Ligação proposta pelo negócio a ser desenvolvido.....	21
Figura 3: Limites do escopo do presente trabalho .....	22
Figura 4: Ciclo Construir-Medir-Aprender .....	26
Figura 5: Quadro de Modelo de Negócios.....	33
Figura 6: As cinco forças competitivas .....	34
Figura 7: Esquematização da análise SWOT .....	36
Figura 8: Estratégias Competitivas Genéricas.....	38
Figura 9: Esquema da Matriz de Priorização Básica.....	41
Figura 10: Seleção da opção "Psicólogo" na realização de cliente oculto no GetNinjas .....	54
Figura 11: Informações simples inseridas na realização do cadastro no GetNinjas.....	54
Figura 12: Explicação de como funciona o processo do GetNinjas para os profissionais cadastrados.....	55
Figura 13: Matriz de Priorização Básica aplicada à escolha do tipo de MVP a ser desenvolvido .....	58
Figura 14: A Parede de Feedback do NEU, com o Canvas do PsiCuidar .....	61
Figura 15: O Canvas do PsiCuidar .....	69
Figura 16: Sessão 1 da Landing Page, com frases para atrair os potenciais pacientes.....	71
Figura 17: Sessão 2 da Landing Page, que explica brevemente o funcionamento da página ..	71
Figura 18: Questionário preenchido pelos potenciais pacientes.....	72
Figura 19: Funcionamento básico da Landing Page do PsiCuidar .....	74
Figura 20: Tela de recebimento de questões do Instapage .....	75
Figura 21: Envio de indicação de profissional por e-mail.....	76
Figura 22: Ilustração da planilha utilizada para gerenciar a operação da Landing Page.....	80
Figura 23: Página de Facebook do PsiCuidar.....	82
Figura 24: Alcance global da Doctoralia .....	84
Figura 25: Principais ferramentas de busca disponibilizadas pelo Doctoralia .....	84
Figura 26: Página inicial da Consulte.me .....	85
Figura 27: Página inicial da BoaConsulta .....	85
Figura 28: Página inicial da Vittude .....	86
Figura 29: Processo de utilização da plataforma Zenklub.....	87
Figura 30: Processo de utilização do Falafreud.....	88

Figura 31: Opção de procurar por psicólogo no Dr.Consulta .....	89
Figura 32: Análise SWOT aplicada ao PsiCuidar.....	92
Figura 33: Forças competitivas de Porter no setor de marketplaces voltados à saúde .....	94
Figura 34: Mapa de Grupos Estratégicos do mercado analisado .....	97
Figura 35: Resultados obtidos pela primeira página que foi ao ar.....	100
Figura 36: Resultados obtidos pela segunda página a ir ao ar .....	100
Figura 37: Visitantes únicos em período de maior divulgação .....	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRATEF	Associação Brasileira de Terapia Familiar
CEIP	Centro Escola do Instituto de Psicologia
CFP	Conselho Federal de Psicologia
CRP	Conselho Regional de Psicologia
IPUSP	Instituto de Psicologia da USP
MHF	<i>Mental Health Foundation</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NEP	Núcleo de Estudantes de Psicologia
NEU	Núcleo de Empreendedorismo da USP
SUS	Sistema Único de Saúde
TAM	<i>Total Achievable Market</i>
USP	Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Definição do Problema.....	20
1.2	Objetivos e Escopo.....	21
1.3	Justificativa.....	22
1.4	Estrutura do Trabalho.....	23
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	25
2.1	Empreendedorismo.....	25
2.1.1	Modelo de Stage-Gates.....	29
2.2	Modelo de Negócio .....	30
2.2.1	O Modelo Canvas .....	31
2.2.2	Gestão Estratégica .....	33
2.2.2.1	Cinco Forças Competitivas .....	33
2.2.2.2	Análise SWOT .....	35
2.2.2.3	Estratégias Genéricas .....	37
2.2.2.4	Mapa de Grupos Estratégicos.....	38
2.3	Pesquisa Qualitativa .....	39
2.4	Técnicas de Priorização.....	40
3.	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	43
3.1	Entrevistas .....	43
3.1.1	Psicanalista formada na USP em 1994.....	44
3.1.2	Psicólogo que estuda neurociência .....	45
3.1.3	Psicóloga formada pela USP, blogger .....	46
3.1.4	Diretora do Ensino Médio de grande colégio paulistano .....	47
3.2	Limites legais: o Código de Ética do Conselho Federal de Psicologia.....	48
4.	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	51
4.1	Primeiros Passos.....	51
4.1.1	O começo de uma sociedade .....	51
4.1.2	Entendendo o modelo de Marketplace – Cliente Oculto.....	52
4.1.2.1	Oferta de serviço .....	53
4.1.2.2	Procura pelo serviço .....	56
4.2	Produto Mínimo Viável.....	56
4.2.1	Escolha do tipo de Produto Mínimo Viável desenvolvido .....	56
4.2.2	Rede de apoio .....	60
4.2.3	Construção da rede de psicólogos .....	61
4.2.4	O Canvas do PsiCuidar.....	64

4.2.4.1	Oferta de Valor .....	64
4.2.4.2	Segmentos de Clientes .....	65
4.2.4.3	Canais .....	65
4.2.4.4	Relacionamento com Clientes .....	66
4.2.4.5	Fontes de Receita .....	66
4.2.4.6	Recursos Principais .....	67
4.2.4.7	Atividades-Chave .....	67
4.2.4.8	Parcerias Principais .....	68
4.2.4.9	Estrutura de Custos .....	69
4.2.4.10	O Quadro de Modelo de Negócios do PsiCuidar .....	69
4.2.5	Landing Page .....	70
4.2.6	Funcionamento e gestão do Produto Mínimo Viável .....	73
4.2.6.1	Operação da Landing Page .....	74
4.2.6.2	Gestão do Produto Mínimo Viável .....	78
4.2.7	Marketing .....	80
4.3	Análise do Mercado .....	82
4.3.1	Cenário Competitivo .....	83
4.3.1.1	Marketplaces voltados à saúde .....	83
4.3.1.2	Empresas digitais com foco em Psicologia .....	86
4.3.1.3	Redes de centros médicos .....	89
4.3.2	Análise SWOT .....	90
4.3.3	As Cinco Forças Competitivas .....	92
4.3.4	Estimativa do tamanho do Mercado .....	95
4.3.5	Estratégia Genérica Adotada .....	96
4.3.6	Grupos Estratégicos Identificados no Setor .....	96
5.	RESULTADOS OBTIDOS .....	99
5.1	Resultados Quantitativos .....	99
5.1.1	Resultados Gerais .....	99
5.1.2	Resultados em períodos de maior divulgação .....	101
5.1.3	Dinheiro investido .....	103
5.2	Resultados Qualitativos .....	103
5.2.1	Exemplos de questionamentos e respostas .....	103
5.2.2	Esforços de Marketing .....	105
6.	CONCLUSÕES .....	107
6.1	Continuidade do Trabalho .....	108
	BIBLIOGRAFIA .....	109

## 1. INTRODUÇÃO

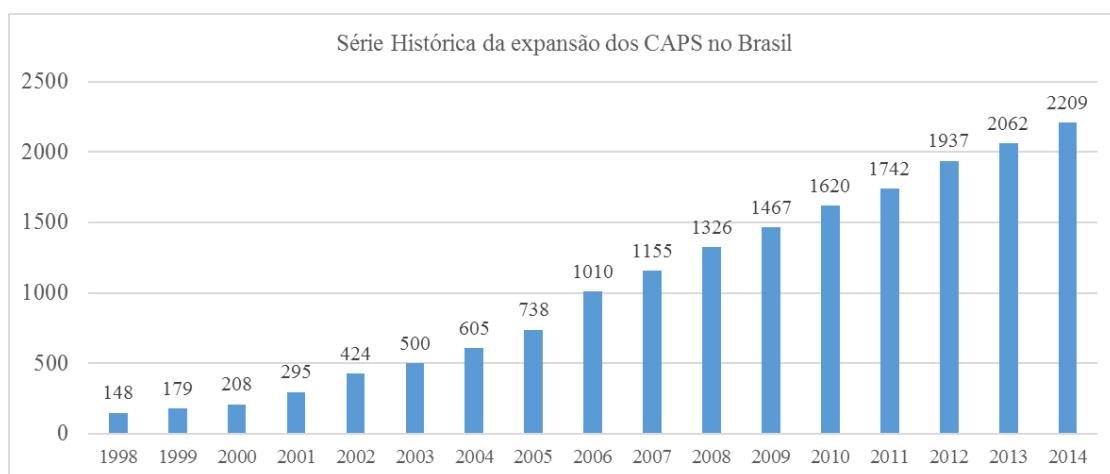
A humanidade tem buscado, nos últimos séculos, o desenvolvimento econômico e social. Procura ter cada vez mais riqueza e mais equidade entre as pessoas. Isso pode ser compreendido pelo que o desenvolvimento traz consigo: o aumento de qualidade de vida. O que se busca, no limite, é uma vida cada vez melhor, com mais possibilidades e maior liberdade para os cidadãos.

Nesse contexto, a saúde é um pilar importantíssimo de sustentação. Quanto mais segurança uma população tem em relação a sua saúde, maior tende a ser seu bem-estar. Uma sociedade que não oferece aos cidadãos meios de cura para doenças é uma sociedade insegura, em que paira grande incerteza. Pode-se, desse modo, entender o quanto importante foi o desenvolvimento da medicina nas últimas décadas. Se há algum tempo uma infecção qualquer poderia ser fatal, hoje em dia esse risco é em grande parte mitigado por antibióticos; se pouco tempo atrás a AIDS era incurável, hoje é possível levar uma vida praticamente sem restrições mesmo portando o vírus.

Ainda assim, nota-se que o bem-estar não provém exclusivamente da saúde física. Tão importante quanto ela, se não ainda mais, é a saúde mental, o equilíbrio emocional. Contudo, esse parece menos valorizado pela população quando comparado àquela. A vida moderna é rápida, atarefada e cheia de objetivos, e o cuidado da saúde mental pode facilmente ser esquecido nesse ambiente. Não é incomum que a pessoa que sofre de algum tipo de transtorno psicológico espere até sentir sintomas extremos para procurar um profissional que possa ajudá-la.

A *Mental Health Foundation* (MHF), instituição do Reino Unido sem fins lucrativos que visa à prevenção de transtornos e à conscientização das questões relativas à saúde mental de sua população afirma, em seu site institucional, que “ter saúde mental não significa somente não ter um problema de saúde mental” (tradução livre do autor). A instituição vai ainda além, e diz que pessoas com boa saúde mental são capazes de atingir seu máximo potencial, lidar com os problemas da vida e desempenhar papel ativo em suas famílias, ambientes de trabalho, comunidades e redes de relação social. A MHF diz também que “problemas de saúde mental variam desde preocupações que todos enfrentam no dia-a-dia até condições sérias e de longo prazo” (tradução livre do autor). De acordo com as pesquisas realizadas pela instituição no Reino Unido, 25% de sua população enfrentam algum problema de saúde mental todos os anos. Além disso, aproximadamente 10% da população sofrem de depressão ou ansiedade a todo momento.

A situação não é mais simples no contexto Brasileiro. A Figura 1 mostra a evolução do número de Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) espalhados pelo país de 1998 a 2014. Pela observação dos números, é impossível negar o crescimento da importância dada à saúde mental da população – o crescimento agregado nos 17 anos analisados foi de 18,41%. Destaca-se, contudo, que a atenção dada à questão poderia ser muito maior: em 2014, os 2.209 CAPS representavam apenas 1 para cada 91.760 habitantes (segundo o IBGE, a população brasileira atingiu 202,7 milhões de habitantes na manhã de 28 de julho de 2014). O reconhecimento da importância da saúde emocional tende apenas a aumentar conforme a sociedade civil e a classe política ganham clareza dos impactos de se ter saúde mental, nos âmbitos público e privado. Ressalta-se que a partir de 2001 ocorreu, no Brasil, o que foi chamado de “reforma psiquiátrica”, por meio da promulgação da lei nº 10.216, de 6 de abril desse mesmo ano. Com ela, as pessoas portadoras de transtornos mentais passaram a receber um tratamento mais humanizado, nos CAPS – foram extintos, nessa época, os manicômios.



**Figura 1: Série Histórica da expansão dos CAPS no Brasil**

Adaptado de: Ministério da Saúde

Abre-se, aqui, uma segunda discussão. Há diversas maneiras de promover saúde mental: das mais simples, como dormir mais e praticar exercícios físicos para reduzir o stress, às mais complexas, que requerem que o paciente seja medicado e acompanhado em consultas médicas por um psiquiatra. A percepção do autor do presente trabalho é que em nossa sociedade atual existe uma certa banalização do remédio psiquiátrico, que é usado como solução rápida para muitos problemas que poderiam ser resolvidos por outros meios. Um deles, sobre o qual o presente trabalho pretende se aprofundar mais, é a psicoterapia.

Em seu artigo “Patologização e medicalização infantil: uma vigilância punitiva”, publicado em 2010, Fabiola Luengo nota que “vem aumentando expressivamente o número de crianças que estão sujeitas à medicalização em consequência de comportamentos considerados desviantes”. A autora afirma que se criou, nas escolas, uma “necessidade de recorrer a psicofármacos no tratamento das dificuldades escolares”. Ao se debruçar sobre um universo específico, o das crianças em idade escolar, Luengo faz uma constatação que continua válida nas mais diversas faixas etárias: o remédio é banalizado, e é utilizado como solução fácil e prática para problemas psíquicos e emocionais.

Com base no acima disposto, entende-se a razão pela qual o curso de Psicologia está tão em alta atualmente: a consciência sobre a importância de se ter saúde psíquica só tem aumentado. Das 114 carreiras que podem ser escolhidas por quem presta a FUVEST, prova que seleciona os ingressantes da Universidade de São Paulo (USP), a de psicólogo na USP teve a segunda maior relação de candidato por vaga em 2016, ficando atrás apenas da Medicina de Ribeirão Preto. Além disso, o curso foi um dos únicos 20 com demanda absoluta superior a 2.000 candidatos no mesmo ano (dados do site da FUVEST).

Apesar de toda a visibilidade que tem hoje a Psicologia, comprovada por sua altíssima procura em provas de vestibular, paira ainda sobre a psicoterapia um grande preconceito. Em artigo publicado no HuffPost Brasil, em 26/08/2016, intitulado “Sofrimento todos nós temos, mas fazer terapia ainda é um grande tabu”, Amanda Mont’Alvão Veloso aborda essa questão de maneira bastante interessante. Veloso (2016) expõe resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Market Analysis, que concluiu que apenas 2% dos adultos residentes nos principais centros urbanos brasileiros fazem psicoterapia. Ainda assim, 30% dos entrevistados na pesquisa admitem ter grande interesse em fazer terapia. No mesmo artigo é posto que Bárbara de Souza Conte, conselheira do Conselho Federal de Psicologia (CFP), justifica essa diferença entre o número de pessoas que fazem terapia e o daquelas que desejam fazê-la pelo baixo poder aquisitivo de grande parte da população brasileira, somado à baixa oferta de serviços de psicoterapia oferecida pelo Sistema Único de Saúde (SUS). A mesma pesquisa indica que 46% dos entrevistados consideram a terapia um luxo reservado apenas às elites econômicas. Uma última conclusão da entrevista, de extrema relevância, é a de que existe de fato um tabu em torno da psicoterapia: 34% dos consultados na pesquisa acreditam que “apenas quem passa por problemas muito graves precisa fazer terapia”.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pelos mais diversos motivos, muitas pessoas que poderiam se beneficiar da realização de psicoterapia não procuram por um terapeuta. As causas podem variar desde o simples desconhecimento dos benefícios que podem ser trazidos pela psicoterapia até o preconceito. Para muitos, a terapia tem o estigma de “coisa de louco”, e por isso não se justificaria um tratamento desse tipo. Para outros, a causa é diferente: pode ser uma limitação financeira, dados os altos valores muitas vezes praticados no mercado; em outros casos, a própria falta de acesso a indicações de psicoterapeutas competentes.

A USP oferece à população paulistana um serviço de psicoterapia gratuito, prestado no Centro Escola do Instituto de Psicologia (CEIP). Sua procura nos últimos anos é um indicativo de quanta demanda há na cidade pela psicoterapia: nos dois dias em que ficaram abertas as inscrições para pacientes em 2015, houve aproximadamente 300 inscritos; em 2016, com a divulgação da abertura das inscrições em redes sociais por alguns professores consagrados do Instituto de Psicologia da USP (IPUSP), esse número chegou à casa dos 900 durante período de mesma duração.

Em paralelo, o interesse dos jovens pela área da Psicologia é cada vez maior. Como já mencionado, a procura pelo curso está atingindo altas históricas. Muitos dos jovens que optam por seguir a carreira de psicólogos, ao saírem da universidade, desejam “clínica”, ou seja, atender a pacientes em clínicas. Pela dificuldade de encontrar clientes no início da carreira, todavia, é comum que esse desejo abra espaço para trabalhos mais acessíveis, que não precisem de indicações diretas vindas de outras pessoas.

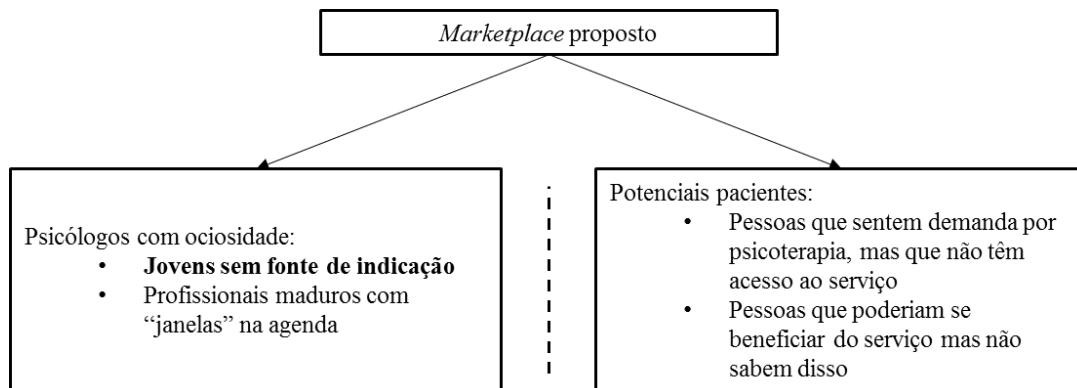
Observando que existe, na sociedade, demanda por serviços de psicoterapia a um preço acessível e que há também o desejo de jovens psicólogos de fazer carreira como clínicos, o problema a ser abordado pelo presente trabalho é o desencontro entre esses dois grupos de pessoas. Para tentar resolver – ou ao menos reduzir – o problema, será criada uma plataforma que vise a aumentar a conexão entre esses indivíduos.

A plataforma proposta é, então, um meio facilitador do encontro entre duas “pontas”: prestadores de serviço e consumidores do serviço. Esse conceito se encaixa em um tipo de negócio chamado, em inglês, de *marketplace*. O *marketplace*, local onde compradores encontram vendedores ou prestadores de serviço e vice-versa, pode facilitar transações dos mais variados tipos. O Uber, por exemplo, pode ser classificado como um *marketplace* onde pessoas

encontram outras dispostas a dar-lhes carona; o AirBnB, por sua vez, une quem procura imóveis para se hospedar durante viagens àqueles que tem espaço físico disponível para oferecer.

No caso da plataforma a ser proposta, as pontas a serem unidas são as seguintes:

- Psicólogos com ociosidade: podem ser, basicamente, divididos em dois subgrupos. O primeiro é o de profissionais jovens, recém-formados e que ainda não possuem fontes de indicação suficientes para ocuparem sua agenda. O segundo, por outro lado, é composto por profissionais já maduros que possuem, contudo, espaços livres em seus dias que gostariam de ocupar com novos pacientes.
- Potenciais pacientes: podem ser, também, divididos em dois grupos. O primeiro deles é composto por pessoas que já sentem vontade de fazer terapia, mas que não têm acesso ao serviço por não ter indicações ou por acreditar que não serão capazes de arcar com os custos de um tratamento. O segundo é formado por pessoas que poderiam se beneficiar de realizar um tratamento de psicoterapia, mas que desconhecem os benefícios que este poderia trazer e, por isso, não procuram pelo serviço.



**Figura 2: Ligação proposta pelo negócio a ser desenvolvido**

**Elaboração do autor**

A Figura 2 mostra, de maneira esquemática, a posição de conector entre os dois grupos descritos em que se pretende inserir o *marketplace* a ser proposto.

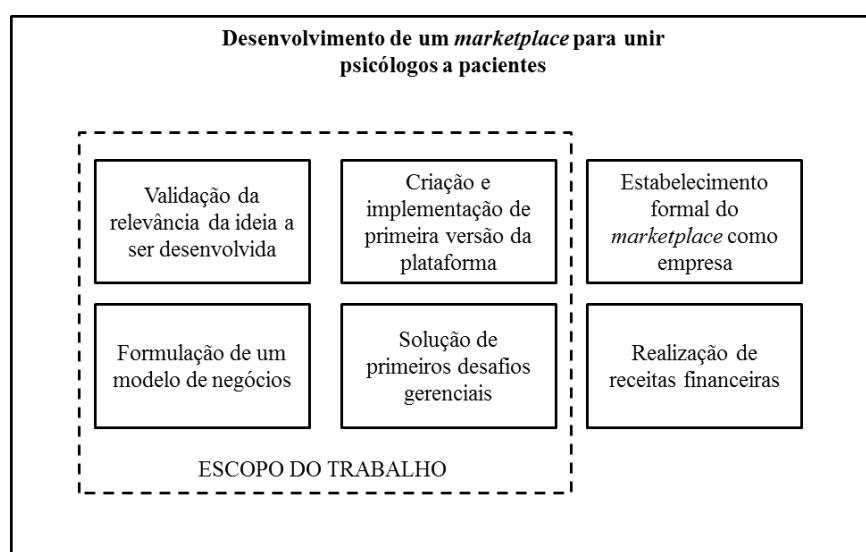
## 1.2 OBJETIVOS E ESCOPO

O presente trabalho tem como objetivo a modelagem de um negócio que une pessoas que procuram melhorar sua saúde mental a psicólogos que tenham horários disponíveis – idealmente, que pratiquem também preços acessíveis a quem os procura. O negócio, como já

explicitado, pode ser entendido como um *marketplace*, um modelo que une duas pontas: compradores e vendedores, prestadores de serviço e clientes. Pode ser pensada, como objetivo indireto do trabalho, a melhoria da saúde mental média da população.

O escopo do trabalho inclui a validação da relevância de se propor um *marketplace* no mercado a ser abordado, a formulação de um modelo de negócios, a criação prática de uma primeira versão da plataforma e a solução dos primeiros desafios gerenciais a serem enfrentados na construção da mesma. Apesar de o modelo de negócios tratar a plataforma criada como empresa – que tem, por exemplo, fontes de receita e custos com funcionários – foge do escopo do presente estudo a consolidação da plataforma de fato como uma companhia. Fazer a conexão entre psicólogos e pacientes, pois, ou operar uma plataforma virtual, fazem parte do espectro de coisas que se pretendem abrangidas pelo presente trabalho. Registrar ganhos financeiros ou criar uma pessoa jurídica, por outro lado, não.

A Figura 3 ilustra, de maneira esquemática, a fronteira do escopo do presente estudo, exibindo o que o compõe e o que dele não faz parte.



**Figura 3: Limites do escopo do presente trabalho**

**Elaboração do autor**

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação do presente trabalho vem da percepção do desencontro atualmente existente entre psicólogos e potenciais pacientes. Pela promoção do encontro entre essas pontas, é possível tanto melhorar a formação dos psicólogos, que podem desde mais cedo ser expostos ao

ambiente clínico e mais rapidamente ganhar maturidade profissional, quanto contribuir para o aumento do bem-estar da população.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é organizado em seis principais capítulos. O primeiro deles, encerrado pela própria Estrutura do Trabalho, aborda de maneira panorâmica o tema a ser desenvolvido. No capítulo introdutório, são levantados uma série de dados sobre a saúde mental nos dias atuais, tanto no Brasil quanto em outras partes do mundo. É, em seguida, realizada a definição do problema a ser atacado, após a qual vêm sessões que tratam dos objetivos e do escopo do trabalho, assim como da justificativa para sua realização.

O Capítulo 2 exibe a Revisão Bibliográfica que cria bases teóricas para o desenvolvimento do presente estudo, e é dividido em quatro partes principais. A primeira delas, dedicada ao empreendedorismo, contempla teorias atuais sobre o desenvolvimento de *startups* e uma analogia com um modelo consagrado de gestão da inovação – o dos *Stage-Gates*. A segunda, por sua vez, volta-se para a teoria sobre modelos de negócio, abrangendo tanto a elaboração em si de modelos quanto ferramentas de estratégia empresarial que ajudam a compreendê-los. Na terceira, é estudada a base teórica de realização de pesquisas qualitativas. A quarta, por fim, exibe uma técnica interessante de apoio à tomada de decisão, mais especificamente no caso de problemas em que uma priorização é necessária.

O Capítulo 3 mostra uma análise qualitativa da viabilidade do projeto realizado. Ele inclui uma série de 4 entrevistas realizadas com pessoas ligadas ao meio da Psicologia que deram contribuições relevantes à execução do presente trabalho e um estudo sobre os limites legais aos quais o mesmo teve que se adequar.

No Capítulo 4 são relatados os passos dados no desenvolvimento propriamente dito do trabalho. Em sua primeira subseção, “Primeiros Passos”, conta-se sobre o início de uma sociedade e procura-se compreender o modelo de negócios de *marketplaces* em geral. Na segunda, “Produto Mínimo Viável”, são explicitados todos os aspectos ligados ao desenvolvimento de um produto experimental criado para solucionar o problema constatado, que vão desde a decisão de que tipo de produto desenvolver até as ferramentas de marketing utilizadas em sua divulgação. Na terceira subseção do Capítulo 4 é analisado o mercado objeto do presente estudo. Ela inclui uma investigação sobre os concorrentes que uma nova empresa pode nele enfrentar e a

aplicação de uma série de ferramentas da estratégia empresarial focadas no Produto Mínimo Viável.

O Capítulo 5, por sua vez, exibe os resultados obtidos pelo trabalho, tanto quantitativos quanto qualitativos. No Capítulo 6, por fim, são expostas as principais conclusões tiradas da realização do presente estudo. É, também, feita uma breve reflexão sobre a possibilidade de continuidade do mesmo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica do presente trabalho é composta por quatro temas principais: empreendedorismo, modelo de negócio, pesquisa qualitativa e técnicas de priorização.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A metodologia a ser usada como fio condutor do processo de construção do negócio a ser proposto é a da Startup Enxuta, formalizada por Eric Ries em seu livro “A Startup Enxuta”, de 2011. Segundo Ries (2011), seu modelo empresta conceitos do sistema Toyota de produção, da filosofia *Lean*, e os aplica ao universo do empreendedorismo.

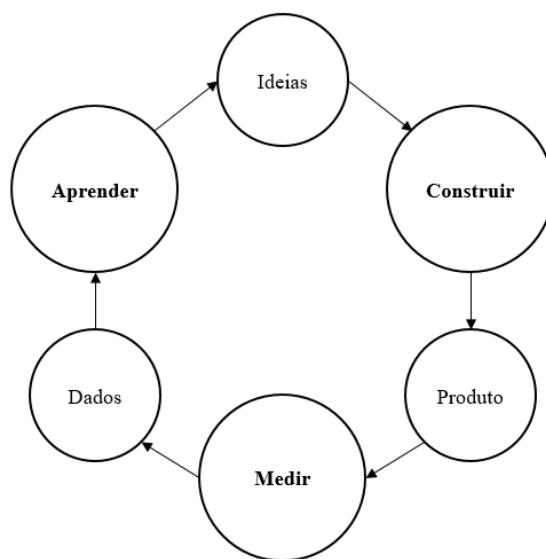
De acordo com Ries (2011), uma startup é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O negócio a ser proposto pelo presente trabalho se enquadra nessa definição, dado que: a instituição é humana, visto que é composta por pessoas, e tem como clientes dois grupos também de pessoas (psicólogos com ociosidade e potenciais pacientes); e o ambiente é de extrema incerteza, visto que não existe nenhuma empresa consolidada no setor com uma proposta de valor parecida com a que será oferecida. Ries (2011) ressalta a abrangência de sua definição: segundo ela, projetos empreendedores que atendam aos dois critérios explicitados, mesmo que desenvolvidos dentro de grandes empresas, podem ser considerados startups. Chama atenção também o fato de nada ser mencionado acerca do nível tecnológico que o produto oferecido deve ter: para que se constitua uma startup, basta que haja pessoas mobilizadas para criar um produto ou serviço sob condição de extrema incerteza.

Ries (2011) apresenta, como tarefa do empreendedor, encontrar uma síntese entre a visão da empresa e aquilo que os clientes aceitam. De acordo com o autor, o empreendedor não deve se ater exageradamente a sua ideia de negócio. Deve ter uma visão, um problema que deseja resolver, mas é necessário que esteja aberto a adaptar seu modelo de acordo com o que de fato desejam os clientes (ou possíveis clientes, dado o universo de extrema incerteza). Como no início não está estritamente definido o que será desenvolvido, a produtividade da startup é descobrir de maneira sistemática o que desenvolver, por meio da aprendizagem validada.

Ainda de acordo com Ries (2011), há duas suposições muito importantes que são feitas pelo empreendedor: a Hipótese de Valor, que é a crença no fato de que os clientes enxergarão valor no produto quando o mesmo atingir o mercado, e a Hipótese de Crescimento, que é a apostila em

alguns fatores como fontes de crescimento da empresa. A sugestão do autor é que ambas as suposições sejam validadas por meio de experimentos de pequena escala, realizados com os adotantes iniciais do produto ou serviço proposto, que são segundo Ries (2011) aqueles que dão os *feedbacks* mais valiosos. O que se aprende por meio desses experimentos é chamado de aprendizagem validada: é um conhecimento adquirido pela empresa por meio de vivências reais de mercado, e não de suposições provindas da mente dos empreendedores.

Na Parte 2 de seu livro, intitulada “Direção”, Ries (2011) introduz o conceito de ciclo de *feedback* Construir-Medir-Aprender. Como ilustrado na Figura 4, o autor explica que é necessário construir um produto, medir dados acerca de seu desempenho e aprender a partir disso, tornando-se capaz de gerar novas ideias. Ries (2011) destaca que apesar da ordem em que as palavras aparecem, “Construir”, “Medir” e “Aprender”, o ciclo ideal é formado pela ordem inversa. Deve-se primeiro aprender o máximo possível sobre o mercado que se deseja adentrar, e medir qual o resultado esperado a partir de uma intervenção nele realizada. Só então é recomendável a construção de um produto, já com uma expectativa de resultado, que pode ser validada ou refutada de acordo com o desempenho observado do produto.



**Figura 4: Ciclo Construir-Medir-Aprender**

Adaptado de Ries (2011)

Quanto ao produto que é utilizado para testar suposições sobre o mercado, Ries (2011) defende que ele não precisa ser perfeito. O autor afirma que qualquer esforço para produzir algo de extrema qualidade pode ser um desperdício, visto que é possível que o cliente não enxergue

valor na qualidade incremental – pode, em último caso, nem mesmo ver valor na proposta do produto. Ries (2011) chama esse produto “inacabado” de Produto Mínimo Viável, ou, em inglês, *Minimum Viable Product* (MVP). O MVP é uma espécie de piloto, o qual permite que o empreendedor leve rapidamente sua proposta de valor ao mercado e obtenha quase imediatamente o *feedback* sobre seu produto. A partir da resposta dada pelos primeiros clientes, passa a ser possível dedicar mais esforços aos pontos que, segundo eles, demandam maior atenção.

Em artigo publicado na internet em janeiro de 2016, intitulado “*A Minimum Viable Product Is Not a Product, It’s a Process*”, o autor Yevgeniy Brikman chama atenção para o fato de, atualmente, muitos empreendedores entenderem o MVP como uma versão do produto final com algumas funcionalidades a menos, conceito que, de acordo com ele, está errado. O MVP deveria, na verdade, ser encarado como um processo iterativo de pequenos experimentos. Segundo Brikman (2016), primeiramente é necessário identificar qual a hipótese mais arriscada que está sendo feita pelo empreendedor. A seguir, faz-se o menor experimento possível no mundo real que possa refutar ou ajudar a comprovar tal hipótese. Volta-se, então, ao início do processo, com uma nova hipótese mais arriscada. Deparando-se com o fato de que algumas das hipóteses iniciais eram falsas, é inevitável que o empreendedor precise fazer algumas mudanças de direção ao longo de seu caminho.

Outro aspecto importante do MVP destacado por Ries (2011) é que ele fornece uma referência, uma linha de base, para as métricas que serão observadas ao longo da vida da startup. As taxas de conversão de clientes, de cadastro e os tempos de vida de clientes observados no MVP dão um ponto de partida ao empreendedor: em tese, qualquer mudança que cause uma piora das métricas em relação aos valores observados no MVP é uma mudança maléfica. O autor ressalta que, no caso de depois de muitas mudanças serem feitas não se observar uma melhora no desempenho do produto, pode ser hora de o empreendedor “pivotar”, ou seja, realizar uma mudança em sua proposta que possa trazer maior sucesso perante o mercado. O sinal de que um pivô foi bem-sucedido, segundo o autor, é uma melhoria nítida dos resultados do experimento seguinte a sua realização. Ries (2011) defende que as métricas utilizadas devem seguir os “3 A’s”: devem ser Acionáveis, Acessíveis e Auditáveis. Uma métrica acionável é aquela que permite a identificação de causa e efeito entre a ação tomada e o resultado observado. A métrica acessível, por sua vez, é aquela que é facilmente compreendida e disseminada para

os membros da empresa. Por fim, as métricas devem também ser auditáveis, deve ser possível verificar a origem dos dados que as compõe.

A Tabela 1 elenca os tipos de pivô apresentados por Ries (2011), e suas respectivas explicações.

**Tabela 1: Tipos de pivô e suas explicações. Adaptado de Ries (2011)**

<b>Tipo de Pivô</b>	<b>Explicação</b>
<i>Pivô por zoom-in de funcionalidades</i>	Tornar o produto o que originalmente era apenas parte de um todo maior
<i>Zoom-out</i>	O que inicialmente era o produto passa a ser um recurso de um produto maior
<i>Pivô por segmento de clientes</i>	Mudar o cliente em enfoque
<i>Necessidade do cliente</i>	Pode-se concluir que o problema que seria resolvido não é muito relevante para os clientes, e muda-se então a dor do usuário em enfoque
<i>Pivô de plataforma</i>	Mudança aplicativo-plataforma e vice-versa
<i>Arquitetura de negócios</i>	Mudança margem alta baixo volume x margem baixa e serviço em massa
<i>Captura de valor</i>	Mudança no modelo de monetização da empresa
<i>Motor de crescimento</i>	Mudança no motor de crescimento adotado (viral, recorrente ou pago)
<i>Canal</i>	Mudança nos canais de vendas/ distribuição
<i>Tecnologia</i>	Mudança de tecnologia para realizar a mesma solução

Paul Graham, um dos fundadores da Y Combinator, uma das aceleradoras de startups mais proeminentes da atualidade, destaca também, em seu artigo “*Do Things That Don’t Scale*”, publicado em julho de 2013, a importância de os empreendedores terem consciência de que

seus produtos iniciais não precisam – e nem devem – ser escaláveis. A elaboração de um produto escalável, seja ele uma plataforma virtual ou mesmo um produto físico com um processo produtivo otimizado é, em muitos casos, um desperdício de energia. Além de existir a possibilidade de o produto ser escalável e capaz de atender a muitos clientes, mas ninguém querer, a escalabilidade tira também uma vantagem da startup. Com um produto que responde automaticamente a situações diversas, o empreendedor deixa de aprender muita coisa – não chega a ter contato com aspectos do mercado que só são visíveis sob uma operação manual, caso a caso. Ele perde, também, outra vantagem de se ser pequeno que é a customização do atendimento: com um produto não escalável, cada caso é um caso, e o empreendedor envida então seus melhores esforços para satisfazer a cada um de seus primeiros clientes.

Graham (2013) observa, no mesmo artigo, alguns aspectos da existência de startups em fases iniciais de seus desenvolvimentos. O primeiro deles é que comumente é necessário que a aquisição dos primeiros usuários seja feita manualmente. É usual que o empreendedor proponha uma solução para um problema que ele próprio tem, caso em que os primeiros clientes da empresa podem ser seus próprios pares. Há, contudo, casos em que o empreendimento nada tem a ver com problemas do próprio empreendedor, e então ele precisa buscar ativamente os primeiros consumidores de seu produto. Graham (2013) destaca, também, a importância de se ser extremamente preocupado com prover a melhor experiência possível para os usuários. Uma metáfora interessante por ele utilizada é a de que, no início, manter uma empresa funcionando é o mesmo que manter um fogo aceso. Pode ser interessante abordar somente um nicho restrito de mercado, mantendo nele o fogo queimando, para somente em momentos posteriores se preocupar com alcançar mercados mais amplos.

### **2.1.1 Modelo de Stage-Gates**

Como apontado por Cooper (1990), a habilidade de tornar os processos de inovação melhores dentro de uma empresa é crucial para que ela seja capaz de performar bem no cenário de mercados competitivos como o atual. Em seu artigo “*Stage-Gate Systems: a New Tool for Managing New Products*”, o autor aponta que, à época da produção do artigo, pouco menos de 50% dos recursos gastos por companhias estadunidenses visando ao desenvolvimento de produtos inovadores acabavam resultando em fracassos de mercado. A definição dada por Cooper (1990) é: “Um *Stage-Gate* é uma ferramenta tanto conceitual quanto operacional, que auxilia no processo de desenvolvimento de um produto desde a ideia até o lançamento”.

De acordo com o autor, a solução estratégica do problema de insucesso de novos produtos no mercado requer que a administração melhore na concepção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos. Ao citar alguns exemplos de companhias, como a 3M e a General Motors, Cooper (1990) observa que o modelo de *Stage-Gates* varia de empresa a empresa, mas pontua que sua essência é sempre a mesma. Os sistemas de *Stage-Gates*, segundo o autor, reconhecem que a inovação é um processo e pode, pois, ser administrada. É feito então um paralelo entre um processo de inovação e um de manufatura: enquanto o segundo tem estações de trabalho e pontos de controle de qualidade, o primeiro analogamente deve ter atividades definidas e checagens previstas de como está o andamento do processo.

No modelo de *Stage-Gates*, cada *Stage*, ou estágio, é composto por uma série de atividades previstas. Cooper (1990) aponta que normalmente cada estágio costuma ser mais caro que seu precedente, o que é compensado pelo fato de se obter informações cada vez mais precisas e de se trabalhar com riscos cada vez menores. Cada estágio é iniciado por um *Gate*, ou ponto de checagem, que é um ponto de controle do processo. Cada *Gate* é caracterizado por uma série e entregas ou *inputs*, alguns critérios e um *output*. Os *inputs* são as entregas que o líder do projeto deve trazer ao Gate; os critérios são utilizados para analisar o processo e ajudam a gerar o *output*, que é uma decisão sobre o que será feito com o projeto (as opções mais comuns são dar continuidade, descontinuar, esperar ou reciclar).

Cooper (1990) destaca que, apesar de simples conceitualmente, o modelo de *Stage-Gates* dá ao processo de inovação o foco em qualidade que é necessário para aumentar o sucesso de novos lançamentos. O autor destaca também a importância de se ter uma forte orientação ao mercado, consultando-o para não acabar nele lançando algo que não é desejado. Nesse sentido, as visões de Cooper (1990) e de Ries (2011) são semelhantes: ambos destacam a importância de, antes de iniciar um processo de desenvolvimento de um novo produto ou mesmo de uma empresa, validar a ideia perante o mercado, mitigando o risco de se gastar recursos desenvolvendo algo que não é útil a ninguém.

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIO

Na Revisão Bibliográfica referente a modelos de negócio, é inicialmente estudado um modelo de negócios específico, o qual vem fazendo bastante sucesso entre diversas empresas e no meio acadêmico. Na sequência, são visitados conceitos relacionados à tradicional área de estudo de estratégia empresarial.

### 2.2.1 O Modelo Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Como explicitam em sua obra “*Business Model Generation*”, os autores pensam um modelo de negócios – que denominam Canvas – a partir de nove componentes: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Nas palavras dos próprios Osterwader e Pigneur (2010, p.16)

Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes. Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor. As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes. As Fontes de Receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de Atividades-Chave. Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa. Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), o Segmento de Clientes “define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir”. Os clientes podem ser classificados em diferentes segmentos, uma vez que podem ter necessidades diferentes a serem atendidas, podem ser alcançados por canais diferentes, podem exigir diferentes tipos de relacionamento, ter lucratividades diferentes e estarem dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta. A Proposta de Valor, de acordo com os autores, “descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico”. A Proposta de Valor resolve algum problema dos clientes, supre uma necessidade deles. É o motivo pelo qual os clientes pagam pelo produto ou serviço oferecido pela empresa.

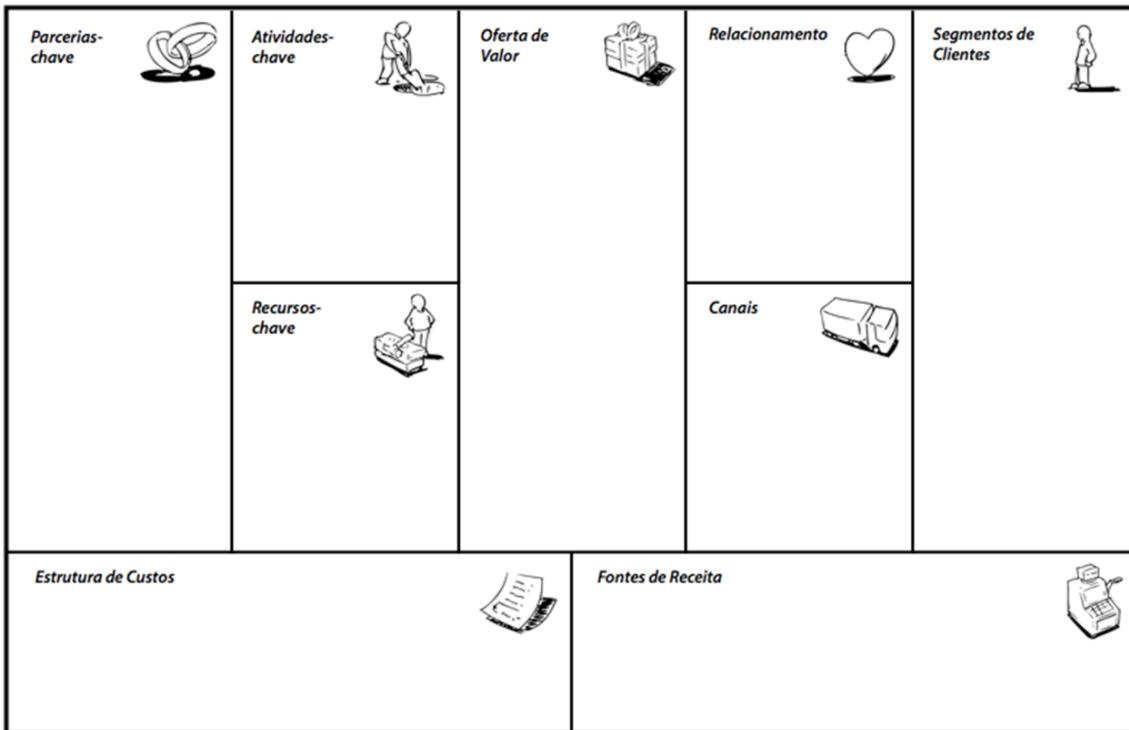
O terceiro componente descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), Canais, “descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor”. Segundo os autores, os Canais são a interface entre a companhia e seus clientes, e podem ser de três tipos: distribuição, comunicação e venda. Eles ampliam o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudam-nos a avaliar sua Proposta de Valor, permitem que adquiram produtos e serviços específicos, levam a Proposta de Valor a eles e fornecem suporte aos mesmos. O Relacionamento com Clientes, quarto componente do modelo Canvas, “descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos”. As interações entre companhia e clientes podem ocorrer da maneira mais

automatizada à mais pessoal possível, e podem visar à conquista de clientes, à sua retenção ou à ampliação de vendas.

O quinto componente do modelo, Fontes de Receita, “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes”. Osterwalder e Pigneur (2010) destacam os dois principais modelos de receita utilizados em empresas: no primeiro, são realizadas transações de venda com pagamento único, a partir do qual o cliente passa a ser dono do bem que comprou; o segundo consiste em obter rendas recorrentes resultantes de pagamento constante “advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra”. O sexto componente, Recursos Principais, descreve os “recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar”. Os autores destacam que os Recursos Principais podem ser de quatro tipos: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Eles podem ser de propriedade da própria empresa, alugados ou mesmo adquiridos de Parceiros-Chave. As Atividades Chave, por sua vez, “são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar”. As Atividades Chave variam muito conforme o Modelo de Negócio de cada empresa – podem estar mais ligadas à produção de bens, à prestação de serviços, à resolução de problemas ou à construção de redes, dentre outros.

Resta então descrever os dois últimos componentes do modelo descrito por Osterwalder e Pigneur (2010): Parcerias Principais e Estrutura de Custos. As primeiras representam “a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar”. Os autores destacam quatro principais tipos de Parcerias Principais: alianças estratégicas entre não competidores; parcerias estratégicas entre concorrentes, chamada de “coopetição”; *joint ventures* para o desenvolvimento de novos negócios; e relações de fornecimento que garantem suprimentos confiáveis. Por fim, “a Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios”.

A partir dos nove componentes descritos, Osterwalder e Pigneur (2010) elaboraram o *Canvas Business Model*, que na tradução para o português foi chamado de Quadro de Modelo de Negócios. Os componentes são agrupados formando um diagrama – os autores sugerem que o mesmo seja impresso em um pôster e fixado a uma parede para que possa ser desenhado o modelo de negócio de uma maneira bastante visível. O Quadro de Modelo de Negócios pode ser visto na Figura 5.



**Figura 5: Quadro de Modelo de Negócios**

Fonte: [http://www.agenciadecocriacao.com.br/wp-content/uploads/2012/05/modelo\\_canvas\\_ag%C3%AAAncia\\_cocria%C3%A7%C3%A3o.png](http://www.agenciadecocriacao.com.br/wp-content/uploads/2012/05/modelo_canvas_ag%C3%AAAncia_cocria%C3%A7%C3%A3o.png) (acesso em 10/06/2016)

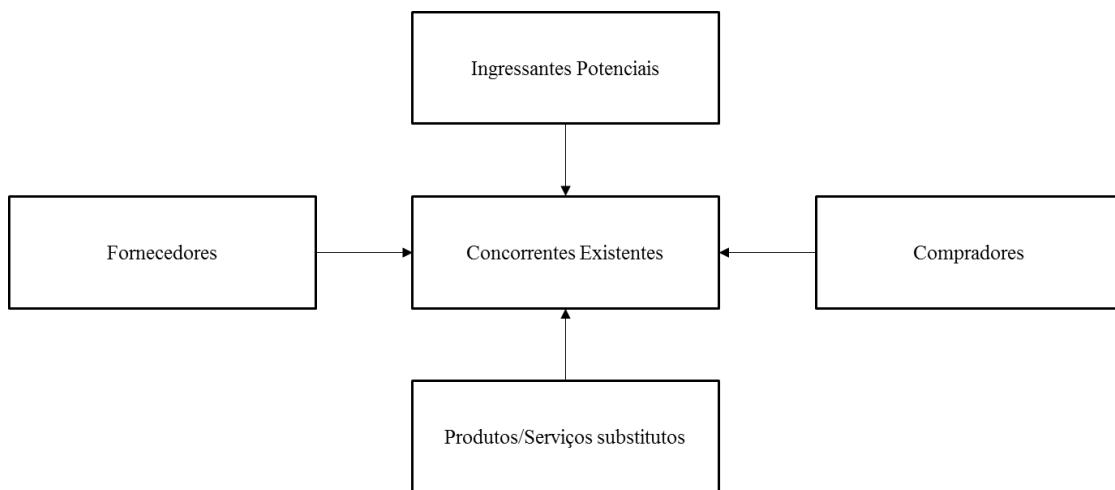
## 2.2.2 Gestão Estratégica

A revisão bibliográfica sobre Gestão Estratégica do presente trabalho se dedica a quatro temas principais: as cinco forças competitivas, a análise SWOT, as estratégias genéricas e o mapa de grupos estratégicos.

### 2.2.2.1 Cinco Forças Competitivas

Uma vez que se pretende, a partir do problema identificado, construir uma solução que possa eventualmente constituir uma empresa, é de extrema valia o conhecimento da tradicional gestão estratégica, área de estudo já bastante consolidada e, pode-se dizer, menos experimental que a do empreendedorismo. A combinação de elementos de uma literatura mais nova, em constante mutação, com outros já velhos conhecidos do meio empresarial, pode trazer uma visão mais completa da situação objeto do presente estudo e ajudar na idealização de uma companhia que faça sentido imediatamente e também no longo prazo.

Ao tratar de estratégia, é impossível não recorrer à teoria de Michael Porter. O conhecimento de suas “cinco forças” pode ajudar qualquer empresa a compreender o seu setor de atuação, de modo a assumir uma posição de maior lucratividade e menor vulnerabilidade frente à concorrência. As “cinco forças” são ilustradas esquematicamente na Figura 6. Posteriormente, cada uma é explicada com base em artigo escrito por Porter, em 2008, à Harvard Business Review. No artigo, intitulado “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, Porter reafirma e atualiza o conteúdo já consagrado de seu artigo original sobre as forças, publicado na mesma revista no ano de 1979 sob o título “*How Competitive Forces Shape Strategy*”.



**Figura 6: As cinco forças competitivas**

**Adaptado de Porter (1979)**

Antes de mais nada, cabe lembrar que as cinco forças competitivas observadas por Porter (1979 e 2008) referem-se ao setor em que está inserida a empresa, e não a alguma empresa em particular. Logo, analisa-se, por exemplo, como é a concorrência existente em um mercado, e não quais os concorrentes de uma companhia específica. Outro aspecto importante da análise das cinco forças competitivas, frisado por Porter (2008), é que quanto mais intensas as forças, menor o retorno sobre o investimento obtido num determinado setor. O autor ressalta que, apesar de no curto prazo haver uma série de fatores que determinam a lucratividade e o retorno de um determinado setor (como intempéries ou o próprio ciclo do negócio), no médio e longo prazo são as cinco forças que realmente determinam a lucratividade do mesmo.

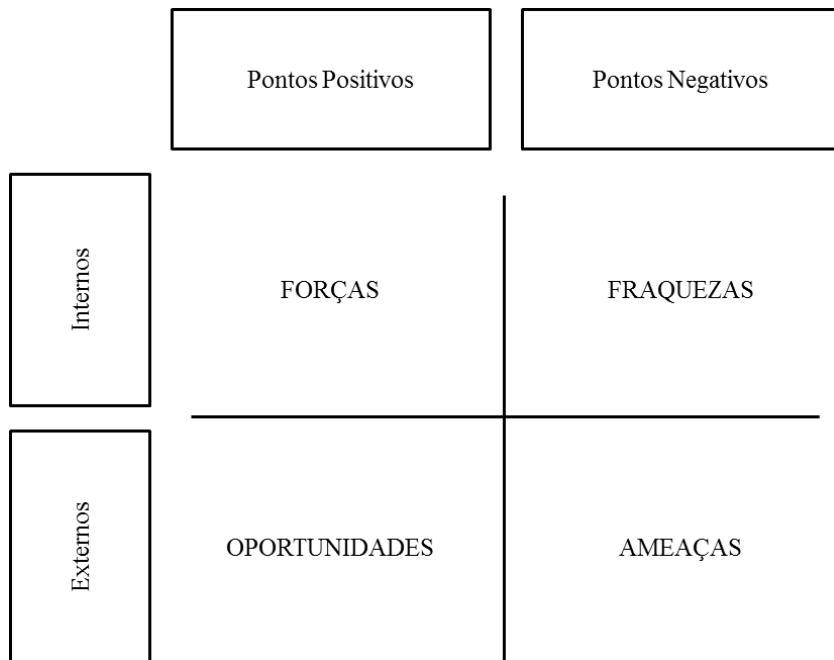
Os nomes das forças competitivas são quase autoexplicativos, por isso a brevidade de suas explicações:

1. Ingressantes Potenciais: é a força que representa a ameaça de novos ingressantes no setor que está sendo analisado. Novos entrantes no mercado são uma ameaça, uma vez que eles vêm com o objetivo de conquistar uma fatia do mercado, pressionando assim os preços e custos da situação de equilíbrio instalada. A força “Integrantes Potenciais” é tanto menor quanto maiores forem as barreiras de entrada a novos competidores. Mercados em que há um investimento inicial muito alto, por exemplo, como é o caso no setor de siderurgia, ou em que os custos de troca de fornecedor são muito altos, como é o caso no mercado de softwares de trabalho cotidiano, têm altas barreiras de entrada.
2. Produtos/Serviços substitutos: é a força que analisa a possibilidade de produtos diferentes dos do setor analisado os substituírem. Quanto maior a quantidade de possíveis substitutos e a relevância dos mesmos no mercado, mais intensa é essa força.
3. Fornecedores: é a força competitiva que mede o poder de barganha que os fornecedores do setor analisado têm na cadeia produtiva. Quanto mais os fornecedores forem capazes de pressionar as empresas do setor analisado, maior a intensidade dessa força. O exemplo clássico de como os fornecedores podem pressionar os compradores é o aumento de preços – se o comprador não tem outra possibilidade de fornecedor, se vê obrigado a aceitar qualquer valor imposto pelo fornecedor.
4. Compradores: é uma força similar à anterior, porém relacionada à outra ponta da cadeia produtiva – quanto maior o poder de barganha dos compradores das empresas do setor analisado, maior sua intensidade e, portanto, menor tende a ser a lucratividade do setor.
5. Concorrentes Existentes: é a força mais comumente analisada, e diz respeito à intensidade de concorrência existente entre as empresas já estabelecidas no setor analisado.

#### 2.2.2.2 Análise SWOT

Também amplamente utilizada na gestão estratégica de empresas dos mais variados portes, a análise SWOT é uma ferramenta que pode trazer percepções interessantes no âmbito de uma empresa nascente, de uma startup. O nome SWOT é um acrônimo de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que, traduzidas para o português, significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A ideia básica dessa ferramenta é olhar os pontos fortes e fracos de uma empresa, tanto internos quanto externos à mesma.

A análise SWOT pode ser aplicada em uma variada gama de situações. Dentre elas, destacam os autores Justin Gomer e Jackson Hille em seu guia intitulado “*An Essential Guide To SWOT Analysis*”, encontra-se o teste de uma nova empresa. A análise pode ser representada em um diagrama como o mostrado na Figura 7.



**Figura 7: Esquematização da análise SWOT**

**Adaptado de Gomer e Hille**

O diagrama da análise SWOT permite uma visualização rápida do cenário estudado: em seu lado esquerdo, observam-se os pontos positivos da análise, enquanto o lado esquerdo exibe os pontos negativos. Outra maneira de ler o diagrama é por linhas: enquanto a de cima mostra aspectos internos à organização estudada, a de baixo se preocupa com aqueles que são a ela exteriores.

Ao olhar pontos positivos que são internos à companhia analisada, vê-se as Forças. As Forças são, basicamente, os recursos e competências que podem ser usados na construção de uma vantagem competitiva. As Fraquezas, por sua vez, são os pontos negativos internos à empresa, os aspectos a que ela deve atentar para evitar ser eliminada pela concorrência. Já quando se olha os pontos positivos externos, observa-se as Oportunidades, que podem ser de crescimento, aumento de lucratividade e participação no mercado. Por fim, no quadrante inferior direito do diagrama, são expostos os pontos negativos e externos à firma objeto de estudo, que são as Ameaças. As Ameaças podem dizer respeito tanto a fatores mercadológicos, como a

concorrência com outras empresas, quanto a fatores que independem do mercado, como aspectos ambientais ou regulatórios.

#### 2.2.2.3 Estratégias Genéricas

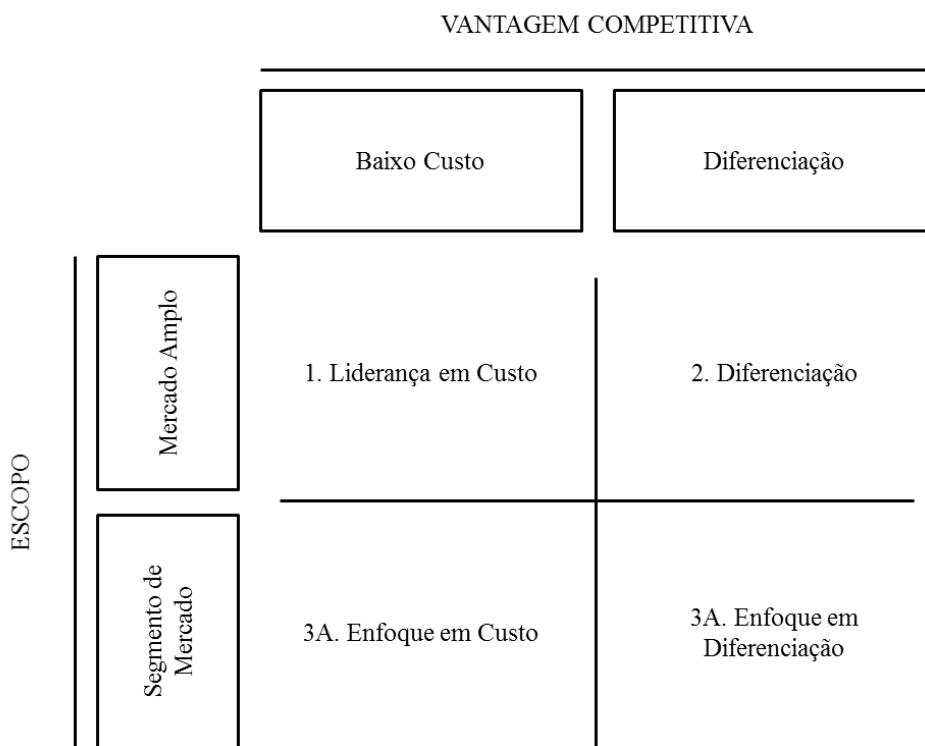
Michael Porter, o mesmo que teorizou sobre as cinco forças competitivas, elaborou também uma teoria sobre estratégias genéricas que uma empresa pode adotar em um cenário competitivo, a qual pode ser também utilizada no presente trabalho. Em sua obra “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*”, escrita em 1985, Porter observa que a base fundamental para que uma empresa tenha um retorno acima da média de seu setor no longo prazo é uma vantagem competitiva sustentável. O autor destaca que, apesar de uma companhia ter uma série de forças e fraquezas frente a seus adversários, as vantagens competitivas que uma empresa pode ter se restringem a dois grandes blocos: baixo custo ou diferenciação.

Da noção dessas duas fontes principais de vantagem competitiva, aliada ao escopo sobre o qual a empresa pretende desempenhar prioritariamente suas atividades, surgem as três estratégias genéricas destacadas por Porter (1985). De acordo com o autor, as três estratégias genéricas que uma companhia pode adotar são: Diferenciação, Liderança em Custo e Enfoque (em inglês, *Differentiation, Cost Leadership e Focus*).

Segundo Porter (1985), a Liderança em Custo é a mais clara das estratégias genéricas: a empresa que a adota deve procurar ser a que produz a um custo mais baixo em seu setor, de modo que possa praticar preços mais baixos que seus concorrentes e, assim, conseguir uma boa fatia do mercado. A empresa que adota a estratégia genérica de Diferenciação, por sua vez, procura se colocar em posição única no que diz respeito a alguns atributos que sejam extremamente valorizados pelos compradores do mercado de que participa. Uma vez que os compradores reconheçam a posição única da empresa no mercado, eles passam a pagar um prêmio para ter o produto diferenciado dos demais.

A estratégia genérica restante, a de Enfoque, difere das demais pelo mercado visado pela firma que a adota. Enquanto empresas adotantes das estratégias genéricas de Liderança em Custo e Diferenciação miram todo o mercado, as que optam pelo Enfoque direcionam seus esforços a um ou alguns segmentos de seu setor de atividade, adaptando seus produtos para servi-los prioritariamente. A estratégia genérica de Enfoque tem duas variações: Enfoque em Custo e Enfoque em Diferenciação (*Cost Focus* e *Differentiation Focus*, respectivamente). O Enfoque em Custo consiste em ser a empresa de menor custo dentre um segmento específico de mercado,

enquanto o Enfoque em Diferenciação é a estratégia das companhias que procuram adotar uma proposta única de valor em um nicho específico. As estratégias competitivas genéricas de Porter são mostradas esquematicamente na Figura 8.



**Figura 8: Estratégias Competitivas Genéricas**

Adaptado de Porter (1985)

#### 2.2.2.4 Mapa de Grupos Estratégicos

Uma ferramenta bastante simples, ainda assim poderosa, apresentada por Porter (1985), também no livro “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*”, é o Mapa de Grupos Estratégicos – do inglês, *Industry Segmentation Matrix*. Porter (1985), ao tratar de segmentações de mercado, propõe essa ferramenta com o intuito de auxiliar empresas a desenvolverem sua vantagem competitiva, o que é ao fim o objetivo principal de seu livro.

Para se construir o mapa, inicialmente deve-se definir quais são as segmentações mais relevantes no mercado analisado (lembrando que segmentações de mercado são classificações feitas segundo critérios previamente definidos). A seguir, é preciso decidir quantas categorias haverá para cada variável escolhida. Por fim, monta-se um diagrama, em que no eixo horizontal é representada uma segmentação e, no vertical, outra. Desse modo, obtém-se uma representação

gráfica do mercado que pode auxiliar companhias a enxergarem oportunidades de crescimento ou ameaças.

### 2.3 PESQUISA QUALITATIVA

Yin (2011) aponta, em sua obra “*Qualitative Research from Start to Finish*”, quatro motivos principais pelos quais pesquisadores costumam utilizar o método de pesquisa qualitativa em detrimento de outros disponíveis. O primeiro deles é a incapacidade de estabelecer as condições adequadas de pesquisa, no caso de um experimento. O segundo é a inexistência de dados suficientes ou a falta de conhecimento sobre diversas variáveis, no caso de um estudo econômico. Além disso, no caso de um questionário, pode-se ter dificuldade em formar uma amostra adequada de respondentes, ou mesmo em ter taxas de resposta suficientes. Por fim, Yin (2011) menciona ainda que pode haver outras limitações, como por exemplo estar estudando apenas o passado, como é o caso no estudo de História.

O autor, em vez de dar uma definição pronta de Pesquisa Qualitativa, elenca cinco características que ajudam a entender o que é esse método:

1. Estuda-se o significado da vida das pessoas, sob condições reais;
2. Representa-se as visões e perspectivas das pessoas no estudo (chamadas de participantes);
3. Compreende-se os contextos em que vivem os participantes;
4. Dá-se percepções sobre conceitos existentes e emergentes que podem auxiliar a compreensão do comportamento social humano; e
5. Procura-se usar múltiplas fontes de evidência em vez de confiar em apenas uma.

Yin (2011) destaca em sua obra três características que a pesquisa qualitativa deve ter para que possua credibilidade. Em primeiro lugar, o estudo deve ter transparência, ou seja, os procedimentos realizados durante a pesquisa devem ser descritos e documentados, de modo que outras pessoas sejam capazes de revisá-los e avaliá-los. A segunda característica é a existência de um método: deve existir uma ordem de procedimentos a ser seguida. Deve também ser sempre feito um esforço para evitar que algum viés seja imposto ao estudo – pode-se checar os dados descobertos em pesquisa em uma segunda fonte, por exemplo. Por fim, os resultados da

pesquisa qualitativa devem estar baseados em um conjunto explícito de evidências. No caso de estudos que visam a compreender o processo de tomada de decisão dos participantes, seus relatos não são evidência suficiente. Os relatos dos participantes, nesses casos, devem ser corroborados ou contrapostos por outras fontes de evidência.

Em sua obra, Yin (2011) lista também algumas competências que são necessárias para o sucesso de uma pesquisa qualitativa. A primeira delas, de primordial importância, é a qualidade de ouvir. O autor destaca que ouvir vai além de simplesmente escutar o que diz o interlocutor. O pesquisador deve estar também atento à linguagem corporal do participante da pesquisa, a seus trejeitos, deve deixar o entrevistado à vontade. É importante também que o pesquisador procure não dominar a conversa com suas próprias palavras, e sim deixe que o participante diga o que vem a sua mente. A abertura ao participante pode trazer à pesquisa constatações valiosas. Apesar disso, Yin (2011) destaca também a importância de se fazer boas perguntas aos participantes do estudo. Sem perguntas precisas, o pesquisador corre o risco de obter uma infinidade de informações estranhas à pesquisa e deixar de conseguir algumas de extrema importância para o atingimento dos objetivos. A terceira competência levantada por Yin (2011) é a de conhecer o objeto do estudo. Estudando o campo que se pretende pesquisar previamente, o autor do estudo entra em contato com pesquisas realizadas anteriormente, o que reduz o risco de seu trabalho ser uma mera repetição de algo que já foi feito por outrem. O ponto seguinte destacado pelo autor é a preocupação que o pesquisador deve ter com seus dados. Deve-se ter uma atitude protetora com as notas tomadas, os arquivos eletrônicos e todos os meios que contenham dados a serem utilizados na pesquisa. “Ao lidar com seus dados, não existe cuidado demais” (Yin, 2011, p.29, tradução livre). O autor levanta também a capacidade de desenvolver atividades em paralelo como uma competência essencial ao pesquisador. O exemplo mais básico disso é a necessidade que o mesmo tem de, simultaneamente, ouvir o participante do estudo, realizar observações sobre o ambiente em que está inserido e tomar notas do que julgar importante. Por fim, a última competência destacada pelo autor é a perseverança – o pesquisador deve estar preparado para ter diversas dificuldades e frustrações e não se abater diante delas.

## 2.4 TÉCNICAS DE PRIORIZAÇÃO

Como destacam Berssaneti e Bouer (2013), os recursos disponíveis em ambientes empresariais são limitados. Coloca-se então, para os gestores, o problema da alocação desses recursos: eles devem decidir em que iniciativas ou projetos gastar tempo e dinheiro em detrimento de outros.

Segundo os autores, “as técnicas de priorização ou redução são ferramentas quantitativas para o agrupamento, seleção e priorização de ações”. Em suma, a aplicação de uma técnica de priorização visa à seleção, entre um conjunto de alternativas, daquelas que são as mais importantes segundo critérios de avaliação definidos pelos próprios tomadores de decisão.

Uma das técnicas de priorização apresentadas por Berssaneti e Bouer (2013) é a Matriz de Priorização Básica, ou Matriz Fatores versus Ações. Para que sua aplicação seja realizada é necessário, inicialmente, definir quais são as alternativas concorrentes sendo avaliadas, sobre as quais uma decisão deve ser tomada. A seguir, devem ser elencados critérios que sirvam como guia para a tomada de decisão, cada um deles dotado de um peso – um número com um limite previamente definido – que represente sua importância.

Monta-se, então, uma matriz. Cada linha da matriz é uma ação, uma das alternativas a serem executadas pela empresa. Cada coluna, por sua vez, é um fator, um critério de decisão. A cada intersecção da matriz deve ser atribuída uma nota de zero até um valor máximo especificado – quanto melhor o desempenho de uma alternativa de solução em um determinado critério, maior deve ser a nota. Por fim, cada nota deve ser multiplicada pelo peso previamente atribuído ao critério referente à coluna em que ela se localiza. Para se decidir que alternativa será escolhida, soma-se as notas ponderadas pelos pesos em cada linha da matriz – a linha que tiver maior pontuação representa a alternativa escolhida. A Figura 9 ilustra, de maneira esquemática, a Matriz de Priorização Básica.

Fatores de Avaliação Ações Sugeridas		Fator 1 Peso = 3	Fator 2 Peso = 4	...	Fator n Peso = x	Pontuação Total
Alternativa 1	Nota Simples Nota Ponderada	a 3.a	b 4.b		c x.c	3.a + 4.b + x.c
Alternativa 2	Nota Simples Nota Ponderada	d 3.d	e 4.e		f x.f	3.d + 4.e + x.f
...						
Alternativa m	Nota Simples Nota Ponderada					

**Figura 9: Esquema da Matriz de Priorização Básica**

Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013)



### 3. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Segundo a filosofia da Startup Enxuta, qualquer esforço de desenvolvimento sem alguma comprovação de aceitação do mercado é, potencialmente, uma perda, uma ineficiência. Tendo-se isso em vista, foi realizada uma série de entrevistas qualitativas para que fosse preliminarmente validada a proposição de valor do negócio estudado. Como ditam as boas práticas de pesquisa qualitativa, as conversas tinham como guia um fio condutor, mas não eram restritas a ele.

A todos os entrevistados foi inicialmente explicado o motivo da entrevista: ela servia para orientar a direção tanto de um Trabalho de Formatura de um aluno de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP quanto de uma empresa nascente que se pretendia inserir no mercado da psicologia. Todas as conversas foram devidamente documentadas: as anotações durante o contato com os participantes eram feitas à mão em um caderno, e posteriormente passadas a uma ferramenta da Microsoft, o OneNote, que funciona como uma espécie de caderno digital, permitindo a divisão de anotações em cadernos, abas e páginas.

No início de cada conversa, era realizada uma breve explicação do contexto em que a entrevista ocorria: era dito qual era o prazo de entrega do Trabalho de Formatura, quantas entrevistas já haviam sido realizadas e que o trabalho pretendia compreender melhor o mercado da psicologia e propor uma solução que reduzisse sua ineficiência. Após a introdução, eram feitas perguntas que objetivavam saber se a visão do participante era de que existia um desencontro entre psicólogos e pacientes. Essa resposta foi, em 100% das entrevistas, positiva. A partir daí, era explicado o modelo de negócio até o momento imaginado, e eram então colhidos *feedbacks* que permitiam uma remodelagem ou validação do modelo até então proposto. São expostos, na próxima sessão, resumos das entrevistas mais relevantes realizadas.

Ainda como validação da viabilidade da proposta a ser realizada, foi também estudado o código de ética do Conselho Federal de Psicologia (CFP), o qual impõe limitações legais ao projeto a ser desenvolvido pelo presente trabalho.

#### 3.1 ENTREVISTAS

Foram realizadas, com o objetivo de obter uma validação preliminar do espaço existente no mercado para a solução a ser desenvolvida, 11 entrevistas qualitativas com pessoas ligadas ao ramo da Psicologia. No presente trabalho, são exibidos os principais resultados das quatro que

trouxeram maior riqueza de informações. Os entrevistados dessas conversas mais expressivas foram uma psicanalista formada na USP, um psicólogo que atualmente estuda neurociência, uma psicóloga formada pela USP que é *blogger* e uma diretora de ensino médio de um grande colégio paulistano.

### 3.1.1 Psicanalista formada na USP em 1994

A entrevista foi realizada na casa da participante, na noite do dia 03/05/2016. Uma questão bastante falada durante essa conversa foi a classificação a ser realizada pelo negócio proposto, tanto dos psicólogos quanto dos pacientes que os procuram. A participante sugeriu dois principais critérios de classificação dos psicólogos: tempo de formado ou tempo de experiência clínica. Esses dois critérios classificam os profissionais da psicologia, de alguma forma, de acordo com sua experiência, e se opõem aos que os classificam pela linha terapêutica por eles seguida. Posteriormente, a participante concluiu que talvez o melhor critério fosse a faixa de valor cobrada pelo profissional: ela deve ter alta correlação com sua experiência. É aceitável supor que a predisposição de alguém a procurar um psicólogo que cobra barato seja maior que a de procurar alguém recém-formado, o que tornaria o critério de faixa de valor cobrado mais interessante para o funcionamento da plataforma. Por outro lado, poder-se-ia imaginar que haveria maior procura por profissionais com bastante experiência do que por aqueles que praticam altos valores. A procura, no entanto, tenderia a não resultar em relações de prestação de serviço, visto que os formados há mais tempo provavelmente praticariam faixas mais altas de valor por consulta.

Outro ponto interessante levantado durante a entrevista foi a classificação feita dos pacientes. A participante, já com 22 anos de formada e 23 anos de experiência clínica, destacou que há profissionais que buscam por tipos específicos de pacientes. Destacou as questões ligadas a mãe e bebê e a perversões, que são objeto de profundos estudos da psicologia.

A participante mencionou também que o Imposto de Renda passou, recentemente, a ser cobrado mensalmente de profissionais da psicologia. Desse modo, sugeriu que um sistema que ajudasse na contabilização da clínica pudesse ser algo muito bem recebido no meio. Quanto ao critério de seleção que serviria para permitir ou vetar um profissional de participar da base de clientes do negócio, foi levantado pela entrevistada que poderia ser interessante elaborar um sistema de entrevista, uma espécie de triagem, com critérios pré-estabelecidos que validassem que somente profissionais de alta competência fariam parte do *marketplace*.

Foi também trazida a questão da segurança dos psicólogos. Quanto um profissional recebe alguém por meio de uma indicação, ele se sente em certa medida seguro: sabe algo sobre a origem da pessoa, conhece alguém que a conhece, e isso tira um pouco da insegurança de que o paciente possa colocá-lo em risco físico. Como alternativas para mitigar a insegurança que seria trazida por pacientes vindos da internet, pensou-se em exibir uma foto do paciente ao psicólogo ou de exibir sua página de Facebook. Essas medidas poderiam, possivelmente, criar uma situação de maior conforto para o profissional que iria pela primeira vez receber alguém em seu consultório.

Por fim, a participante destacou dois tipos principais de paciente que costuma receber. O primeiro grupo é composto por pessoas indicadas por psiquiatras, que já estão em tratamento, inclusive medicadas, mas que precisam de mais um auxílio que pode ser fornecido pela psicoterapia. O segundo é formado por indicações de amigos, colegas e conhecidos, que já vêm com alguma demanda específica.

### **3.1.2 Psicólogo que estuda neurociência**

A entrevista foi realizada no NEU (Núcleo de Empreendedorismo da USP), na manhã do dia 05/05/2016. Um problema levantando pelo participante é o seguinte: muitas vezes pacientes se frustram com serviços de psicoterapia por procurarem um profissional que não é da melhor vertente para tratar de sua situação. Segundo ele, frequentar uma terapia de uma linha que não se adeque a seu perfil pode trazer uma péssima impressão do serviço de psicoterapia. As linhas citadas pelo entrevistado foram Psicanálise, Cognitivo-comportamental e Junguiana.

Como critério de seleção dos profissionais que poderiam participar do negócio, o participante destacou a importância de conhecer sua formação (graduação, área de ênfase, pós-graduação), sua área de atuação e qual a principal utilidade de tal área. O participante afirmou que grande parte dos profissionais da psicologia é mal qualificada. Explicou que, para aparecer no cadastro do CRP (Conselho Regional de Psicologia), basta ter concluído o curso superior de psicologia, não sendo necessária a aprovação em nenhum tipo de prova que teste os conhecimentos realmente detidos pelo profissional. Uma maneira de indicar que os profissionais da base são bons seria conseguir que expoentes de cada área da psicologia pudessem validar quem entra na lista. Foi levantado um ponto importante: o negócio deve apenas envolver terapias estritas, que utilizam técnicas estudadas na graduação, sem envolver nenhum tipo de misticismo.

O participante compartilhou que a maioria das pessoas que se formaram com ele desistiram de clinicar por não encontrar pacientes. Outros começaram optando pela clínica, mas tinham que sublocar salas em locais ruins e por altos custos, o que acabava impulsionando-os a procurar empregos em instituições. Segundo o entrevistado, é muito incerto ser um profissional liberal na área da psicologia. Como estimativa, o participante disse que de sua sala de graduação, composta por 40 estudantes, havia aproximadamente 10 homens e 30 mulheres. Metade das mulheres acabou se tornando profissional liberal; nenhum dos homens tomou tal caminho. Foi ressaltado que só tem condição de ser profissional liberal quem pode se bancar financeiramente no início de carreira.

O entrevistado destacou também que quanto maior a distância de grandes centros urbanos, mais fácil seria emplacar a proposta de negócio elaborada no presente trabalho. Segundo ele, em locais como Ribeirão Preto, há menos oferta de serviços, uma parte relevante da população está disposta a pagar por ele e existem boas escolas.

### **3.1.3 Psicóloga formada pela USP, *blogger***

A conversa ocorreu em um café na região do Itaim Bibi, no dia 11/05/2016. A participante já tinha tentado empreender na área da psicologia – possuía um portal online em que compartilhava conteúdos relacionados à área. Sua ideia era criar uma espécie de selo de sustentabilidade emocional que seria dado a profissionais que passassem por seus testes, mas a ideia não foi à diante. Segundo sua percepção, os psicólogos mais jovens têm de aprender a se posicionar diante do mercado, a ter uma atitude mais empreendedora.

Como apontado pela entrevistada, a modalidade “*Coaching*” tem roubado um mercado que era antes exclusivo da psicologia. Foi apontado também o fato de que, para que o negócio proposto tenha sucesso, não basta que os valores cobrados por consulta pelos profissionais sejam baixos. É necessário também que os profissionais sejam altamente competentes, o que é de difícil avaliação. A participante destacou que, no Brasil, não é permitida a prestação de psicoterapia online. O que pode ocorrer é o chamado “aconselhamento psicológico”, que é fixado em no máximo 20 sessões e visa ao tratamento de um assunto específico.

Durante a conversa, a entrevistada disse que psicólogos que tratam de nichos específicos, como ansiedade, gestação ou emagrecimento, costumam ter maior procura do que os mais generalistas. Segundo ela, uma ferramenta interessante que o negócio poderia apresentar seria

um texto escrito pelo próprio psicólogo, uma espécie de perfil em que ele apresentaria sua maneira de trabalhar.

A participante comentou que, normalmente, quem procura um terapeuta foi educado para enxergar valor na terapia. Para criar interesse em quem não recebeu esse tipo de educação, o marketing de conteúdo poderia ser uma ferramenta bastante interessante. Ela afirmou também que sua exposição online ajudou a trazer-lhe pacientes. Outras fontes mencionadas de clientes foram profissionais de outras áreas, como nutricionistas e médicos. A percepção da participante é que quem procura profissionais da psicologia online normalmente entrou em contato com o assunto pela própria internet. Nesse sentido, textos pelos quais o paciente sinta empatia podem ser um gatilho poderoso para impulsioná-lo a procurar uma consulta presencial com um psicólogo. A entrevistada afirmou ainda, no fim da conversa, que a porcentagem de psicólogos que desistem de seguir a profissão é bastante relevante.

### **3.1.4 Diretora do Ensino Médio de grande colégio paulistano**

A entrevista foi realizada na sala da participante, no campus do colégio, localizado no bairro de Alto de Pinheiros, na tarde do dia 12/05/2016. De acordo com ela, a indicação é um fator muito importante na escolha de um psicólogo, especialmente quando o paciente é menor de idade. Para os pais, é fundamental ter confiança na pessoa que trata da saúde mental de seus filhos. Muitas vezes eles têm apenas um contato com o profissional, no momento em que se conhecem, o que torna esse momento de extrema importância. Foi percebido, então, um *trade-off*: poder-se-ia optar por um modelo em que fosse possível fazer indicações por meio da plataforma proposta, o que ajudaria a trazer-lhe visibilidade, mas por outro lado isso poderia acabar dando a ela um aspecto indesejável de “rede social”.

A participante indicou algumas instituições que poderiam ser eventuais parceiras do negócio proposto: o Instituto Sedes Sapientiae, a Sociedade Brasileira Junguiana, o Núcleo de Estudantes de Psicologia (NEP) e a Associação Brasileira de Terapia Familiar (ABRATEF). Segundo seu julgamento, a formação e a idade dos psicólogos deveriam estar bastante claras a quem acessasse a plataforma.

A entrevistada destacou que o principal público do negócio, pelo lado dos pacientes, seria composto por pessoas sem acesso a indicações – segundo ela, dificilmente alguém com uma indicação vinda de um conhecido iria procurar por outros profissionais na internet. Sobre possíveis separações que poderiam ser feitas no ambiente da plataforma, ela destacou que

achava mais interessante que o paciente explicitasse qual era sua demanda (ansiedade, stress, tristeza etc.) em vez de que linha terapêutica procurava. A linha, de acordo com a participante, poderia vir como um filtro adicional, mas não deveria ser um *input* necessário do sistema: segundo ela, muitas pessoas que procuram por psicoterapia não têm interesse em sequer saber qual a linha que estão fazendo. Pelo lado do psicólogo, seria interessante que ele pudesse expor que faixa etária costuma atender.

A percepção da participante é de que sistemas adicionais agregados ao produto principal, como sistemas de pagamento ou agenda integrada, não acrescentariam muito valor ao negócio. Para ela, muito mais importante do que esse tipo de função seria que a plataforma promovesse conteúdos relacionados a saúde mental e psicoterapia, que poderiam ser importantes fontes de atração de profissionais.

Foi frisado pela participante que é improvável que alguma escola faça algum tipo de parceria formal com o negócio proposto, indicando sistematicamente seus alunos a utilizá-lo. No entanto, ela considera importante que colégios tenham conhecimento da existência do negócio, pois assim podem, mesmo que informalmente, indicá-lo. Ela relatou que, no colégio em que trabalha, cujas mensalidades excedem R\$2.500,00, há uma diversidade de alunos que procuram pelo serviço de psicoterapia, mas que desistem por conta dos valores cobrados por consulta. Ela indicou, também, uma característica de muitos psicólogos que pode ser um entrave ao negócio: é comum que eles se exponham pouco em meios virtuais, de modo a evitar que seus pacientes tomem conhecimento de sua vida pessoal.

### 3.2 LIMITES LEGAIS: O CÓDIGO DE ÉTICA DO CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA

Visando à compreensão dos limites legais a serem enfrentados pelo negócio, foi lido o Código de Ética do Conselho Federal de Psicologia. Alguns pontos expostos no código são de extrema importância na delimitação das funcionalidades que podem ser desenvolvidas pela plataforma do negócio proposto. Ele institui, por exemplo, que psicólogos são proibidos de induzir qualquer pessoa ou organização a recorrer a seus serviços. Daí, conclui-se que não é viável promover meios pelos quais seja feita a divulgação de qualquer tipo de propaganda dos profissionais e dos serviços por eles prestados. Outra limitação importante, que tem impacto direto no escopo do projeto, é que é proibido o recebimento de qualquer remuneração pelo encaminhamento de serviços. Não se pode, portanto, premiar profissionais que ativamente

indiquem outros que façam parte da rede participante do negócio. Além disso, os diagnósticos, procedimentos e resultados de serviços psicológicos não podem ser transmitidos por nenhum meio de comunicação.

O Artigo 4 do código, ao discorrer sobre remuneração, coloca-se da seguinte maneira:

Ao fixar a remuneração pelo seu trabalho, o psicólogo:

- a. Levará em conta a justa retribuição aos serviços prestados e as condições do usuário ou beneficiário;
- b. Estipulará o valor de acordo com as características da atividade e o comunicará ao usuário ou beneficiário antes do início do trabalho a ser realizado;
- c. Assegurará a qualidade dos serviços oferecidos independentemente do valor acordado.

Nota-se que a remuneração pelos serviços psicológicos é definida a partir de dois fatores: a justa retribuição e as condições do usuário ou beneficiário do serviço. O segundo deles implica na impossibilidade de fixação de um valor determinado previamente ao contato do psicólogo com o paciente. Não parece haver restrição, todavia, sobre a possibilidade de o psicólogo estipular uma faixa de valores que costuma cobrar de seus pacientes, ferramenta que como constatado na pesquisa qualitativa poderia ser de grande valia.

Outra disposição de extrema relevância para os limites do projeto está disposta no artigo 15 do código, transcrita a seguir:

Art. 15 - Em caso de interrupção do trabalho do psicólogo, por quaisquer motivos, ele deverá zelar pelo destino dos seus arquivos confidenciais.

§ 1º - Em caso de demissão ou exoneração, o psicólogo deverá repassar todo o material ao psicólogo que vier a substituí-lo, ou lacrá-lo para posterior utilização pelo psicólogo substituto.

§ 2º - Em caso de extinção do serviço de Psicologia, o psicólogo responsável informará ao Conselho Regional de Psicologia, que providenciará a destinação dos arquivos confidenciais.

O artigo evidencia a confidencialidade imprescindível sobre todo o material produzido pelo psicólogo no contexto da prestação de serviço. Essa característica tem implicação direta sobre o negócio proposto: no caso de haver espaços para que o profissional possa fazer anotações e inserir informações sobre o andamento dos serviços prestados, estes devem estar sob domínio pleno do profissional, não podendo de maneira alguma passar aos cuidados de outras pessoas.

Por fim, é também muito relevante o disposto no artigo 20 do código, o qual regula a promoção pública que profissionais da psicologia podem fazer de seus serviços.

Art. 20 - O psicólogo, ao promover publicamente seus serviços, por quaisquer meios, individual ou coletivamente:

- a. Informará o seu nome completo, o CRP e seu número de registro;
- b. Fará referência apenas a títulos ou qualificações profissionais que possua;
- c. Divulgará somente qualificações, atividades e recursos relativos a técnicas e práticas que estejam reconhecidas ou regulamentadas pela profissão;
- d. Não utilizará o preço do serviço como forma de propaganda;
- e. Não fará previsão taxativa de resultados;
- f. Não fará autopromoção em detrimento de outros profissionais;
- g. Não proporá atividades que sejam atribuições privativas de outras categorias profissionais;
- h. Não fará divulgação sensacionalista das atividades profissionais.

## 4. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

A partir da confirmação qualitativa de que o mercado da Psicologia realmente tem ineficiências e de todos os *feedbacks* positivos obtidos, aliados à confirmação de que é viável legalmente propor uma série de soluções para as ineficiências desse setor, partiu-se para o desenvolvimento propriamente dito do projeto. Realizando uma analogia com a lógica dos *Stage-Gates* de Cooper (1990), a validação de que cabia no mercado uma solução ainda não existente permitiu que fosse dado o salto entre o estágio de validação da ideia inicial para o de desenvolvimento prático da solução.

### 4.1 PRIMEIROS PASSOS

Antes de partir para o desenvolvimento em si do projeto, são necessárias algumas ações preliminares. Elas estão agrupadas na presente sessão, “Primeiros Passos”, em que são descritos o início de uma sociedade entre o autor do presente trabalho e outra pessoa e um estudo de um *marketplace*.

#### 4.1.1 O começo de uma sociedade

Sendo a Psicologia uma área com pouca proximidade epistemológica com a Engenharia, é evidente que falta ao autor do presente trabalho uma base, por menor que seja, de conhecimento técnico na área. Isso poderia ser, de alguma maneira, um fator limitante para o desenvolvimento de uma empresa que pretendesse se inserir no mercado composto por psicólogos e pacientes. A deficiência pode ser compreendida em dois níveis diferentes.

O primeiro diz respeito ao aspecto mais prático do negócio, de entender como funciona o processo de um atendimento psicoterapêutico. É bastante difícil para alguém que não faz parte de um mercado enxergá-lo bem o suficiente para propor uma solução que resolva um problema latente de seus participantes. O outro nível se refere ao âmbito conceitual: como iria um engenheiro ter respostas ou mesmo compreender perguntas de psicólogos que se referissem a conceitos inerentes à Psicologia? Não seria possível, por exemplo, discutir se o modelo de negócios proposto, qualquer que fosse, interferiria no processo de “transferência” do paciente para o psicólogo, ou se em qualquer nível uma terapia resultante do negócio diferiria de uma que tivesse se iniciado por outro meio.

Para resolver esse problema, foram elencadas duas principais alternativas de solução. A primeira seria empreender um enorme esforço para estudar temas básicos da Psicologia e para

entender as principais dinâmicas da terapia realizada por suas diferentes áreas. Esse estudo levaria um tempo bastante considerável, e o conhecimento dele absorvido teria, certamente, pouca profundidade. A segunda alternativa seria trazer uma competência externa para ajudar nos aspectos mais relacionados à área da Psicologia do projeto – convidar alguém da área para dele fazer parte.

A segunda alternativa foi escolhida com bastante facilidade. Desde o surgimento da ideia de propor uma maneira de melhorar a eficiência do mercado da Psicologia, surgida em meados de março de 2016, vinham sendo mantidas conversas entre o autor do presente trabalho e uma grande amiga que cursava à época o penúltimo semestre do curso de Psicologia no Instituto de Psicologia da USP. Desde as conversas mais preliminares, essa amiga – a Laura Bechara – tinha demonstrado grande animação com o projeto, e constantemente trazia informações e ideias que poderiam ajudar em seu desenvolvimento. Ao receber o convite para ser “sócia” de um negócio que ainda nem existia, ela prontamente o aceitou. A partir daí suas sacadas, ideias, esforços e rede de contatos foram extremamente importantes para o desenvolvimento do que foi batizado de “PsiCuidar”. O nome remete à Psicologia, por meio de seu início, e ao verbo “Cuidar”, tentando transmitir a mensagem de que o negócio pretende cuidar da saúde psicológica das pessoas.

Quanto ao aspecto mais prático da sociedade, uma vez que o PsiCuidar não era uma empresa “real”, no sentido de não existir juridicamente, não foi necessária a execução de nenhum contrato. Os sócios simplesmente concordaram que fazia sentido uma divisão de aproximadamente 80% de uma potencial companhia para o autor do presente trabalho de 20% do mesmo para sua sócia.

#### **4.1.2 Entendendo o modelo de Marketplace – Cliente Oculto**

Apesar de múltiplos modelos de negócio serem possíveis visando à redução de ineficiências no mercado da Psicologia, o presente trabalho tem como foco o modelo de *marketplace*, como já explicitado na sessão “Definição do Problema”. Para entender melhor como é estruturado um *marketplace*, é importante ter uma definição clara de como ele funciona para os dois lados: para quem procura por um produto ou serviço e para quem o oferece.

Para tanto, foi utilizada a técnica do “Cliente Oculto”, em que o pesquisador “finge” ser cliente de uma empresa para entender melhor seu funcionamento. No caso do presente trabalho, o cliente oculto consistiu em realizar um cadastro como psicólogo em um *marketplace* de grande

visibilidade no Brasil, o GetNinjas. A empresa é basicamente uma plataforma em que clientes procuram por prestadores dos mais variados serviços: desde eletricistas até psicólogos, passando por fotógrafos, diaristas e arquitetos. O cliente oculto foi realizado durante uma das entrevistas relatadas na sessão “Entrevistas” do presente trabalho, mais especificamente na descrita no item 3.1.1. Sua realização foi feita junto com uma psicóloga para que fosse possível coletar impressões da mesma: suas queixas ou elogios a como era o sistema investigado poderiam dar ideias de coisas a serem ou não implementadas no PsiCuidar. A etapa final da investigação foi entrar no GetNinjas como cliente e ver os passos necessários para encontrar o profissional que acabara de ser cadastrado.

#### 4.1.2.1 Oferta de serviço

O cadastro da psicóloga foi realizado de maneira surpreendentemente simples. Primeiramente, na página inicial do GetNinjas, foi escolhida a modalidade “Saúde” de prestação de serviços. A seguir, foi selecionada a opção de serviços de psicólogo, imediatamente depois da qual foi dado um título ao anúncio que seria criado para o cliente. Após a inserção de algumas informações básicas (CPF da psicóloga, telefone para contato, CEP, cidade, rua, número e complemento), o cadastro na plataforma estava finalizado. Foi então enviado um código de verificação ao celular da entrevistada e, ao ser feita a checagem do mesmo, o anúncio foi imediatamente colocado online. As Figuras 10 e 11 ilustram as telas de cadastro do GetNinjas.



**Anuncie seus serviços no GetNinjas e conquiste mais clientes**  
Faça parte do site que recebeu mais de 120 mil pedidos de orçamento no mês passado.

Classifique suas atividades de Saúde ▾  
 Acompanhante de idosos  
 Enfermeira  
 Fisioterapeuta  
 Fonoaudiólogo  
 Nutricionista  
 Psicólogo  
 Quiroprático

Marque todos serviços que você realiza.  
Vamos enviar clientes somente para os serviços que você escolher.

**Melhore o seu Anúncio**  
Fale mais sobre o seu serviço e ajude-nos a encontrar os clientes certos para você.

**Título do Anúncio**  
  
 O título do seu anúncio é a primeira coisa que seus clientes vão ver, ele deve ser interessante, chamativo e claro. Seus clientes precisam saber o que você faz!

**Figura 10: Seleção da opção "Psicólogo" na realização de cliente oculto no GetNinjas**

Fonte: <https://www.getninas.com.br/> (acesso em 04/05/2016)



**Agora você já é um profissional Ninja!**  
Complete seu cadastro e consiga ainda mais clientes

**CPF / CNPJ**  
  
 Precisamos do seu CPF / CNPJ para criar seu cadastro

**Telefones para contato**  
Seus telefones serão informados para os clientes. Inclua pelo menos um celular para também receber aviso de novos pedidos via SMS.

**Telefone 1** ✓

**Qual o seu endereço?**  
Precisamos do seu endereço para mandar os clientes certos para você.

**CEP** ✓

**Cidade** ✓

<b>Rua</b> Rua Cristalândia	<b>Número</b> <input type="text"/>
--------------------------------	---------------------------------------

**Figura 11: Informações simples inseridas na realização do cadastro no GetNinjas**

Fonte: <https://www.getninas.com.br/> (acesso em 04/05/2016)

Após a finalização do cadastro, a plataforma explica ao profissional que acaba de nela se cadastrar como é o processo de recebimento de clientes. Primeiramente, os pedidos realizados por potenciais clientes do serviço são enviados aos profissionais cadastrados, juntamente com o contato dos clientes. Para realizar um serviço, basta que o profissional entre em contato direto com o cliente e com ele acorde os termos da relação de prestação de serviços a ser entre eles estabelecida. A Figura 12 mostra de que maneira esse processo é explicado na plataforma.



**Figura 12: Explicação de como funciona o processo do GetNinjas para os profissionais cadastrados**

**Fonte:** <https://www.getninjas.com.br/> (acesso em 04/05/2016)

Por fim, o GetNinjas propõe que o profissional que acaba de se cadastrar assine um plano mensal com a empresa – por R\$ 59,00 mensais, o profissional recebe até 30 indicações de pessoas que procuram por seus serviços no mês. O modelo de negócios da empresa analisada é o “freemium” – palavra derivada dos termos em inglês *free* (gratuito) e *premium*. O modelo funciona assim: clientes podem usar os serviços prestados pela empresa de maneira gratuita, mas com uma limitação de funcionalidades. Para terem acesso a tudo o que a plataforma tem a oferecer, é necessário realizar pagamentos mensais. Exemplos de empresas que utilizam esse modelo, além do GetNinjas, são o LinkedIn (rede social de profissionais) e o SurveyMonkey (plataforma para realização de pesquisas online).

#### 4.1.2.2 Procura pelo serviço

Do mesmo modo que o cadastro de uma profissional, a procura pela mesma no GetNinjas foi bastante simples. Na página inicial da plataforma, é possível acessar diretamente, dentro da aba “Saúde”, a categoria “Psicologia”. É escolhido, então, o tipo de serviço procurado (Coaching, Orientação vocacional, Psicoterapia, Terapia de casais, Traumas e fobias ou Outros). Após escolher um prazo para a realização do serviço, que pode ser “Hoje ou nos próximos dias”, “Nos próximos 30 dias”, “Nos próximos 3 meses” ou “Ainda não tenho previsão”, basta que o cliente indique seu CEP e telefone celular para que possa buscar profissionais. A profissional entrevistada no presente trabalho, que acabara de ser cadastrada na plataforma, foi uma das 5 sugestões de psicólogos dadas pelo GetNinjas.

### 4.2 PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL

Depois de definir qual o problema a ser abordado e de escolher qual seria o modelo de negócios perseguido – o de *marketplace* – partiu-se para o desenvolvimento de um MVP. Como já destacado na Revisão Bibliográfica, o MVP não é um produto que em si se encerra, mas sim um processo de construção e validação de uma ideia, o qual traz consigo muita aprendizagem para o empreendedor com o menor dispêndio de energia possível.

#### 4.2.1 Escolha do tipo de Produto Mínimo Viável desenvolvido

Após definir o modelo de negócios do PsiCuidar, restava a tomada de uma decisão mais prática: por que meio o MVP da empresa tentaria entregar sua proposta de valor a seus clientes, ou seja, como ela intermediaria o contato entre psicólogos de sua rede e pessoas que procuram por seus serviços.

Sobre esse aspecto prático da implementação do MVP, algumas alternativas foram levantadas. Uma primeira ideia que surgiu foi a simples criação de um grupo de Whatsapp, ao qual seriam convidados psicólogos e pessoas que poderiam se interessar pela contratação de serviços de psicoterapia. A ideia seria que os psicólogos e potenciais pacientes, conversando, naturalmente acabassem conseguindo o que desejam – pacientes, no caso dos psicólogos, e psicólogos, no caso dos potenciais pacientes. Uma segunda ideia, de certa maneira similar à primeira, seria a criação de um grupo de Facebook. O princípio dessa segunda alternativa é o mesmo da primeira, muda-se apenas a plataforma utilizada (o que, no caso, traz uma série de implicações que serão discutidas à diante). A terceira alternativa levantada foi a construção de uma *Landing Page*,

uma “página de pouso”, que é basicamente um site simples, com restrições de funcionalidades possíveis, que pode ser feito com auxílio de plataformas online. A quarta possibilidade imaginada pelos sócios do PsiCuidar foi a construção, de fato, de um site, uma plataforma programada e adaptada às necessidades que a empresa pudesse apresentar em seu desenvolvimento.

Objetivando uma tomada de decisão mais clara e racional, optou-se por utilizar a técnica da Matriz de Priorização Básica, descrita na Revisão Bibliográfica do presente trabalho, para auxiliar na escolha do tipo de Produto Mínimo Viável a ser desenvolvido. Apesar de simples, a técnica pareceu bastante adequada ao caso, uma vez que foi necessária uma tomada de decisão consciente, porém não se justificaria um grande dispêndio de energia com a utilização de técnicas de suporte à tomada de decisão mais sofisticadas, dado o caráter transitório, experimental e de constante mudança do MVP.

Foram elencados 4 critérios para dirigirem a tomada de decisão de que tipo de produto seria inicialmente testado pelo PsiCuidar. O primeiro deles foi o tempo para a implantação do MVP – quanto menor o tempo de implantação, melhor, uma vez que se deseja aprender o máximo possível sobre o mercado que se pretende penetrar no menor tempo. O segundo critério listado foi o custo de implantação, o qual também é do tipo “quanto menor, melhor”, visto que é desejável que o aprendizado venha também com o menor gasto financeiro possível. O terceiro deles foi a facilidade de controle das informações que transitariam pelo PsiCuidar – evidentemente, quanto maior essa facilidade, melhor. Por fim, o último critério elencado foi a flexibilidade da solução, a facilidade com que nela poderiam ser feitas mudanças e correções, que também é do tipo “quanto maior, melhor”.

Cada critério recebeu, então, um peso relativo, a ser utilizado na ponderação das notas que resultariam na escolha do tipo de MVP a ser desenvolvido. O critério que recebeu o maior peso (4) foi o quarto, “Flexibilidade”. Como os aprendizados trazidos pelo Produto Mínimo Viável podem requerer mudanças de rumo do mesmo – os “pivôs” – é imprescindível que seja fácil realizar mudanças no produto que testa a proposta de valor da empresa no mercado. Seguindo a flexibilidade, com nota 3, estão o tempo para a implementação e a facilidade de controle. O produto deve ser levado ao mercado o mais rápido possível, e as informações por ele circulantes devem ser rastreáveis (caso contrário, fica muito restrita a potencial aprendizagem trazida pelo experimento). Por fim, o critério que recebeu menor peso (2) foi o custo, que engloba os custos de implementação e manutenção de uma dada alternativa. Seu peso foi baixo pelo simples fato

de nenhuma das alternativas de solução ter um custo elevado em demasia, ou seja, apesar de ser um critério importante, ele não seria definitivo.

A Figura 13 mostra a Matriz de Priorização Básica utilizada na escolha do tipo de MVP a ser desenvolvido para o PsiCuidar.

Fatores de Avaliação Ações Sugeridas		Tempo para implementação Peso = 3	Custo Peso = 2	Facilidade de controle Peso = 3	Flexibilidade Peso = 4	Pontuação Total
<b>Grupo de Whatsapp</b>	Nota Simples	5	5	1	1	32
	Nota Ponderada	15	10	3	4	
<b>Grupo de Facebook</b>	Nota Simples	4	5	2	2	36
	Nota Ponderada	12	10	6	8	
<b>Landing Page</b>	Nota Simples	3	4	5	5	52
	Nota Ponderada	9	8	15	20	
<b>Site programado</b>	Nota Simples	2	3	5	3	39
	Nota Ponderada	6	6	15	12	

**Figura 13: Matriz de Priorização Básica aplicada à escolha do tipo de MVP a ser desenvolvido**

**Elaboração do autor**

Cada intersecção de critério com alternativa foi avaliada com uma nota que podia variar de 1 (pior) a 5 (melhor). No critério “Tempo para implementação”, a alternativa que recebeu maior nota foi o grupo de Whatsapp. De posse dos contatos que se desejava adicionar ao grupo, o tempo transcorrido até que ele estivesse formado seria de pouquíssimos minutos. Em segundo lugar, com nota 4, aparece o grupo de Facebook. Para completar o grupo, além de preencher uma lista de contatos, como no primeiro caso, seria também necessário realizar algumas etapas a mais: escrever uma descrição para o grupo, adicionar imagens, etc. A *Landing Page*, por sua vez, recebeu nota 3 – com auxílio de ferramentas próprias, produz-se uma página mais ou menos da mesma maneira que se edita um slide de Microsoft PowerPoint. O processo de design, formatação e posicionamento dos elementos da página leva mais tempo do que os processos das alternativas anteriormente analisadas. A última alternativa, a de construir um site do zero, foi classificada como a mais onerosa em termos de tempo de implantação por um motivo bastante claro: requereria um trabalho de programação que não seria necessário em nenhuma das outras alternativas.

Sob a ótica do segundo critério, “Custo”, os grupos de Whatsapp e Facebook são iguais: as duas alternativas podem ser implementadas gratuitamente, e por isso receberam nota 5 nesse critério. A *Landing Page*, por sua vez, não tem custo de implementação, mas tem custo de manutenção. Na maioria das plataformas pesquisadas em que podem ser produzidas *Landing Pages*, o primeiro mês de uso é gratuito, mas nos meses seguintes devem ser pagas mensalidades que giram na faixa de R\$100,00. O site próprio, por fim, é a alternativa mais custosa: deve ser

comprado um domínio e contratado um servidor. Além disso, poderia ser preciso contratar alguém com maior domínio de programação, o que aumentaria consideravelmente o custo de implementação da alternativa.

Quando se analisa a facilidade de controle, o grupo de Whatsapp tem o pior desempenho possível. O Whatsapp é um chat em que as mensagens aparecem em ordem cronológica, e não são organizadas em tópicos ou assuntos. Para saber o que estava acontecendo no grupo, portanto, seria necessário ler 100% das mensagens que nele tivessem sido trocadas. O grupo de Facebook é um pouco melhor sob esse critério, dado que os posts nele realizados são mais organizados, agrupados por tópicos que tem uma lógica interna. Ainda assim, para entender tudo o que se passasse no grupo, seria necessário ler a completude de seu conteúdo. Tanto a *Landing Page* quanto o site programado obtiveram nota máxima nesse critério: é possível, por qualquer um desses meios, especificar que informações cada usuário inserirá no sistema, e por meio de telas específicas é possível observar de maneira sistematizada todas as informações que nele forem enviadas.

No último e mais importante critério, “Flexibilidade”, o grupo de Whatsapp recebeu nota mínima – não seria possível fazer nenhuma mudança no funcionamento do grupo. O grupo de Facebook recebeu nota 2 – apesar de oferecer pouca flexibilidade, é possível organizar enquetes, mudar a descrição do grupo, enfim, tomar medidas que tentem mudar a proposta de valor oferecida. A *Landing Page* é, sem dúvida, a alternativa mais flexível, e por isso obteve nota máxima nesse critério. Para realizar qualquer alteração na página, basta abrir seu “painel de controle” e nela mexer livremente, de maneira bastante intuitiva. O site, por fim, recebeu nota 3 no aspecto flexibilidade: apesar de nele ser possível implementar diversas modificações, muitas delas poderiam envolver mudanças de código ou mesmo um reinício de toda a programação.

Somando-se, por fim, as notas ponderadas de cada alternativa, a *Landing Page* foi escolhida como modelo de MVP a ser desenvolvido, com 52 pontos. Atrás dela ficaram o site programado, com 39 pontos, e o grupo de Facebook, com 36. Em último lugar, com a pior pontuação, ficou o grupo de Whatsapp, com apenas 32 pontos.

Vale aqui destacar que as *Landing Pages* são muito comumente utilizadas em empresas nascentes, que estão testando suas propostas de valor, não sendo sua utilização uma “invenção” dos empreendedores do PsiCuidar. Foi escolhida como ferramenta para a construção da

*Landing Page*, após a análise qualitativa das opções mais conhecidas do mercado, uma aplicação chamada Instapage, com custo mensal de manutenção de US\$39,00 a partir do segundo mês de uso – o primeiro mês é dado gratuitamente.

#### 4.2.2 Rede de apoio

Para que o MVP do PsiCuidar obtivesse sucesso, foi essencial a participação de uma rede de apoio em todo o processo do seu desenvolvimento. Além da colaboração de familiares, colegas e dos próprios psicólogos que abraçaram a ideia em seu início, teve particular importância a ajuda dada pelo Núcleo de Empreendedorismo da USP (NEU).

Primeiramente, vale destacar o programa “Startuplab”, que dá auxílio a startups de alunos da USP. Por meio do programa, foram oferecidas ao PsiCuidar uma série de oportunidades que sem ele não seriam possíveis. Ocorreu, por exemplo, uma série de reuniões de mentoria na própria sala do NEU, que fica no Inovalab, laboratório de inovação localizado no prédio da Engenharia de Produção da Escola Politécnica. Durante essas reuniões, os participantes do NEU ajudavam os empreendedores a terem ideias de como testar sua proposta de valor e validar suas hipóteses. Merece destaque especial, aqui, a Barbara Imauchi, que foi a mentora do PsiCuidar.

Além das mentorias realizadas no NEU, outras duas iniciativas do núcleo merecem destaque. A primeira delas é a promoção de reuniões periódicas de empreendedores que visam à discussão de temas atuais e ligados ao dia-a-dia de startups. Os sócios do PsiCuidar, ao participarem dessas reuniões, aprenderam muito. A segunda iniciativa é a realização de reuniões com investidores-anjo – pessoas que colocam seu próprio dinheiro em empresas nascentes e que as ajudam a obter sucesso no mercado. O PsiCuidar teve uma conversa com um investidor-anjo – o Marco Poli – que foi especialmente rico e da qual foram extraídas algumas ideias que são desenvolvidas ao longo do presente trabalho.

Por fim, um último auxílio prestado pelo NEU foi a exposição do modelo Canvas do PsiCuidar em sua “Parede de Feedback”, ou, como os membros do próprio núcleo a chamam, “*Feedback Wall*”. A ideia da parede é expor uma série de modelos de negócio para que a máxima quantidade de pessoas possa vê-los e dar ideias e sugestões por meio da colagem de post-its sobre cada quadro de modelo de negócios. Os feedbacks recebidos pelo Canvas do PsiCuidar foram importantes para a elaboração do Canvas da empresa que é desenvolvido em sessão

posterior do presente trabalho. Pode-se observar, na Figura 14, a “Feedback Wall” do NEU, com o Canvas do PsiCuidar em destaque.



**Figura 14: A Parede de Feedback do NEU, com o Canvas do PsiCuidar**

Foto tirada pelo autor em 30/09/2016

#### 4.2.3 Construção da rede de psicólogos

É particularmente difícil começar um negócio quando seu modelo é o de *marketplace*. Isso é justificado por uma constatação simples: para cada uma das pontas unidas pelo *marketplace*, o valor do negócio é justamente ter acessibilidade à outra ponta. No caso do PsiCuidar, para que psicólogos queiram utilizar a plataforma, é necessário que haja um fluxo de clientes que os procure; para que clientes utilizem a plataforma, por outro lado, é preciso que uma rede de psicólogos esteja montada. Tem-se, pois, uma dificuldade para construir o *marketplace* enquanto nenhuma das pontas dele faz parte.

Durante o desenvolvimento do PsiCuidar, optou-se por começar pela construção da rede de psicólogos. Essa decisão foi tomada imaginando o cenário em que a empresa fosse um fracasso absoluto. Se fosse feito o contrário, e fossem primeiros encontradas pessoas com necessidade de ir a um psicólogo, correr-se-ia o risco de não ter profissionais para indicar a esses primeiros clientes. Da maneira como o processo foi feito, pela construção inicial de uma pequena base de

profissionais, o fracasso absoluto seria a falta de procura de clientes por seus serviços, a qual parece menos grave do que o primeiro cenário imaginado. É evidente que, por conta de a rede de psicólogos ter sido construída sem que existisse *a priori* um volume de pacientes interessados em seus serviços, não foi cobrado nenhum valor dos psicólogos. A cobrança poderia ser realizada em um momento futuro, quando eles já vissem valor suficiente no PsiCuidar que justificasse a realização de um pagamento pelos serviços da empresa.

Após tomada a decisão de construir a rede de psicólogos, foi percebido um segundo problema: seria necessário conseguir contatos de uma série de bons profissionais para convidar a participar do PsiCuidar, para que alguns deles topassem embarcar no projeto. Esse obstáculo foi resolvido com a ajuda de um contato da Laura, um psicólogo já formado pela USP. Já era, a essa altura, de conhecimento dos empreendedores que a demanda pelos serviços de terapia prestados pelo Instituto de Psicologia da USP de maneira gratuita era muito superior à oferta. O colega da Laura sabia disso, e tinha um pequeno grupo de colegas a quem por vezes indicava pessoas que não tivessem sido selecionadas pela triagem do Instituto de Psicologia, todos também formados pela USP. Os contatos desse grupo foram, então, disponibilizados aos sócios do PsiCuidar, que fizeram um convite por e-mail para tentar formar, assim, sua rede inicial de profissionais. No convite, são explicitados os primeiros grupos de potenciais pacientes a que seria divulgado o PsiCuidar. Além disso, é dito que os profissionais que participassem da empresa desde seu início poderiam, no caso de eventualmente os serviços do PsiCuidar virarem pagos, escolher que valor pagariam ou mesmo optar por continuar utilizando a plataforma de maneira gratuita. O e-mail enviado foi o seguinte:

{Nome}, bom dia, tudo bem?

Gostaria de apresentar um projeto a você, antecipadamente já agradeço muito pela atenção!

O PsiCuidar é um projeto que nasceu a partir da percepção de um problema: o desencontro entre psicólogos e os pacientes que os procuram. Se muitas vezes para os profissionais da psicologia é difícil conseguir indicações de pacientes, especialmente no início de carreira, não é incomum que pessoas deixem de procurar ajuda de um profissional por pensarem que o serviço é muito caro, por preconceitos em relação a psicoterapia, ou, até mesmo, por não terem acesso a uma boa indicação.

O projeto possui perspectiva dupla: é acadêmico e profissional. Seu desenvolvimento e resultados parciais serão mostrados em meu trabalho de formatura (sou aluno do 5º ano da engenharia de produção da Poli). Ainda assim, o escopo do projeto é mais amplo: pretende-se construir um modelo de negócio sustentável, que gere valor para a sociedade e também para a eventual empresa que pode nascer. Por enquanto, a equipe responsável pelo desenvolvimento do negócio é composta por mim e pela Laura Bechara, que nos lê em cópia e é aluna do 5º ano do IP.

Como metodologia, será seguido o procedimento da “Startup Enxuta”. Em vez de desenvolver um produto complexo e levá-lo ao mercado, correndo o risco de ele não ser útil às pessoas, faz-se iterações junto aos clientes interessados, construindo o modelo de negócio a partir do *feedback* dado por eles. Inicialmente, pensamos em uma plataforma em que as pessoas interessadas possam mandar questionamentos a serem respondidos por psicólogos. O psicólogo recebe a questão, a idade e o gênero de quem a enviou, escreve uma resposta a partir de sua experiência e a resposta é encaminhada a quem fez a pergunta, juntamente com o contato de quem respondeu. A ideia é que esse primeiro contato possa motivar quem propõe questões na plataforma a procurar uma conversa pessoal com quem respondeu. Paralelamente, se alguém desejar apenas receber uma indicação de um psicólogo confiável, não é necessário fazer nenhuma pergunta.

Como teste, pensamos em começar a operar em dois grupos específicos: o de mulheres politécnicas e o de alunos do curso de Ciências Moleculares da USP. As primeiras sofrem com diversas questões de machismo no ambiente predominantemente masculino da Poli, o que somado à pressão inerente ao curso traz muitas questões. Nossa ideia é indicá-las a profissionais que tenham notícia do movimento feminista e saibam dos assédios muito presentes no meio universitário. Os segundos fazem parte de um curso pequeno que tem causado uma série de problemas psicológicos a seus alunos, por conta de uma demanda de estudo e trabalho excessiva. Imaginamos que exista uma demanda por terapia nesse curso.

Assim, eu e minha parceira gostaríamos de convidá-lo(a) ser um dos(das) primeiros(as) psicólogos(as) a fazer parte de nossa rede. Nossa proposição de valor é oferecer somente o contato de profissionais extremamente competentes, e começaremos exclusivamente com ex-alunos da USP. Para nós, seria de imensurável ajuda podermos contar com pessoas confiáveis que nos ajudassem a construir essa ideia. No caso de a plataforma eventualmente vir a ser paga pelos psicólogos, os profissionais que estiverem participando do projeto desde o início poderão escolher o valor que acharem adequado, ou mesmo optar por não pagar.

O link da página que colocaremos no ar é o seguinte:

<http://psicuidar.pagedemo.co/>

Por favor, sinta-se completamente à vontade para propor sugestões ou fazer comentários sobre nossa proposta. Gostaríamos muito de trabalhar com você, esperamos por sua resposta!

O meu contato é {*telefone*}. O da Laura é {*telefone*}.

Atenciosamente,

Daniel

As respostas recebidas foram, logo no primeiro momento, bastante animadoras. O e-mail foi enviado a 10 psicólogos. 7 deles o responderam, todos mostrando interesse em participar do projeto. Esses 7, somados ao próprio contato da Laura e a 3 outros profissionais que se tornaram participantes nos dias seguintes, compuseram a rede de 11 profissionais que deu confiança aos sócios para começarem as divulgações do PsiCuidar.

#### 4.2.4 O Canvas do PsiCuidar

Como destacado na Revisão Bibliográfica do presente trabalho, o modelo Canvas é uma ferramenta que em muito auxilia na compreensão de um novo negócio. Sua análise é dividida em nove componentes: “Oferta de Valor”, “Segmentos de Clientes”, “Relacionamento”, “Canais”, “Fontes de Receita”, “Atividades-Chave”, “Recursos-Chave”, “Parcerias-Chave” e “Estrutura de Custos”.

É interessante notar que o Canvas pode ser utilizado tanto para explicar para alguém um modelo de negócios já consolidado de uma empresa quanto para auxiliar empreendedores a chegarem na ideia de seus próprios negócios. Dessa maneira, pode-se dizer que o modelo de negócios esquematizado para o PsiCuidar em muito ajudou na própria idealização projeto.

O processo de montagem do Canvas foi iterativo e, até certa medida, coletivo. O Quadro de Modelo de Negócios do PsiCuidar foi por algumas vezes mostrado a pessoas que não os empreendedores: foi, por exemplo, visto por um investidor-anjo e por diversas pessoas que frequentam o NEU. Uma série de sugestões dessas pessoas foi levada em conta para que se chegassem ao modelo descrito a seguir, o qual, vale ressaltar, não se pretende final e definitivo, mas representa a ideia do negócio que os sócios pretendiam desenvolver até a data da entrega do presente trabalho. Outro ponto que merece atenção é que o Canvas aqui desenvolvido não é uma representação fiel de o que é o PsiCuidar, mas sim uma ideia de o que ele pretende ser.

As sessões a seguir descrevem de maneira sucinta cada um dos componentes do Canvas do PsiCuidar. Ao seu fim, é exibido o Quadro de Modelo de Negócios que as resume.

##### 4.2.4.1 Oferta de Valor

A oferta principal de valor do PsiCuidar, como *marketplace* na área da Psicologia, é bastante clara: unir bons profissionais da psicologia a pessoas interessadas pelo serviço. Ressalta-se a importância da palavra “bons” – o PsiCuidar não quer ser uma plataforma em que pessoas encontram psicólogos quaisquer, mas sim um espaço em que se confie para procurar profissionais competentes.

O valor de unir dois grupos de pessoas se traduz, de maneira bastante direta, em valores mais específicos para cada um deles. Para os psicólogos, o valor do PsiCuidar está na visibilidade que é dada a uma ampla base de possíveis pacientes que podem eventualmente vir a procurá-los. Já para os pacientes, o interesse na empresa se deve à informação que é dada sobre

psicólogos bons, que atendem em locais a eles acessíveis e a preços que caibam em seus orçamentos.

Um valor que não se dirige diretamente a nenhum segmento de clientes, mas que de certa maneira beneficia a sociedade como um todo – partindo-se, é claro, do pressuposto de que saúde mental promovida por psicoterapia é benéfica à sociedade – é a democratização do acesso à psicoterapia. Tal democratização se dá tanto no âmbito econômico, uma vez que pessoas podem encontrar terapeutas que praticam valores baixos, quanto em outro mais etéreo, ligado à cultura, visto que é possível quebrar barreiras sociais ligadas à terapia. Por fim, outro valor que é gerado pelo PsiCuidar é a promoção da educação de jovens psicólogos, que podem desde bastante cedo ganhar vivência profissional, tendo acesso à rede de pacientes disponibilizada pelo PsiCuidar.

#### 4.2.4.2 Segmentos de Clientes

Retomando a definição de Osterwalder e Pigneur (2010), o Segmento de Clientes “define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir”. Ressalta-se que, em tal definição, não é compulsório que um determinado segmento de clientes pague pelo serviço que recebe da empresa.

A partir dessa definição, são elencados os dois principais segmentos de clientes do PsiCuidar: potenciais pacientes e psicólogos. Como já destacado no início do presente trabalho, os potenciais pacientes podem ser de dois principais tipos. Há aqueles que já têm interesse em fazer psicoterapia, mas que acreditam não ter poder aquisitivo para contratar os serviços de um psicólogo, e aqueles que poderiam, pelos mais diversos motivos, se beneficiar da psicoterapia, mas que por desconhecer as características do serviço não a procuram. Os psicólogos, por sua vez, também são subdivididos em dois grupos: o daqueles que são ingressantes recentes no mercado de trabalho, que ainda não possuem fontes de indicação que lhes tragam pacientes, e aqueles já mais experientes que, contudo, possuem espaços livres em suas agendas que desejam preencher com novos pacientes.

#### 4.2.4.3 Canais

O canal utilizado pelo PsiCuidar para entregar valor a seus segmentos de clientes, sejam eles o de psicólogos ou o de potenciais pacientes, é a plataforma virtual da empresa. Por hora, essa plataforma é o MVP – apenas uma *Landing Page* – mas a pretensão da companhia é ter

plataformas dedicadas exclusivamente a entregar sua proposta de valor a seus clientes, uma web e uma móvel.

#### 4.2.4.4 Relacionamento com Clientes

Conforme definido por Osterwalder e Pigneur (2010) e explicitado na Revisão Bibliográfica, o Relacionamento com Clientes “descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos”. A ideia do PsiCuidar é que, tanto no caso dos psicólogos quanto no caso dos potenciais pacientes, o contato entre segmentos de clientes e a empresa seja realizado por um chat de “Fale Conosco” embutido nas próprias plataformas web e mobile da companhia, como vem sendo feito em diversas startups na atualidade. Ressalta-se, no entanto, que no MVP o relacionamento com clientes é realizado predominantemente pelo e-mail do PsiCuidar.

#### 4.2.4.5 Fontes de Receita

Quando da entrega do presente trabalho, o PsiCuidar ainda não tinha realizado nenhuma receita. O dispêndio de energia realizado estava sendo revertido em aprendizagem, mas o modelo de receitas pretendido pela empresa já havia sido idealizado.

A principal fonte de receitas do PsiCuidar imaginada pelos seus sócios é o recebimento de mensalidades pagas pelos psicólogos interessados em fazer parte de sua rede. A vantagem desse modelo de receitas é que ele traz certa previsibilidade. É natural supor que haja oscilações consideráveis no número de pacientes que procuram psicólogos pelo PsiCuidar a cada mês – em meses de férias, por exemplo, seria esperada uma menor procura pelos serviços da plataforma. O modelo de receitas de mensalidade protege a empresa desse tipo de oscilação, reduzindo a variabilidade mensal de receita.

Apesar de esse ser o modelo idealizado até o momento, algumas críticas podem ser feitas a ele. A primeira delas, que foi inclusive apontada pelo investidor-anjo para quem o PsiCuidar foi apresentado em reunião no NEU, é que o modelo de mensalidades pode acabar “deixando dinheiro na mesa”. Isso porque a ideia é que seja cobrada, de todos os psicólogos, uma mensalidade semelhante para que eles tenham acesso à base de pacientes que procuram o PsiCuidar. No entanto, pode haver grandes disparidades entre o número de pacientes que cada profissional consegue por meio da plataforma. É razoável, nesse caso, supor que os profissionais que conseguem mais pacientes por meio dela estariam dispostos a pagar valores

maiores pelos serviços, que estariam nesse cenário deixando de ser cobrados pelo PsiCuidar. A dificuldade de implementar um modelo de receita que não corresse esse risco de “deixar dinheiro na mesa” é que, para que isso não acontecesse, a empresa teria que ter total controle de quantos pacientes efetivamente começaram tratamentos com cada um dos psicólogos. Esse controle não seria nada simples de ser realizado, dado que, após a realização de um contato pessoal entre paciente e psicólogo, nada impediria que o tratamento se desse sem nenhum conhecimento do PsiCuidar.

Uma segunda crítica é que o modelo talvez não traga receitas tão previsíveis quanto pode parecer – é possível que haja profissionais que paguem uma ou duas mensalidades, consigam os pacientes atrás dos quais estavam e abandonem o serviço. Uma maneira de mitigar o risco de isso acontecer seria oferecer serviços que ajudassem a fidelizar os psicólogos, como por exemplo um serviço de gestão de agendas, mas isso não está no escopo do presente trabalho, sendo apenas uma ideia a ser potencialmente desenvolvida no futuro.

Uma outra fonte de receita, que não seria a principal, mas também poderia existir, ocorreria no caso de o PsiCuidar ter, embutido em sua plataforma, um sistema de pagamento. Nesse caso, uma porcentagem dos valores pagos via plataforma pelos pacientes aos psicólogos seria retido pela empresa.

#### 4.2.4.6 Recursos Principais

O principal recurso de que precisa o PsiCuidar – e provavelmente a maioria das startups – para prosperar no início é o recurso humano, o corpo dos primeiros funcionários que compõem a companhia. No caso da empresa estudada, são necessárias pessoas extremamente comprometidas com a proposta de valor do negócio, dedicadas e motivadas a levarem-no à diante. Elas precisam desempenhar tarefas bastante diversas, desde a produção de software até a criação de conteúdos proprietários sobre psicoterapia para serem divulgados pelo PsiCuidar.

Outro recurso de extrema importância no caso analisado é o tecnológico: sem computadores apropriados, internet rápida e locais seguros para o armazenamento das informações dos psicólogos e pacientes é inviável ofertar valor aos segmentos de clientes da empresa.

#### 4.2.4.7 Atividades-Chave

A atividade-chave mais importante que precisa ser desempenhada pelo PsiCuidar é a de atendimento ao cliente – a palavra cliente, no caso, engloba tanto os psicólogos, que são em

tese os clientes pagadores, quanto os potenciais pacientes de psicoterapia. Um dos principais diferenciais de startups, como já desenvolvido em outras sessões do presente trabalho, é justamente sua capacidade de prover um atendimento extremamente personalizado a seus clientes, dado que muitos de seus processos não são automatizados e que o número de clientes tende a ser substancialmente menor que o de grandes empresas já estabelecidas no mercado. O atendimento do PsiCuidar deve ser realizado com empatia pelo cliente, de modo que ele se sinta de fato ajudado, sinta que alguém da empresa de fato se importa com resolver seu problema. Além disso, é essencial que ele possua capacidade de resposta, ou seja, que diferentes necessidades de diferentes clientes sejam atendidas de maneira a suprir suas demandas de forma rápida e eficaz.

Além disso, é necessário também garantir o perfeito funcionamento da plataforma virtual da empresa, dado que qualquer “pane” nela significa uma interrupção na prestação dos serviços do PsiCuidar.

#### 4.2.4.8 Parcerias Principais

As parcerias-chave aqui listadas já fazem parte, de alguma maneira, da operação do PsiCuidar. Como já ressaltado, como o Canvas no presente trabalho desenvolvido não é definitivo, é possível que no futuro novas parcerias sejam firmadas de maneira a trazer novas vantagens ao PsiCuidar e a seus novos parceiros.

Isso posto, pode-se dizer que uma das principais parcerias já estabelecidas pelo PsiCuidar foi com entidades de faculdades. Algumas entidades, preocupadas com o bem-estar psicológico dos alunos das faculdades onde se localizam, divulgaram ativamente os serviços prestados pelo PsiCuidar, de modo a aumentar sua visibilidade e trazer uma série de potenciais pacientes. Além disso, são também importantes as pessoas que promovem conteúdo, seja por meio de blogs ou mesmo de suas páginas pessoais em redes sociais. A parceria com esses promotores foi fundamental para que os primeiros potenciais pacientes entrassem em contato com o PsiCuidar. Por fim, são também importantes as pessoas que produzem conteúdo que pode ser publicado pela empresa. Algo que ainda não havia acontecido até a entrega do presente trabalho, mas que seria bastante interessante, seria a formação de uma parceria com alguém que escrevesse conteúdos exclusivos para a companhia.

#### 4.2.4.9 Estrutura de Custos

Aqui, é possível fazer uma distinção clara entre a estrutura de custos do PsiCuidar como MVP e como empresa imaginada para o futuro. Os custos do MVP são provindos apenas da manutenção da *Landing Page* no ar e de anúncios no Google realizados de maneira esporádica.

Quando se pensa no PsiCuidar idealizado, no entanto, a estrutura é um pouco mais complexa. Há, é claro, o gasto realizado com toda a infraestrutura de tecnologia, que inclui tanto os computadores utilizados quanto redes de internet e servidores que precisam ser contratados. Além disso, há o custo com pessoal, ou seja, os salários que devem ser pagos aos eventuais futuros funcionários da empresa. Por fim, um custo que seria recorrente e necessário é o com anúncios no Google.

#### 4.2.4.10 O Quadro de Modelo de Negócios do PsiCuidar

Os nove componentes do modelo Canvas idealizados para o futuro do PsiCuidar podem ser vistos, da maneira esquemática proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), na Figura 15.

<b>Key Partners</b>  • Conselhos regionais de Psicologia • Faculdades • Promotores de conteúdo • Orientadores de colégios que indiquem a plataforma	<b>Key Activities</b>  • Atendimento diferenciado ao cliente, com empatia e capacidade de resposta • Manutenção da plataforma	<b>Value Proposition</b>  • Unir bons profissionais da psicologia a pessoas interessadas pelo serviço • Democratizar o acesso à psicoterapia, quebrando barreiras a ela relacionadas • Promover a educação de jovens psicólogos • Para psicólogos, acesso a ampla base de pacientes • Para pacientes, psicólogos perto e a custo acessível	<b>Customer Relationships</b>  • Online, por meio do site/aplicativo	<b>Customer Segments</b>  • Potenciais pacientes: • Interessados em fazer psicoterapia, mas com limitações financeiras • Que poderiam se beneficiar de psicoterapia, mas desconhecem as características do serviço  • Psicólogos: • Ingressantes no mercado de trabalho, com dificuldade para encontrar pacientes • Experiêntes com janelas na agenda que gostariam de preencher
<b>Cost Structure</b>  • Infraestrutura de tecnologia • Anúncio no Google	<b>Revenue Streams</b>  • Mensalidades pagas por psicólogos interessados em estar na rede • Taxa cobrada no caso de o pagamento pela sessão ser feito pelo app/site			

**Figura 15: O Canvas do PsiCuidar**

Elaboração do autor

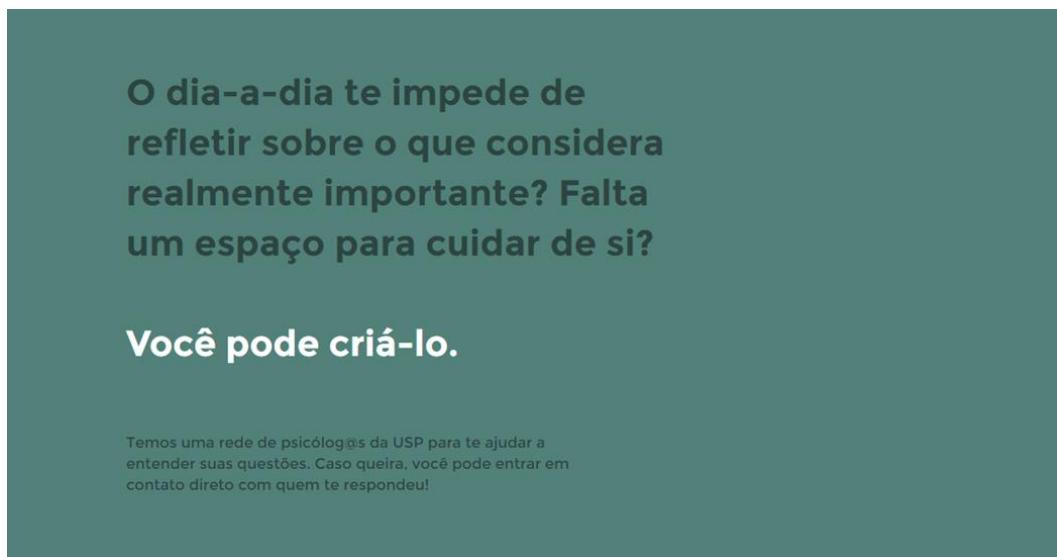
#### 4.2.5 Landing Page

Como já explicitado anteriormente, foi tomada a decisão de, num primeiro momento, entregar valor aos clientes do PsiCuidar por meio de uma *Landing Page*, uma página simples de internet que não requer que nenhuma linha de código seja escrita.

Uma vez que foi identificado que existe, na sociedade, um certo preconceito em relação à psicoterapia, os sócios pensaram em uma maneira de fazer um primeiro contato entre potenciais pacientes e terapeutas sem que os clientes tivessem que se encontrar com os psicólogos. Ainda para que os possíveis futuros pacientes ficassem mais confortáveis, foi também a eles garantido o anonimato: nenhum dos psicólogos da rede do PsiCuidar fica sabendo que uma pessoa está procurando um psicólogo, a não ser que a pessoa entre em contato direto com ele.

A maneira idealizada pelos empreendedores de fazer o primeiro contato entre as duas pontas a serem ligadas pelo *marketplace* foi a possibilidade de os pacientes, caso quisessem, enviarem questionamentos aos profissionais participantes da rede. A ideia é que, recebendo boas respostas, os potenciais pacientes se sintam motivados a de fato começarem a fazer terapia, o que demanda certo tempo e recursos financeiros.

Para fazer a *Landing Page*, como já dito anteriormente, foi utilizada uma aplicação chamada Instapage. A página foi pensada em três principais sessões: a primeira é uma espécie de chamariz, a qual traz textos que pretendem chamar a atenção de quem com ela entra em contato; a segunda explica, de maneira breve, como se dá o processo de entrega de valor do PsiCuidar para seus potenciais pacientes; a terceira, por fim, contém o formulário que é preenchido por aquelas pessoas que desejam fazer um questionamento a um psicólogo ou simplesmente pedir uma indicação de profissional. As sessões podem ser vistas, nas Figuras 16, 17 e 18, da maneira que aparecem na versão web da *Landing Page*. A versão *mobile* é extremamente semelhante, com algumas diferenças de formatação, e é gerada automaticamente pelo Instapage. Vale ressaltar aqui que as três sessões são componentes de uma mesma página: ao acessar o link “[psicuidar.pagedemo.co](http://psicuidar.pagedemo.co)”, vê-se a primeira das sessões. Basta, então, rolar a página para baixo para poder ver as demais partes que a compõe.



**Figura 16: Sessão 1 da Landing Page, com frases para atrair os potenciais pacientes**

Fonte: [psicuidar.pagedemo.co](http://psicuidar.pagedemo.co) (acesso em 30/09/2016)

**EXPONHA SUAS QUESTÕES EM  
COMPLETO ANONIMATO**

---



Escreva o que te incomoda ou aflige e mande para a gente. Apenas psicólog@s de nossa rede terão acesso ao que você escreveu, sem saber quem você é. Se quiser apenas uma indicação de psicólogo®, é só falar!



Um d@s profissionais da nossa rede irá te responder. Você também receberá o contato de quem te respondeu.



Se desejar, marque uma conversa com @ profissional. A profundidade da conversa ao vivo é sempre maior!

**Figura 17: Sessão 2 da Landing Page, que explica brevemente o funcionamento da página**

Fonte: [psicuidar.pagedemo.co](http://psicuidar.pagedemo.co) (acesso em 30/09/2016)

**Mande seu questionamento para a gente**

Como gosto de ser chamad@

Meu gênero

Email

Minha idade

Conte o que você quer saber. Se preferir, apenas peça uma indicação de profissional que nós te mandamos!

Prefiro ser respondid@ por:

- Mulher
- Homem
- Indiferente

**Enviar**

**Figura 18: Questionário preenchido pelos potenciais pacientes**

**Fonte:** [psicuidar.pagedemo.co](http://psicuidar.pagedemo.co) (acesso em 30/09/2016)

Observa-se que, em todas as palavras que seriam soletradas de maneiras diferentes dependendo do gênero da pessoa a quem se referem, é utilizado o símbolo “@”. A arroba representa, simultaneamente, as letras “a” e “o”. O uso da “@” vem sendo utilizado por uma série de pessoas que questionam o fato de que, quando algo é referido de maneira genérica ou no plural, usa-se o gênero masculino como padrão. Para ter boa aceitação entre as pessoas que fazem esse tipo de crítica à língua, o PsiCuidar achou interessante utilizar esse recurso, e deixar que a própria pessoa que acessa a página faça a leitura de acordo com seu gênero. A ideia é a seguinte: ao se deparar com o primeiro campo da sessão 3 da *Landing Page*, um homem lê “Como gosto de ser chamado”, enquanto uma mulher lê “Como gosto de ser chamada”.

No formulário, foram colocados somente campos essenciais à operação inicial do PsiCuidar. Da mesma maneira que campos a menos podem prejudicar a qualidade do serviço prestado, o excesso de campos pode gerar um atrito desnecessário com potenciais pacientes, diminuindo as taxas de conversão da página (a taxa de conversão, aqui, se refere à porcentagem de pessoas que, tendo acessado a *Landing Page*, preenchem o formulário e apertam o botão “Enviar”). O nome e e-mail dos potenciais pacientes são necessários para que seja feita a comunicação entre o PsiCuidar e eles: para confirmar o recebimento de perguntas e enviar respostas, por exemplo. O gênero e a idade, por sua vez, são informações que os psicólogos disseram que gostariam de

saber antes de dar uma resposta a alguém. A última parte do formulário contém 3 opções: o potencial paciente pode escolher ser respondido por um homem, por uma mulher ou por uma pessoa de qualquer um dos gêneros. Essa informação é bastante importante na medida que muitas pessoas preferem fazer terapia com alguém de um gênero específico.

Duas informações importantes, mas que por hora foram deixadas de fora do questionário, são a faixa de preços que a pessoa estaria disposta a pagar por sessão e a localização que para ela seria de mais fácil acesso. Ambas seriam extremamente relevantes em um *marketplace* já consolidado no mercado, com uma grande base de profissionais. No caso do MVP, no entanto, que visa a um teste da proposta de valor, esses dados não são necessários. Pouco adiantaria saber a localização de preferência para alguém, uma vez que quase todos os psicólogos que compuseram a rede inicial do PsiCuidar atendem mais ou menos na mesma região da cidade de São Paulo. Quanto aos valores praticados, todos os participantes iniciais da base de profissionais disseram que os valores são negociados caso a caso, e nenhum deles pratica valores muito mais altos ou mais baixos que os demais, o que não permitiria o estabelecimento de faixas que de fato fossem diferentes. Os dois campos, “Localização de Preferência” e “Faixa de Preço”, poderão estar disponíveis em versões futuras do PsiCuidar, quando a empresa tiver capacidade de indicar profissionais que cobrem uma gama mais variada de valores e que atendam em locais mais distantes entre si.

Um esclarecimento deve ser feito sobre a maneira como eram feitos os contatos entre o PsiCuidar e cada um dos seus segmentos de clientes. Foi criado, para essa finalidade, um e-mail da empresa, de modo que a comunicação fosse o mais profissional possível. Esse e-mail é utilizado em todas as etapas do funcionamento do PsiCuidar em que há qualquer tipo de contato entre a companhia e qualquer um de seus clientes.

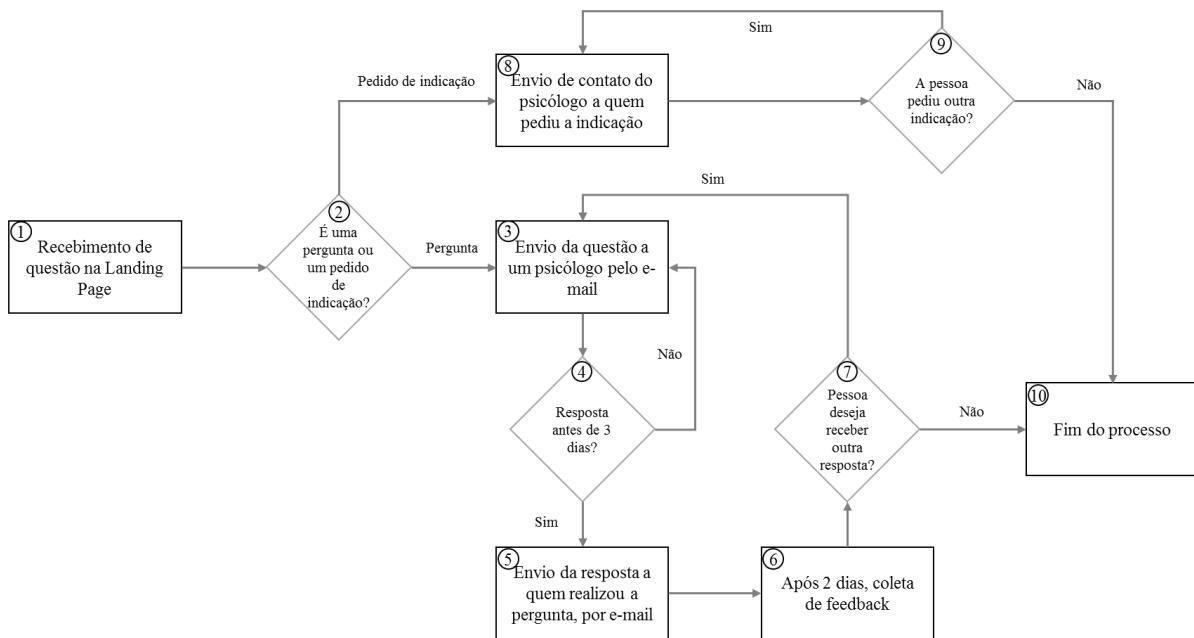
Vale ressaltar que as Figuras 16, 17 e 18 mostram a aparência da *Landing Page* após ela passar por algumas mudanças estéticas, implementadas em meados de agosto de 2016.

#### **4.2.6 Funcionamento e gestão do Produto Mínimo Viável**

São descritos, nessa sessão, o modo de operação do MVP do PsiCuidar e a ferramenta utilizada para sua gestão.

#### 4.2.6.1 Operação da Landing Page

O funcionamento básico do MVP se dá em 10 possíveis passos, ilustrados na Figura 19 e detalhados na explicação a seguir.



**Figura 19: Funcionamento básico da Landing Page do PsiCuidar**

**Elaboração do autor**

Inicialmente são recebidas, por uma ferramenta disponibilizada pelo próprio Instapage, as questões enviadas por pessoas por meio da *Landing Page* do PsiCuidar (passo 1 da Figura 19). A ferramenta exibe, de maneira bastante direta, as informações que foram inseridas em cada um dos campos componentes do questionário da página online. Além disso, são disponibilizados dados referentes à data e hora em que foram recebidas as questões e a variação da *Landing Page* foi utilizada para realizar o envio (essa última informação pode assumir os valores “A”, que é a página web, ou “A-mobile”, que é a versão para dispositivos móveis). A tela exibida pelo Instapage de que são retiradas as informações de cada envio é ilustrada na Figura 20. Por questões de confidencialidade das informações recebidas, os e-mails das pessoas que enviaram questionamentos e a questão enviada pela primeira pessoa foram ocultados.

The screenshot shows the Instapage dashboard with the following interface elements:

- Header:** Instapage logo, My Account, Help.
- Top Bar:** Setup Notifications, PsiCuidar\_v1, Analytics.
- Section Header:** Backup Leads, Edit.
- Table:** Details, Date, Variation.
- Lead Data (Row 1):**
  - Details: Como gosto de ser chamad@: Barbara, Meu gênero: Feminino, Email: [REDACTED], Minha idade: 20.
  - Date: 8/28/2016 - 08:40pm.
  - Variation: A-mobile.
  - Text area: Conte o que você quer saber. Se ... [REDACTED]
  - Text below: Prefiro ser respondid@ por: Mulher.
- Lead Data (Row 2):**
  - Details: Como gosto de ser chamad@: Andrae, Meu gênero: Feminino, Email: [REDACTED].
  - Date: 8/23/2016 - 09:59pm.
  - Variation: A.
  - Text area: More...
- Lead Data (Row 3):**
  - Details: Como gosto de ser chamad@: Fernanda, Meu gênero: feminino, Email: [REDACTED].
  - Date: 8/15/2016 - 06:58pm.
  - Variation: A.
  - Text area: More...
- Lead Data (Row 4):**
  - Details: Como gosto de ser chamad@: Fernanda, Meu gênero: feminino, Email: [REDACTED].
  - Date: 8/15/2016 - 06:21pm.
  - Variation: A.
  - Text area: More...

**Figura 20: Tela de recebimento de questões do Instapage**

**Fonte:** <https://app.instapage.com/dashboard> (acesso em 30/09/2016)

Vale ressaltar que, já nessa primeira etapa do processo de operação da *Landing Page*, abrem-se duas possibilidades. Por meio do texto recebido no campo “Conte o que você quer saber. Se preferir, apenas peça uma indicação de profissional que nós te mandamos!”, é possível saber se quem realizou um envio na *Landing Page* deseja ser respondido por um psicólogo ou se quer apenas receber uma indicação de terapeuta. No segundo caso, o processo vai diretamente para a etapa 8, ou seja, é enviado por e-mail à pessoa que pediu uma indicação o contato de um dos profissionais da rede do PsiCuidar. Por “contato” entende-se o nome, telefone celular e e-mail do profissional, assim como uma referência geográfica de onde fica o local em que ele atende (ex.: “Perto da estação Sumaré do metrô”). Um exemplo de envio de contato por e-mail é exibido na Figura 21.



**Figura 21: Envio de indicação de profissional por e-mail**

**Fonte:** <https://app.instapage.com/dashboard> (acesso em 30/09/2016)

Como é ressaltado no e-mail enviado com a indicação de terapeuta exibido na Figura 21, o cliente pode, se desejar, pedir uma nova indicação. Caso ele assim o faça, as etapas 8 e 9 do processo são repetidas iterativamente, até que o cliente fique satisfeito com a indicação recebida.

A outra possibilidade que existe na etapa 2 do processo é a de recebimento de um questionamento, para o qual o cliente que utiliza a *Landing Page* do PsiCuidar espera uma resposta. Nesse caso, é enviado, assim que constatado o recebimento da questão, um e-mail a quem a enviou comunicando que a questão foi recebida e que uma resposta será enviada assim que ela tiver sido dada por um dos profissionais que colaboram com o PsiCuidar. O e-mail contém o seguinte texto:

{Nome}, {bom dia/boa tarde/boa noite}, tudo bem?

Sua mensagem foi recebida e encaminhada a um d@s profissionais de nossa rede. Assim que tivermos uma resposta, ela será encaminhada a você juntamente com o contato d@ profissional que te responder.

Se você tiver qualquer dúvida sobre como funciona o PsiCuidar, estamos aqui para te ajudar :)

Atenciosamente,

Equipe PsiCuidar

A pergunta recebida, então, é extraída do campo “Conte o que você quer saber. Se preferir, apenas peça uma indicação de profissional que nós te mandamos!” e encaminhada a um dos psicólogos da rede. Para manter o anonimato de quem realiza o envio de um questionamento, como é prometido no texto da *Landing Page*, o psicólogo recebe apenas o primeiro nome,

gênero e idade da pessoa que lhe enviou a pergunta, sem ter acesso a seu e-mail. Caso o psicólogo leve mais de 3 dias para responder o questionamento, o mesmo é mandado para outro profissional.

Ao ser recebida a resposta do cliente, ela é a ele encaminhada pelo e-mail do próprio PsiCuidar. No e-mail, o cliente é novamente convidado a expressar sua satisfação ou não com a resposta recebida, podendo, se desejar, pedir por uma nova resposta. Como no Brasil não é permitida a realização de tratamento psicoterapêutico à distância, a intermediação que o PsiCuidar realiza entre profissional e paciente é encerrada nesse momento. Juntamente com a resposta à sua questão, o potencial paciente recebe o nome, e-mail e telefone do profissional que o respondeu, de modo que possa entrar diretamente em contato com ele. O e-mail enviado aos usuários da *Landing Page* que fazem questionamentos segue o seguinte padrão:

{Nome}, {bom dia/boa tarde/boa noite}!

Obrigad@ pela espera. Enviamos aqui a resposta dada por um dos psicólogos da rede PsiCuidar, o {Nome}. Os contatos dele são:

Telefone: {telefone}

Email: {email}

Resposta:

"{Resposta}"

Lembramos que no Brasil, segundo o CRP (Conselho Regional de Psicologia), não é permitida a realização de atendimento psicológico online. Por isso, encorajamos você a entrar em contato com o {Nome} caso deseje marcar uma conversa ao vivo!

Se quiser receber outra resposta, é só responder esse e-mail pedindo que nós te enviaremos :)

Muito obrigad@ pelo contato, adoraríamos saber o que você achou da sua experiência com o PsiCuidar!

Após dois dias do envio desse e-mail, caso o mesmo não tenha sido respondido pelo destinatário, é enviada uma terceira mensagem, que visa à constatação de se a resposta agradou a quem a recebeu e de se a pessoa deseja receber uma nova resposta. Em caso positivo, volta-se para a etapa 3 do processo, e os passos 3, 4, 5, 6 e 7 são repetidos iterativamente até que o cliente esteja satisfeito.

Convém frisar que o processo descrito serve como guia condutor do processo de atendimento dos usuários da *Landing Page* do PsiCuidar, mas que não é estanque. Pelo próprio fato de a *Landing Page* ser um MVP, um Produto Mínimo Viável, sua característica é experimental, e

ele visa trazer aos empreendedores a maior quantidade de aprendizagem possível. Cada novo usuário que utiliza a plataforma é encarado como único, e o tratamento a ele dado é compatível com suas demandas. Há pessoas que perguntam, por exemplo, sobre os valores praticados pelos profissionais da rede ou se eles atendem por algum convênio específico. Nesses casos, o processo não ocorre exatamente da maneira supra descrita: ele é adaptado ao caso do cliente. De qualquer maneira, mesmo que por vezes não seja seguido à risca, o processo organiza as atividades desempenhadas no contexto da empresa. Por meio de seu planejamento, muito retrabalho não precisa ser feito – nos casos em que não há demandas específicas, todos os e-mails enviados aos usuários são padronizados, o que torna o tempo dispendido na operação da *Landing Page* substancialmente menor do que se cada caso fosse tratado como único independentemente de suas características.

#### 4.2.6.2 Gestão do Produto Mínimo Viável

A administração do MVP do PsiCuidar é relativamente simples, e pode ser realizada com tranquilidade por meio de uma planilha eletrônica (no caso, é usado o Microsoft Excel). A planilha utilizada para controlar o andamento das operações da *Landing Page* é composta por duas abas principais: uma dedicada ao controle dos psicólogos participantes, outra à gestão das perguntas recebidas e respostas dadas.

Na aba relativa aos profissionais, constam as informações – fornecidas pelos próprios psicólogos – relativas a cada um deles: nome, gênero, e-mail para contato, faculdade que cursou (até a entrega do presente trabalho todos os profissionais eram formados na USP), telefone, número de registro no CRP (Conselho Regional de Psicologia) e endereço em que atende. Na medida em que o PsiCuidar aumente sua rede de psicólogos, algumas outras informações podem ganhar relevância e passar a fazer também parte da planilha de controle, como o ano de graduação do profissional, a linha teórica por ele praticada e se ele atende por algum convênio específico.

Na aba dedicada à gestão das perguntas e respostas, outra série de informações fica registrada. No que diz respeito às perguntas ou aos pedidos de indicação, ficam registrados: data e horário em que cada envio foi realizado na *Landing Page*; nome, gênero, e-mail e idade da pessoa que realizou o envio; o texto enviado na sessão “Conte o que você quer saber. Se preferir, apenas peça uma indicação de profissional que nós te mandamos!”; uma classificação do texto recebido, que pode ser “Pergunta” ou “Pedido de indicação”; e se a pessoa prefere ser

respondida por um homem, uma mulher ou se o gênero de quem responde é indiferente. Já no que se refere às respostas dadas, são registrados: a que psicólogo foi encaminhado o questionamento; a data e horário do envio do mesmo por e-mail; a data e horário de recebimento da resposta, além do texto da mesma; e, por fim, um registro de se o pedido de *feedback* já foi enviado, e qual a resposta dada ao mesmo. Vale ressaltar que no caso de realizações de indicação, só são registrados o psicólogo indicado e quando foi realizada a indicação. Destaca-se, também, que não há um número limite de respostas que podem ser recebidas para uma mesma pergunta – basta que o potencial paciente peça por mais uma resposta que ele a recebe. Na operação do PsiCuidar até a conclusão do presente trabalho, contudo, nenhuma pergunta recebeu mais do que duas respostas (ou seja, nenhum potencial paciente pediu para receber uma nova resposta mais de uma vez).

A planilha montada para a realização da gestão do MVP tem duas principais funcionalidades: dar auxílio na alocação de perguntas e indicações entre os psicólogos da rede e controlar o andamento dos questionamentos e pedidos de indicação. Uma ferramenta muito simples, mas que trouxe resultados, foi a implementação de uma coluna que registra o número de respostas já dadas a cada pergunta. No caso de nessa coluna figurar o valor 0 (zero), a célula aparece vermelha, chamando rapidamente a atenção. Por meio da planilha é possível também controlar quantas questões ou indicações cada profissional já recebeu, o que é necessário para balancear a participação de todos eles.

A Figura 22 serve como ilustração da planilha de controle, especificamente da aba que serve para controlar as perguntas e respostas. Convém frisar que as duas perguntas que aparecem como não respondidas (zeros vermelhos na coluna “Controle Respostas”) foram pedidos de indicação de psicólogos que atendessem em regiões específicas da cidade em que nenhum dos profissionais da rede do PsiCuidar atende.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	<b>Controle Respostas</b>		<b>Pergunta</b>										<b>Resposta 1</b>				
2	# de respostas	Data	Horário	Nome	Genero	Email	Idade	Questão	Tipo	Genero resposta	Psicólogo	Data recebimento	Horário	Data Resposta	Horário		
8	1	6/24/2016	15:33		Masculino			21 O olhar do Pergunta	Indiferente		6/24/2016	19:40	6/27/2016	10:15			
9	1	6/24/2016	16:22		Masculino			20 Gostaria de P Pedido de Inc Indiferente			6/24/2016	19:45	6/28/2016	21:03			
10	1	6/28/2016	19:08		Feminino			22 Gostaria de i Pedido de Inc Mulher									
11	1	6/29/2016	21:58		Feminino			23 Namoro a i Pergunta	Indiferente		7/4/2016	14:00	7/5/2016	9:00			
12	1	6/29/2016	22:49		Feminino			18 Olá. Meu nome Pergunta	Homem		6/29/2016	23:23	6/30/2016	0:48			
13	1	6/29/2016	23:53		Masculino			18 Acho que ten Pergunta	Indiferente		6/30/2016	10:00	7/1/2016	9:00			
14	1	6/30/2016	16:04		Masculino			23 Queria uma i Pedido de inc Indiferente									
15	2	6/30/2016	18:13		Feminino			23 Minha irmã i Pergunta	Mulher		6/30/2016	18:40	7/1/2016	12:31			
16	1	7/2/2016	23:00		Masculino			24 Indiferença c Pergunta	Indiferente		7/3/2016	11:00	7/7/2016	0:30			
17	1	7/15/2016	23:20		Feminino			22 Estou passan Pergunta	Indiferente		7/16/2016	10:30	7/16/2016	22:41			
18	0	7/17/2016	18:23		Feminino			22 Olá!fui gostar Pedido de inc Mulher									
19	1	7/17/2016	19:15		Feminino			21 Gostaria de ii Pedido de inc Indiferente			7/17/2016	20:08	7/25/2016	22:31			
20	2	7/21/2016	1:00		Feminino			22 Olá. Talvez o Pergunta	Indiferente		7/21/2016	10:00	7/22/2016	21:31			
21	2	7/21/2016	15:51		Masculino			24 Ultimamente Pergunta	Indiferente		7/21/2016	19:00	7/21/2016	21:00			
22	0	7/24/2016	11:55		Feminino			19 Preciso falar Pedido de inc Indiferente/Mulher									
23	1	7/24/2016	15:00		Feminino			20 Moro sozinho Outro	Indiferente		7/24/2016	15:40	7/24/2016	17:00			
24	1	7/24/2016	22:49		Feminino			21 Gostaria mu Pergunta	Mulher		7/25/2016	16:45	7/26/2016	8:30			
25	1	7/26/2016	22:30		Masculino			21 Percebi que e Pergunta	Indiferente		7/27/2016	10:20	7/27/2016	10:34			
26	1	7/27/2016	19:15		Feminino			19 Olá. Venho t Pedido de inc Mulher			7/28/2016	9:00	7/28/2016	9:00			
27	1	7/28/2016	13:40		Masculino			23 Olá, primeira Pergunta	Indiferente		7/28/2016	19:45	7/29/2016	12:00			
28	1	8/3/2016	12:19		Feminino			19 Na verdade, e Pergunta	Mulher		8/3/2016	17:20	8/4/2016	10:00			
29	1	8/4/2016	0:15		Feminino			34 Estou casado e Pergunta	Indiferente		8/4/2016	13:50	8/6/2016	18:00			
30	1	8/10/2016	21:25		Feminino			19 Adoraria um Pedido de inc Indiferente			8/11/2016	19:45	8/11/2016	19:45			
31	1	8/11/2016	21:00		Feminino			19 Gostaria de u Pedido de inc Mulher			8/12/2016	14:15	8/12/2016	14:15			

**Figura 22: Ilustração da planilha utilizada para gerenciar a operação da Landing Page**

Elaboração do autor

#### 4.2.7 Marketing

Para que o Produto Mínimo Viável do PsiCuidar, sua *Landing Page*, cumprisse sua função, auxiliando os empreendedores a aprenderem o máximo possível sobre seu mercado com o menor dispêndio de energia, era necessário que pessoas acessassem a página e a utilizassem, enviando questionamentos ou pedindo indicações de bons profissionais. Para tanto, foram de extrema importância as atividades de marketing desenvolvidas ao longo da execução do MVP. A divulgação da *Landing Page* foi realizada de três maneiras principais: por meio de postagens em grupos de Facebook; por meio do compartilhamento de conteúdo por uma página de Facebook criada especificamente para o PsiCuidar; e por anúncios feitos junto ao Google.

As postagens em grupos de Facebook podem ser divididas em duas categorias principais. No início das divulgações da *Landing Page*, foram escolhidos grupos com características específicas nos quais, por motivos singulares, acreditava-se que haveria maior procura pelos serviços de psicoterapia. Como mencionado no e-mail enviado aos profissionais convidados a fazer parte da rede, esses primeiros grupos foram os de alunos do curso de Ciências Moleculares da USP e de mulheres da Escola Politécnica da USP. Após ter sido feita nesses dois grupos, a divulgação da página continuou a ser realizada em páginas de Facebook, sempre com um texto semelhante ao seguinte (pequenas alterações foram feitas para alguns grupos que tinham características específicas):

Pessoal,

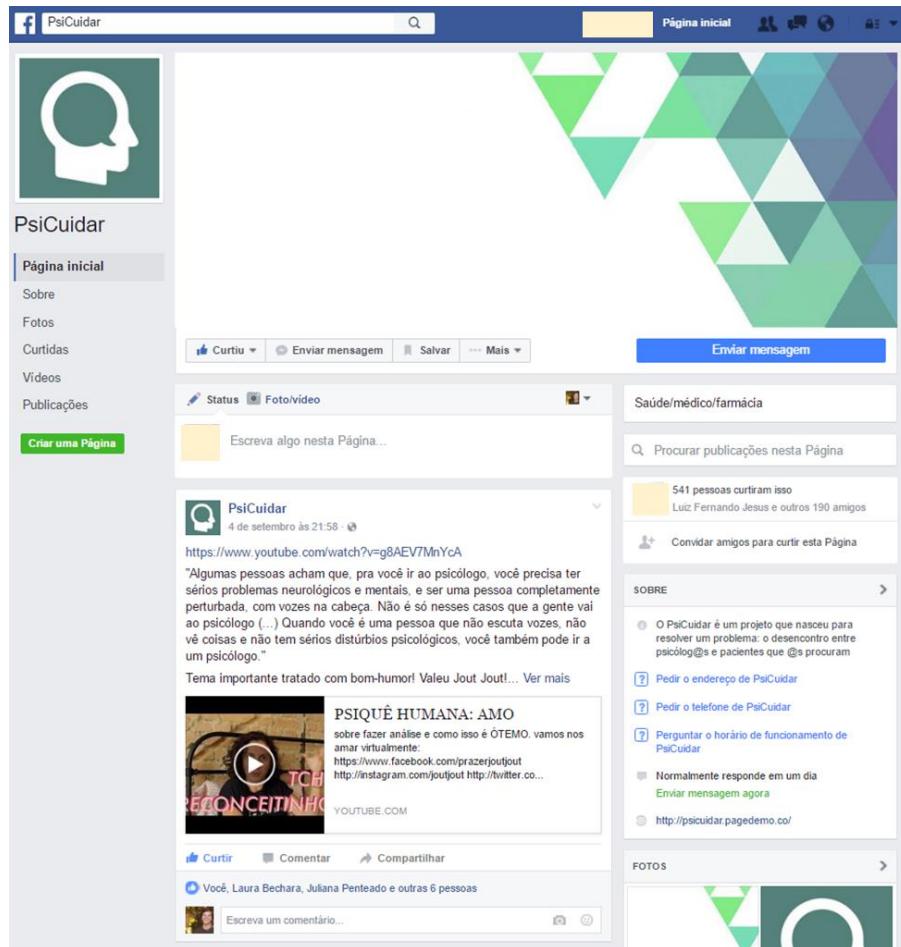
Esse post é para compartilhar com vocês o PsiCuidar, um projeto que tem como missão facilitar o encontro entre psicólog@s e pacientes, promovendo a saúde mental da população e ajudando psicólog@s no crescimento de suas carreiras.

O link da página é [psicuidar.pagedemo.co](http://psicuidar.pagedemo.co), e o da página do Facebook é <https://www.facebook.com/PsiCuidar-1791418514426164/?fref=ts>.

É possível tanto fazer uma pergunta a um psicólogo@ em anonimato quanto simplesmente pedir uma indicação de psicólogo@. Tod@s @s profissionais que fazem parte da rede PsiCuidar são formados na USP.

O segundo tipo de postagem em grupos de Facebook não era tão explícito. Fez-se, por algumas vezes, divulgação por meio de respostas a postagens realizadas em grupos por outras pessoas. Existe, por exemplo, um grupo de alunos da Escola Politécnica da USP chamado “Desabafa Poli”, em que alunos postam de maneira anônima, por meio de um moderador, desabafo relacionados não só a suas vidas acadêmicas como também pessoais. São feitos desabafos bastante intensos, levantando temas como depressão e até mesmo suicídio. Nesses casos, respondia-se aos desabafos orientando a pessoa a procurar pelos serviços de um psicólogo, e indicando o PsiCuidar como rede de bons profissionais. Esse tipo de divulgação, em forma de resposta a postagens de outras pessoas, foi realizado também em alguns grupos de que só mulheres fazem parte (nesses grupos, a divulgação era feita pela Laura).

Visando a melhorar a visibilidade da *Landing Page*, foi também criada uma página de Facebook dedicada ao PsiCuidar. Seus objetivos são criar interesse nas pessoas pela Psicologia e, além disso, consolidar a imagem do PsiCuidar como empresa engajada no assunto. A página teve, até 30/09/2016, 541 “curtidas”. Foram realizadas, até a mesma data, 7 postagens de conteúdo, ultrapassando a marca de 100 “curtidas” no total. Os conteúdos postados são bastante variados, de maneira que possam atingir a públicos bastante diversos. Foram compartilhados, por exemplo, um texto de um psicanalista sobre o papel da psicanálise no mundo atual, uma aula dada no programa “Café Filosófico”, um vídeo de uma *vlogger* famosa e os resultados de um estudo publicado na revista *Psychological Science*. O aspecto visual da página de Facebook, cuja montagem contou com a ajuda de uma colega dos fundadores do PsiCuidar que trabalha com design gráfico, a Lela Brandão, pode ser visto na Figura 23.



**Figura 23: Página de Facebook do PsiCuidar**

**Fonte:** <https://www.facebook.com/PsiCuidar-1791418514426164/?fref=ts> (acesso em 10/09/2016)

Um último tipo de divulgação que foi realizado ocorreu por meio de anúncios no “Google Adwords”, serviço do Google de alocação de anúncios. O serviço funciona da seguinte maneira: o Google exibe, quando são procuradas algumas palavras-chave, anúncios de empresas que pagaram para ter seus nomes vinculados a tais palavras. No caso do PsiCuidar, foi contratado um serviço pré-pago, no valor de R\$ 40,00, que rendeu 145 cliques para a *Landing Page*. Algumas das palavras-chave escolhidas pelo PsiCuidar para comporem sua campanha experimental foram: “psicologia”, “terapia”, “ansiedade”, “tristeza” e “psicólogo”. Foi escolhida também uma área para a exibição dos anúncios – a cidade de São Paulo.

#### 4.3 ANÁLISE DO MERCADO

A análise de mercado realizada no presente trabalho é composta por cinco blocos principais. Foi estudado o cenário competitivo em que se insere o PsiCuidar; foram aplicados ao caso estudado os conceitos de estratégia empresarial discutidos na Revisão Bibliográfica (análise

SWOT, cinco forças competitivas, estratégias genéricas e grupos estratégicos); e foi feita uma estimativa do tamanho do mercado em que o PsiCuidar se pretende inserir.

#### **4.3.1 Cenário Competitivo**

Apesar de ainda não ser um mercado consolidado – local ou mundialmente –, ou seja, de não ter uma empresa ou um pequeno grupo de empresas que nele seja referência, existem algumas companhias atuando no setor da Psicologia. A variedade de soluções dadas pelas companhias evidencia ainda mais a não-consolidação do setor: como não há ainda um modelo de negócio que tenha se sobressaído dos demais, é comum a entrada de novos concorrentes no mercado com propostas diferentes das que já o compõem.

É evidente que o estudo aqui realizado não se pretende exaustivo – é impossível garantir que todas as empresas que tentam, de algum modo, melhorar a saúde mental da população, sejam de conhecimento do autor do presente trabalho. Ainda assim, o estudo de concorrentes é um exercício muito valioso, visto que aumenta a compreensão do mercado e ajuda na formulação de novas ideias.

##### **4.3.1.1 Marketplaces voltados à saúde**

Um primeiro grupo de concorrentes do PsiCuidar, bastante evidente, é o composto por *marketplaces* voltados para a área da saúde. Eles são plataformas virtuais em que é possível realizar uma busca por profissionais das mais variadas especialidades ligadas à saúde. Um ponto forte desse modelo de negócios é a possibilidade de fidelização das pessoas que procuram por profissionais: ao encontrar um bom dentista por meio de uma plataforma, por exemplo, a propensão de alguém a utilizá-la novamente para encontrar um cardiologista aumenta. Por esse motivo, para essa categoria de companhias é importante ter uma vasta gama de especialidades disponíveis – a frustração ao procurar por uma especialidade e não a encontrar desaponta o cliente e o desmotiva a utilizar novamente a plataforma. Uma informação bastante relevante para esse tipo de empresa, que é sempre bastante destacada, é o CEP ou endereço do cliente que realiza a busca por um profissional, dado que a probabilidade de alguém escolher um profissional cresce quanto menor a distância de sua residência ou local de trabalho ao consultório ou clínica do profissional. Foram selecionadas três empresas que se enquadram nesse perfil para serem estudadas.

A primeira delas se chama Doctoralia. A empresa tem origem espanhola, mas desde sua fundação em 2007 já chegou a 20 países, dentre eles o Brasil. A Figura 24 foi extraída do site global da companhia, e nela é possível identificar todos os países onde ela está presente. O site brasileiro da empresa proporciona duas maneiras principais de se buscar por uma especialidade: busca livre por palavras ou uso de uma lista que contém as especialidades disponíveis (as maneiras são representadas nas partes superior e inferior, respectivamente, da Figura 25). Nota-se que não é dada ênfase a nenhuma especialidade – o usuário do Doctoralia deve ter uma demanda clara e procurá-la na plataforma. Dentre as especialidades disponíveis na plataforma da empresa, duas a colocam diretamente em concorrência com o PsiCuidar: Psicanálise e Psicologia.



**Figura 24: Alcance global da Doctoralia**

Fonte: <http://www.doctoralia.com/> (acesso em 14/09/2016)



**Figura 25: Principais ferramentas de busca disponibilizadas pelo Doctoralia**

Fonte: <http://www.doctoralia.com.br/> (acesso em 14/09/2016)

As outras duas empresas que ilustram essa categoria de concorrentes do PsiCuidar são brasileiras, e têm a mesma proposta de valor que o Doctoralia. A primeira delas, a Consulte.me, classifica suas especialidades em três categorias principais: “Médico”, “Dentista” e “Outros Profissionais”, categoria em que se insere a especialidade Psicologia. O layout da página da Consulte.me é exibido na Figura 26. A última empresa com esse perfil que concorre com o PsiCuidar é a BoaConsulta. Diferentemente da Consulte.me, a BoaConsulta oferece 8 macro categorias de profissionais: “Médico”, “Exame”, “Fisioterapeuta”, “Dentista”, “Psicólogo”, “Nutricionista”, “Fonoaudiólogo” e “Terapeuta Ocupacional”. A classe de “Psicólogo”, diferentemente do caso das duas empresas previamente descritas, é ainda subdividida em 4 outras: “Psicologia Geral”, “Neuropsicologia”, “Psicanálise” e “Psicopedagogia”. A página inicial do BoaConsulta pode ser vista na Figura 27.



**Figura 26: Página inicial da Consulte.me**

**Fonte:** <http://consulte.me/> (acesso em 14/09/2016)



**Figura 27: Página inicial da BoaConsulta**

**Fonte:** <https://www.boaconsulta.com/> (acesso em 14/09/2016)

#### 4.3.1.2 Empresas digitais com foco em Psicologia

O segundo grupo de concorrentes do PsiCuidar selecionado é o de que ele próprio faz parte. Esse grupo é composto por empresas que são exclusivamente digitais (assim como os *marketplaces* estudados no item 4.3.1.1) mas que têm como foco claro a área da Psicologia e da saúde mental.

A primeira empresa que faz parte dessa categoria é a concorrente mais semelhante ao PsiCuidar: a Vittude. A companhia surgiu de maneira concomitante com a execução do presente trabalho, e sua evolução se deu numa direção bastante semelhante: a empresa é um *marketplace* voltado exclusivamente para psicólogos. A principal diferença entre o PsiCuidar e a Vittude é a forma como cada empresa tenta engajar pacientes a procurarem pelos serviços de psicólogos: enquanto a Vittude mantém um blog em seu site, com proposta semelhante à da página de Facebook descrita no presente trabalho, o PsiCuidar oferece também a possibilidade de realização da pergunta anônima ao profissional. A Vittude já está, contudo, à frente do PsiCuidar no que diz respeito à tecnologia utilizada: seu site possui ferramenta de busca por CEP e é mais estruturado que o do PsiCuidar, que é ainda uma *Landing Page*. A página inicial do site da Vittude pode ser vista na Figura 28.

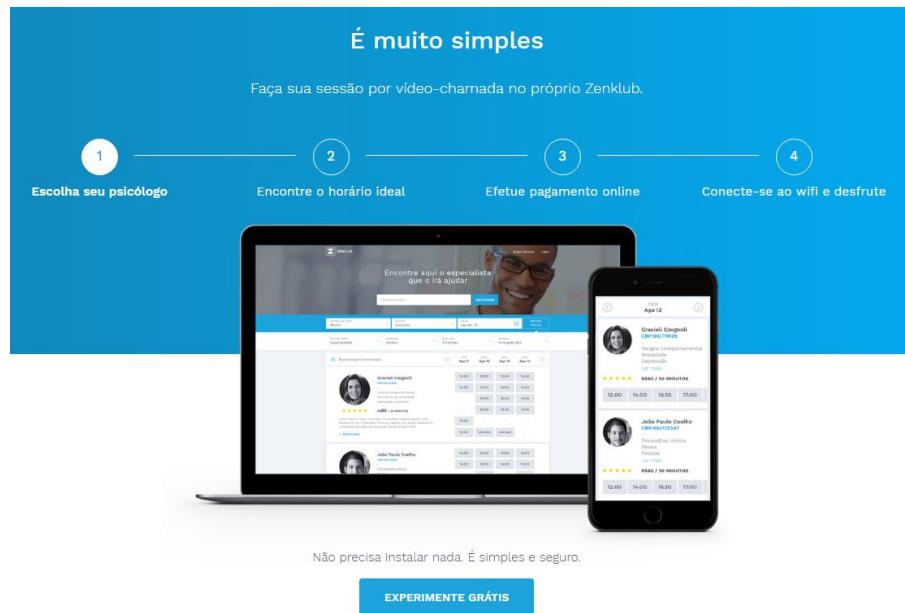


**Figura 28:** Página inicial da Vittude

**Fonte:** <https://www.vittude.com/site/> (acesso em 14/09/2016)

Cada uma das demais empresas que compõem esse grupo possui um modelo de negócio diferente, tem uma maneira distinta de fazer a ligação entre terapeutas e pacientes. A primeira delas a ser abordada, a Zenklub, tem como proposta oferecer uma plataforma que viabilize que sessões de terapia sejam realizadas remotamente. Apesar da diferença entre o serviço prestado pelo PsiCuidar e pela Zenklub, as duas empresas certamente se aventuraram no mesmo mercado

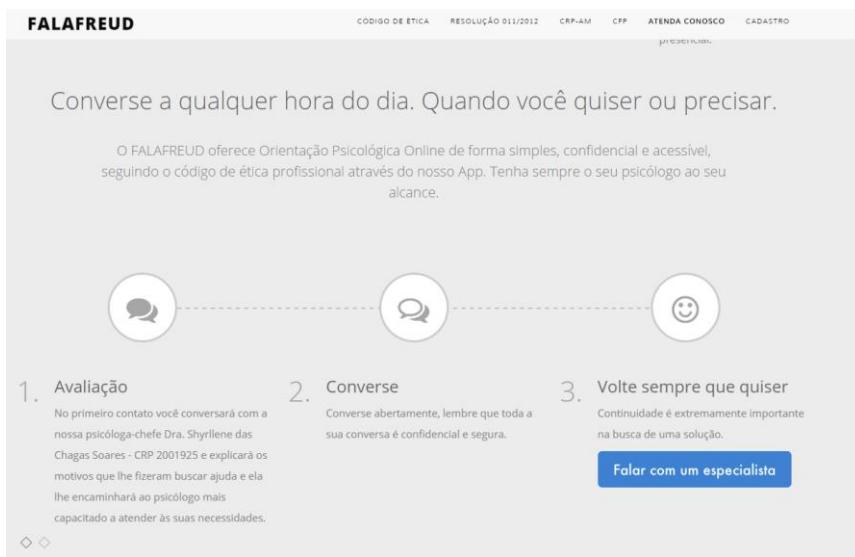
– muitas pessoas que procuram por psicoterapia estão dispostas a realizar tanto sessões remotas quanto presenciais. A Figura 29, extraída da página inicial do site da Zenklub, ilustra o processo oferecido pela empresa.



**Figura 29: Processo de utilização da plataforma Zenklub**

**Fonte:** <http://zenklub.com.br/> (acesso em 14/09/2016)

A Falafreud, assim como a Zenklub, oferece contato remoto de pacientes com terapeutas. Sua ideia, contudo, é que a interação se dê por meio do ambiente de chat oferecido em seu aplicativo. A pessoa que desejar utilizar a plataforma passa por uma espécie de triagem realizada por uma “psicóloga-chefe”, que procura compreender as necessidades do paciente e encaminhá-lo a algum dos profissionais participantes da empresa. Assim como a Zenklub, a Falafreud evidencia seu processo na página inicial de seu site – vide Figura 30.



**Figura 30: Processo de utilização do Falafreud**

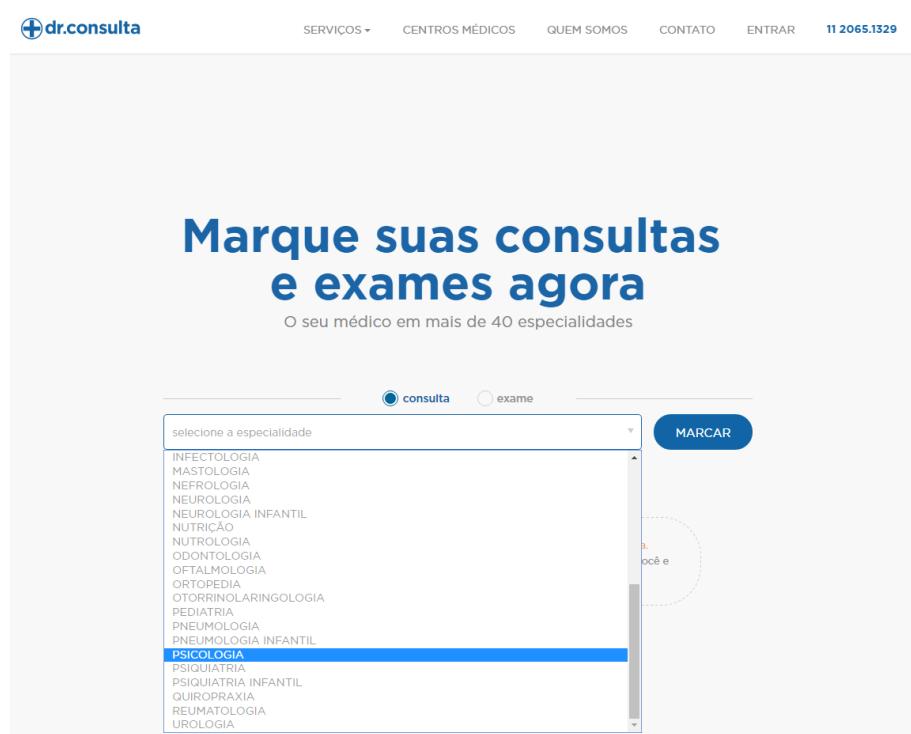
**Fonte:** <http://www.falafreud.com.br/> (acesso em 14/09/2016)

Foi estudada ainda uma terceira empresa que promove diálogos com terapeutas à distância, também por escrito, como no caso da Falafreud. Ela é a *TalkLife Connect*, uma companhia estadunidense que propôs uma solução interessante não só para indivíduos, mas também para empresas. A *TalkLife Connect* pode ser contratada por uma pessoa que deseja conversar virtualmente com um terapeuta, caso em que seu funcionamento se assemelha ao do Falafreud. Há também a possibilidade de uma empresa contratá-la para que a plataforma sirva como suporte a todos seus funcionários. A ferramenta do *TalkLife Connect* para empresas é construída sobre o Slack, um tipo de chat que tem sido amplamente utilizado em diversas organizações com o objetivo de reduzir o volume de e-mails trocados entre os funcionários. Em ambos os planos – individual e empresarial – o pagamento de uma mensalidade dá ao contratante acesso a psicólogos 24 horas por dia, 7 dias por semana. O que é único desse modelo, e o faz diferente dos demais, é que não necessariamente uma pessoa terá um terapeuta específico: seu terapeuta será a pessoa que estiver disponível no momento em que a pessoa acessar a plataforma da companhia.

É evidente que as formas de terapia à distância promovem reflexões menos profundas do paciente do que aquelas realizadas in loco, mas pela variedade de exemplos de empresas que tentam emplacar soluções não-presenciais esse é um mercado que possui bastante demanda. Como será analisado mais à diante, o fato de o mercado analisado ainda não estar consolidado abre espaço para que diferentes propostas tentem explorá-lo e nele obtenham sucesso.

#### 4.3.1.3 Redes de centros médicos

Um último grupo de concorrentes do PsiCuidar, talvez menos óbvio que os anteriores, mas também de grande relevância, é o composto por redes de centros médicos. Um bom exemplo de companhia que representa essa classe de concorrentes é o Dr.Consulta, que possui dezenas de centros médicos espalhados pela cidade de São Paulo. A Psicologia é uma das especialidades ligadas à saúde exploradas pela rede: é possível, pelo aplicativo da empresa ou por sua plataforma web, pesquisar em que centros há psicólogos disponíveis, ver quais são os horários vagos e realizar o agendamento de consultas. Na essência, o serviço prestado pelo Dr.Consulta tem proximidade com o que prestam os *marketplaces* na área da saúde, com a diferença que ele possui seus próprios espaços físicos em que os profissionais trabalham. A Figura 31 mostra a opção, na primeira página do site do Dr.Consulta, de se procurar um profissional da área da Psicologia.



**Figura 31: Opção de procurar por psicólogo no Dr.Consulta**

**Fonte:** <https://www.drconsulta.com/> (acesso em 14/09/2016)

Outra empresa que merece destaque nesse grupo é a rede de clínicas Fares. Apesar de ainda ser menor que o Dr.Consulta (no dia 16/09/2016 a empresa possuía três centros médicos operantes), a empresa está em forte expansão – havia, no mesmo dia, 7 centros sendo construídos. A Clínica Fares não possui Psicologia como especialidade profissional, mas possui Psiquiatria, o que

indica uma preocupação com especialidades ligadas à saúde mental. O custo da companhia para começar a operar com Psicologia seria mínimo, visto que toda a sua estrutura física já pode comportar essa especialidade – faltaria somente recrutar profissionais. Desse modo, entende-se que a empresa possa ser considerada uma competidora em potencial do PsiCuidar.

#### **4.3.2 Análise SWOT**

Como destacado na Revisão Bibliográfica, a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia na identificação de pontos fortes e fracos da empresa, tanto internos quanto externos à organização. A análise aqui proposta é iniciada pelos fatores internos à empresa, passando depois pelos fatores externos para, por fim, chegar ao quadro-resumo exibido na Figura 32.

O PsiCuidar tem alguns pontos fortes internos a si. O primeiro deles é que, por estar começando suas atividades, a empresa tem uma flexibilidade imensa. Como não tem ainda um nome por que zelar nem uma imagem consolidada no mercado, a companhia pode se adaptar a novos cenários com extrema agilidade e sem ter que abrir mão de coisas que já tenha construído. Um segundo ponto forte que pode ser destacado é o forte alinhamento existente entre os sócios. O consenso sobre quais são os valores da empresa e quais as melhores maneiras de lidar com os problemas que aparecem vêm não só das longas conversas tidas ao início da empreitada, mas também de uma amizade que já vem desde 2005. Os dois já tinham tido a oportunidade de trabalhar juntos em outra situação, o que é também um fator que lhes deu entrosamento.

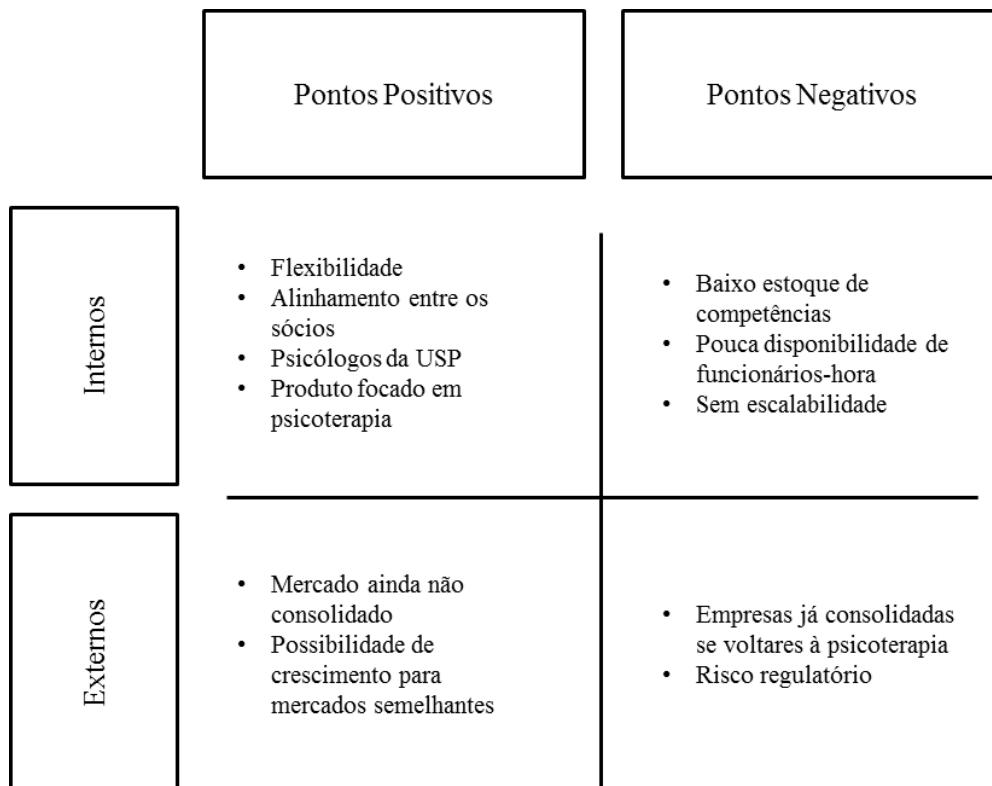
Analizando a proposta inicial de solução dada pelo PsiCuidar, tem-se também na própria rede de psicólogos um ponto forte. Todos os 11 profissionais que participaram do MVP são formados na USP, universidade extremamente bem vista no mercado, nome que enseja confiança e respeito dos clientes. Por fim, um último ponto forte interno à empresa analisada é o fato de o seu produto ser focado exclusivamente em psicoterapia. A maioria dos concorrentes do PsiCuidar que também tem como proposta o formato de *marketplace* se propõem a trabalhar com uma série de especialidades profissionais relacionadas à saúde. O PsiCuidar, por se especializar na psicoterapia, tem uma abordagem mais customizada para clientes que procuram por esse tipo de serviço e para profissionais que o oferecem.

Passando para os pontos fracos internos à empresa, três itens se destacam. O primeiro deles é o baixo estoque de competências disponível na companhia: ela conta com apenas dois funcionários, um estudante de Engenharia de Produção e uma estudante de Psicologia. Desse modo, o PsiCuidar não tem uma série de conhecimentos e habilidades que empresas com mais

funcionários possuem, como técnicas de marketing, de programação etc. Um segundo ponto fraco que merece destaque é a baixa disponibilidade de funcionários-hora. Como os sócios ainda não finalizaram seus estudos universitários, sua dedicação ao negócio não é exclusiva. Por fim, por mais que possa parecer contraditório, um terceiro ponto fraco é o fato de o produto do PsiCuidar não ser escalável. Apesar de isso ser intencional e fazer parte da lógica exposta no artigo “*Do Things That Don’t Scale*”, a falta de escalabilidade rápida pode ser uma fraqueza no caso de eventuais ofensivas de concorrentes na área da psicologia. Se um dos *marketplaces* já consolidados na área da saúde decide dar à especialidade do psicólogo um maior peso, o PsiCuidar pode acabar rapidamente perdendo espaço.

Quando se olha para os fatores externos à empresa, tem-se em pontos positivos “Oportunidades” e em pontos negativos “Ameaças”. A primeira Oportunidade que pode ser destacada para o PsiCuidar é o fato de a empresa estar entrando em um mercado ainda não consolidado, o que facilita seu ganho de espaço no mesmo. Há um mercado relevante de pessoas interessadas nos serviços prestados pela companhia a que não foi dada grande atenção por nenhum dos participantes já existentes no mercado. A segunda Oportunidade reside nos mercados de certa forma semelhantes ao da psicoterapia que poderiam ser explorados no caso de o PsiCuidar conseguir se colocar como empresa forte no setor. Alguns exemplos de mercados que poderiam ser explorados a partir de pouquíssimas mudanças no produto da empresa são os de psicopedagogia, reforço escolar para crianças, *coaching*, aconselhamento e indicação de supervisores a jovens psicólogos.

Por fim, é necessário se atentar para as Ameaças que circundam a empresa objeto de estudo, seus pontos fracos que a ela são externos. No caso do PsiCuidar, a principal ameaça é a que vem de empresas que já operam com sucesso em outros mercados. Essas empresas já possuem um grande conhecimento de como operar um *marketplace*, e se elas se voltarem com maior atenção ao ramo da psicoterapia isso pode colocar o PsiCuidar em grande risco. Finalmente, outra Ameaça relevante é a regulatória. Por hora, como já explicitado na sessão “Limites legais: o Código de Ética do Conselho Federal de Psicologia” do presente trabalho, não há quaisquer conflitos entre a operação do PsiCuidar e as normas. Mudanças no código de ética, contudo, poderiam exigir mudanças rápidas na maneira de operar a empresa.



**Figura 32: Análise SWOT aplicada ao PsiCuidar**

**Elaboração do autor**

O cenário desenhado pela análise SWOT do PsiCuidar é bastante típico de startups – os pontos positivos estão bastante ligados à flexibilidade que a empresa tem para desenvolver soluções e a possibilidades de crescimento, enquanto as ameaças vêm principalmente de empresas maiores, já atuantes no mercado há mais tempo e com produtos e clientela consolidados.

#### **4.3.3 As Cinco Forças Competitivas**

Diferentemente da análise SWOT, o estudo das cinco forças competitivas de Porter tem como escopo o setor de atuação de uma empresa, e não a empresa em si ou uma linha de negócios da mesma. Para que o estudo seja feito, pois, é necessário inicialmente definir qual o setor analisado. Como destacado por Ries (2011), é condição de existência da própria startup estar inserida em um mercado de extrema incerteza (a incerteza é tamanha que por vezes nem ao certo se sabe em que mercado a empresa atua ou deve atuar). No caso do PsiCuidar, apesar de haver possibilidade de movimentos que mudem o setor em que a empresa atua de maneira mais direta, é razoável propor que ela faça parte do mercado de *marketplaces* voltados para a saúde. Esse mercado considera não só as companhias focadas em psicologia, mas também as que tratam de diversas outras especialidades profissionais ligadas à saúde. Não considera, contudo,

empresas que tenham em seu modelo de negócio redes físicas de clínicas, caso em que as forças de Porter são bastante diferentes das daqui analisadas.

Delimitado o setor a ser investigado, parte-se propriamente para a análise das cinco forças competitivas de Porter. No mercado de *marketplaces* voltados para a saúde, os Fornecedores não são uma força que mereça especial destaque. Dado que os *marketplaces* são plataformas virtuais, não possuem em sua cadeia de prestação de serviços fornecedores de bens físicos. Os Fornecedores do mercado analisado são, basicamente, empresas que oferecem serviços de servidor e acesso à internet. Uma vez que os contratos de contratação desse tipo de serviço são bastante padronizados – contrata-se um espaço determinado em servidor ou uma certa velocidade de dados por um valor fixo –, não é comum que haja barganha por parte do contratante do serviço nem que o fornecedor exerça pressão para a elevação de preços.

Os Compradores do mercado analisado, por sua vez, são divididos em basicamente duas categorias. O *marketplace* tem duas opções básicas de quem será seu comprador: pode optar por cobrar dos profissionais da área da saúde que querem ter seus serviços anunciados na plataforma, por um lado, ou cobrar pelos serviços de saúde prestados ao paciente, por outro, dividindo nesse caso seus ganhos com os profissionais da saúde de sua rede componentes. Qualquer que seja a categoria em que se insere uma empresa, os compradores também não exercem força relevante: os valores a serem cobrados dos profissionais da saúde ou dos pacientes são fixos e divulgados pelos sites das empresas, não sendo negociáveis e, logo, não deixando espaços para barganhas.

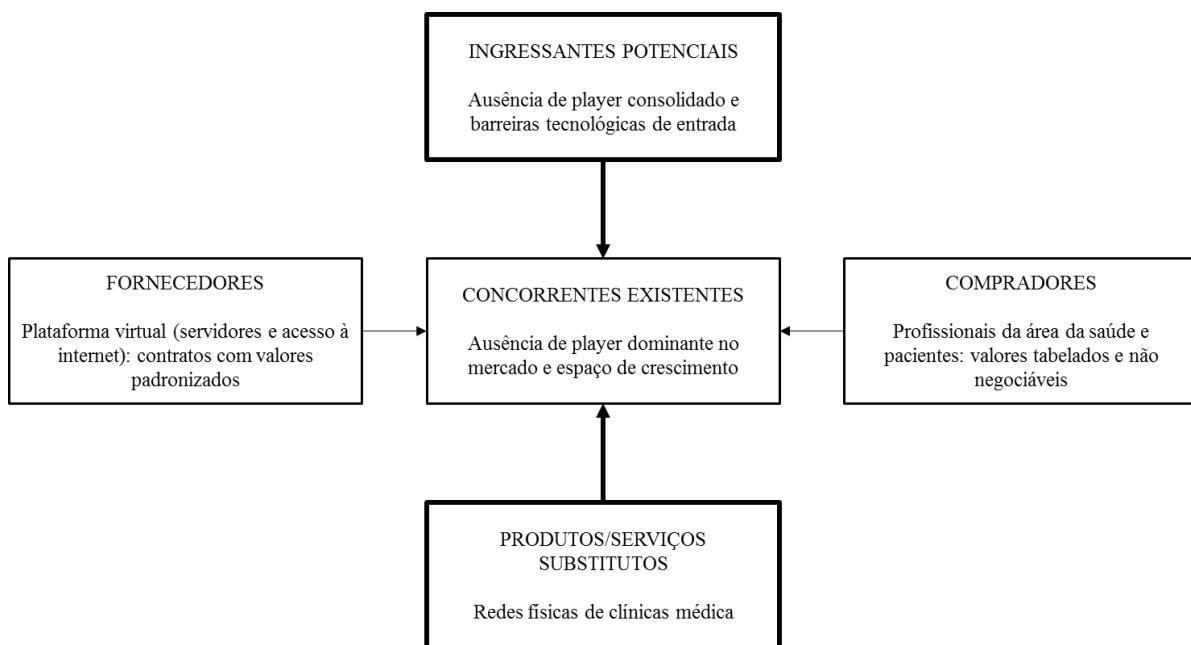
Ingressantes Potenciais, diferentemente de Fornecedores e Compradores, são uma força bastante relevante no setor analisado. A barreira de entrada no setor é mínima: não são necessários grandes investimentos iniciais e praticamente não há barreira tecnológica, visto que é relativamente simples a programação de um *marketplace*. O fato de o mercado ainda não estar consolidado pode ainda atrair novos ingressantes, de modo que é um risco constante a entrada de novos participantes no cenário competitivo.

Os Produtos e Serviços Substitutos são também uma força intensa do mercado analisado. Existe um substituto claro do *marketplace* puro, que somente facilita o contato entre prestadores e contratantes de serviços da área da saúde, que são as redes físicas de clínicas médicas. O paciente que utiliza um serviço virtual para encontrar um profissional da área da saúde pode também o procurar no site de uma empresa que tenha uma rede de centros médicos distribuída

geograficamente, como é o caso de algumas das empresas listadas na sessão “Cenário Competitivo”. Juntamente com Ingressantes Potenciais, os Produtos e Serviços Substitutos representam as duas forças competitivas de Porter mais intensas no setor de *marketplaces* voltados para a saúde.

Resta, finalmente, a quinta força competitiva, Concorrentes Existentes. Essa força tem intensidade considerável no mercado analisado, o que se justifica pelo fato de não haver ainda um participante que tenha dominado o cenário competitivo. A força não é tão forte quanto Ingressantes Potenciais e Produtos e Serviços Substitutos por um motivo simples: como o mercado tem ainda muitos nichos pouco explorados (como é o caso da psicologia), as empresas que dele participam têm espaço para crescer sem necessariamente roubar mercado de outras também existentes.

A Figura 33 ilustra, de maneira esquemática, as cinco forças competitivas de Porter no setor analisado.



**Figura 33: Forças competitivas de Porter no setor de marketplaces voltados à saúde**

**Elaboração do autor**

Como pode ser observado na Figura 33, as forças que atuam de maneira mais intensa no mercado em que se insere o PsiCuidar são os Ingressantes Potenciais e os Produtos/Serviços Substitutos. São elas, pois, que merecem atualmente uma maior atenção dos empreendedores.

#### 4.3.4 Estimativa do tamanho do Mercado

Como o mercado de que faz parte o PsiCuidar ainda não está consolidado, não há dados sobre seu tamanho atualmente. Ainda assim, é importante que se tenha uma boa ideia de sua dimensão, para que possam ser pensadas metas de médio e longo prazo e mesmo para ajudar a justificar o gasto de energia na construção de algo para resolver o problema aqui abordado.

Uma maneira de olhar para o tamanho de um mercado ainda não consolidado é estimar seu máximo tamanho atingível (do inglês, *Total Achievable Market*, ou TAM). No caso do PsiCuidar, apesar de o modelo de receita não ser um fato consumado, imagina-se que os encaixes financeiros da empresa se darão principalmente por meio de valores mensais pagos pelos psicólogos que tenham interesse em fazer parte do *marketplace*.

Desse modo, para estimar o TAM, dois valores precisam ser delimitados: o número máximo possível de psicólogos que utilizariam o serviço e a mensalidade que eles estariam dispostos a por ele desembolsar. De acordo com dados do Conselho Federal de Psicologia, ao cabo de agosto de 2016 havia no Brasil 280.762 psicólogos – número que pode ser usado como teto de usuários do PsiCuidar. Quanto a valores razoáveis de mensalidade, um ponto de partida pode ser o valor já cobrado por outras plataformas. O Doctoralia, competidor já descrito na sessão “Cenário Competitivo”, cobra US\$20,00 mensais por perfil na área de psicologia (R\$66,40 a uma taxa de câmbio de 3,32, que foi a praticada no dia 14/09/2016).

Partindo desse valor, é razoável supor que psicólogos estariam dispostos a desembolsar um valor menor do que esse – R\$50,00 – por um serviço mais especializado em sua área. Assim, pode-se calcular um tamanho máximo de mercado que poderia ser alcançado:

$$\frac{R\$50,00}{m\acute{e}s.\;psic\acute{o}logo} \times 280.762\;psic\acute{o}logos = \frac{R\$14.038.100}{m\acute{e}s}$$

Anualizando o valor obtido, tem-se que a empresa poderia chegar a ter R\$168.457.200 de receita anual, valor que mais do que justifica os esforços para criá-la. Ainda que sejam observados cenários menos abrangentes, a viabilidade do negócio do PsiCuidar continua parecendo real. Tomando-se, por exemplo, somente o estado de São Paulo como máximo mercado alcançável, seus 88.557 psicólogos seriam capazes de gerar R\$53.134.200,00 anuais. Supondo uma situação conservadora, em que apenas 1% dos profissionais do estado tornassem-se clientes do PsiCuidar, a receita anual da empresa seria de R\$531.342,00, o que representa mais de R\$44.000,00 mensais.

#### **4.3.5 Estratégia Genérica Adotada**

Como destacado por Porter (1985), há três estratégias genéricas que podem ser adotadas por empresas: Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque. Para efeitos da análise da estratégia genérica adotada pelo PsiCuidar, considera-se o mercado da psicologia. Dado que o alvo da plataforma são nichos específicos desse setor – como explicitado na Figura 2, os profissionais alvo da plataforma são somente psicólogos que têm ociosidade em suas agendas, sejam eles novos ingressantes no mercado de trabalho ou já experientes – não restam dúvidas quanto à classificação da estratégia genérica que cabe ao caso: Enfoque.

A estratégia de Enfoque, contudo, ainda têm duas ramificações: Enfoque em Custo e Enfoque em Diferenciação. Posto que o PsiCuidar procura se diferenciar da concorrência com um atendimento personalizado aos clientes, oferecendo uma plataforma bastante específica a suas necessidades, em detrimento de uma prática de valores sensivelmente mais baixos que os praticados no mercado, a seu caso se aplica a estratégia genérica de Enfoque em Diferenciação.

#### **4.3.6 Grupos Estratégicos Identificados no Setor**

Para analisar os grupos estratégicos existentes na indústria em que está inserido o PsiCuidar, será considerado um cenário mais amplo do que o abordado na análise das cinco forças competitivas de Porter. Na análise de grupos estratégicos serão consideradas redes de centros médicos com instalações físicas, as quais também compõem o mercado da saúde psicológica, apesar de terem um modelo de negócios bastante distinto dos participantes exclusivamente virtuais do setor.

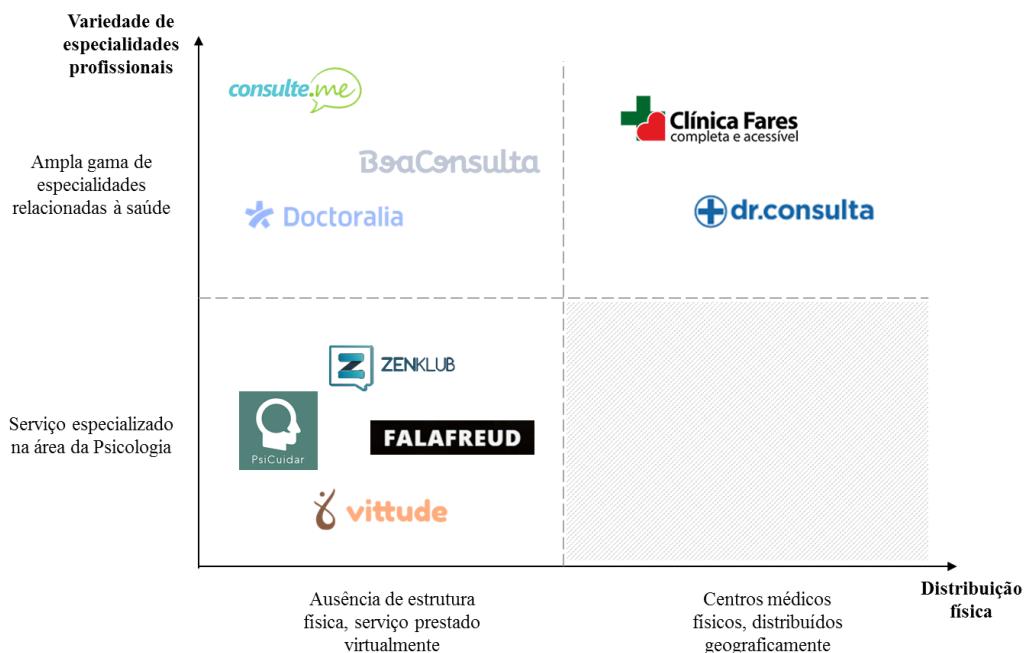
Dado o cenário mais abrangente a ser tratado, duas dimensões têm grande relevância para o entendimento do mercado competitivo de que participa o PsiCuidar. A primeira delas é a variedade de especialidades profissionais relacionadas à saúde abordada pelas diferentes empresas – dimensão que pode ser dividida entre empresas que tratam de uma ou algumas especialidades e aquelas que se debruçam sobre uma ampla gama delas. Já a segunda dimensão se refere à estrutura física da empresa, a qual distingue empresas que são plataformas virtuais daquelas que possuem centros médicos distribuídos geograficamente.

Da classificação proposta, destacam-se três principais grupos estratégicos atuantes na indústria de saúde psicológica:

1. Empresas que tratam exclusivamente de psicologia e sem estrutura física.

2. Empresas que tratam de uma ampla gama de serviços de saúde e sem estrutura física.
3. Empresas que tratam de uma ampla gama de serviços de saúde e que têm estrutura física.

Observa-se, na Figura 34, a representação gráfica dos grupos estratégicos do mercado analisado. Percebe-se, com o auxílio do Mapa de Grupos Estratégicos, que nenhuma empresa tentou ganhar espaço no mercado com uma rede física de clínicas especializadas em Psicologia.



**Figura 34: Mapa de Grupos Estratégicos do mercado analisado**

Elaboração do autor



## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos pelo trabalho são divididos em resultados quantitativos, que exibem números relativos à operação do PsiCuidar, e qualitativos, que procuram entender impactos menos mensuráveis que a plataforma possa ter tido sobre seus clientes. Os resultados quantitativos e qualitativos expostos são resultantes da operação do PsiCuidar por pouco mais de 3 meses (do dia 20/06/2016, um dia antes da realização da primeira divulgação da página em um grupo de Facebook, até dia 30/09/2016).

### 5.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS

A análise dos resultados quantitativos do trabalho, por razões que serão explicadas à diante, é dividida em uma análise geral dos resultados e uma mais específica do período em que o PsiCuidar foi mais ativamente divulgado.

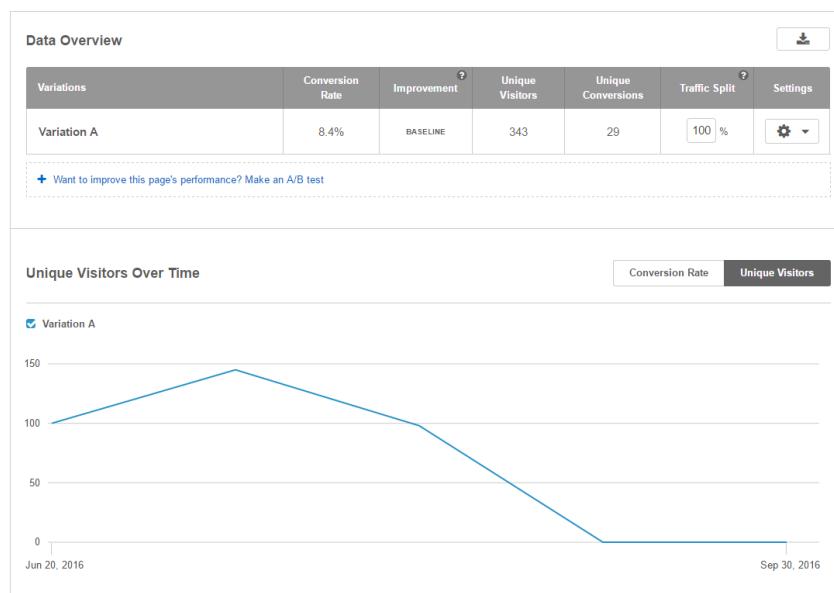
#### 5.1.1 Resultados Gerais

Primeiramente, vale apontar que a análise gráfica apresentada na presente sessão do trabalho, a qual foi extraída diretamente do Instapage, é dividida em dois gráficos. Isso pode ser explicado pelo fato de, em meados de agosto, terem sido trocados alguns aspectos visuais da *Landing Page*. Como as mudanças na identidade visual foram feitas pela Lela Brandão, colega do autor do presente trabalho que trabalha com design gráfico, em página separada da original do PsiCuidar, quando a nova página foi colocada *online* o Instapage passou a registrar todas as visitas recebidas pela página do zero. Desse modo, algumas informações, como o número de visitas total recebido pelo PsiCuidar no período analisado, são a soma de números provenientes de dois gráficos diferentes.

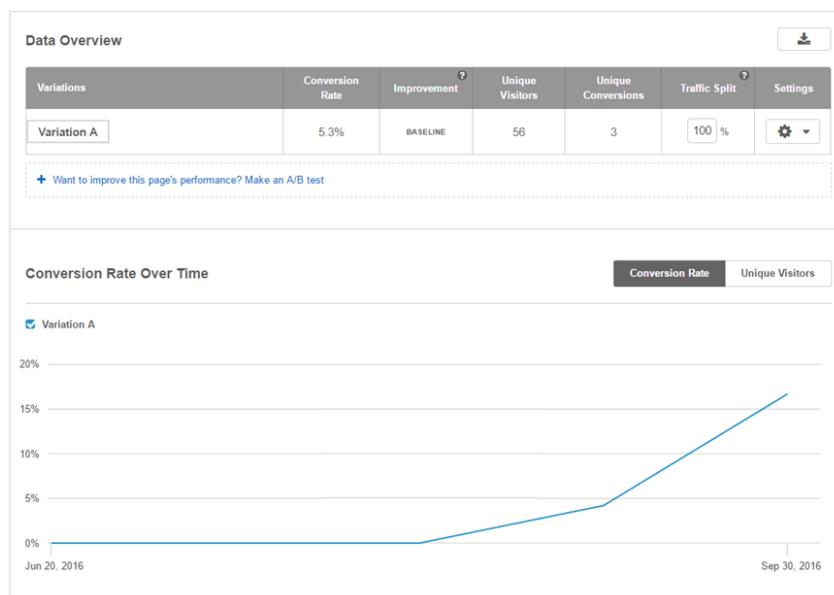
A *Landing Page* recebeu, em todo o tempo considerado, um total de 399 visitantes únicos (pessoas que acessam a página mais de uma vez pelo mesmo computador são contadas apenas uma vez). Essas visitas geraram 32 conversões, ou seja, 32 pessoas enviaram questionamentos ou pediram indicações de psicólogos. Dividindo o número total de conversões pelo total de visitantes únicos, chega-se a uma taxa total de conversão de 8,02%. Um resumo dos números gerais alcançados pelo PsiCuidar pode ser visto na Tabela 2, e os gráficos de onde eles vêm, gerados pelo Instapage, são representados nas Figuras 35 (resultados da primeira página que foi ao ar) e 36 (resultados da página com modificações na identidade visual).

**Tabela 2: Resumo dos resultados gerais da Landing Page**

Total de Visitantes Únicos	Total de conversões	Taxa Total de Conversão
399	32	8.02%



**Figura 35: Resultados obtidos pela primeira página que foi ao ar**  
**Fonte: <https://app.instapage.com/dashboard> (acesso em 15/10/2016)**



**Figura 36: Resultados obtidos pela segunda página a ir ao ar**  
**Fonte: <https://app.instapage.com/dashboard> (acesso em 15/10/2016)**

Devem também ser analisados dois outros números: a quantidade de pessoas que, após receberem respostas ou indicações de profissionais, entraram em contato com o psicólogo da rede do PsiCuidar, e o número de usuários que de fato começaram a fazer psicoterapia. Esses números totalizaram, no tempo analisado, 8 e 5 pessoas. Isso significa que, das 32 pessoas que enviaram questionamentos ou pediram indicações na *Landing Page*, 25,00% entraram em contato com um profissional do PsiCuidar e 15,63% começaram a fazer terapia. Se for tomado como base o número total de visitantes únicos recebidos pela página, tem-se que 2,01% das pessoas entraram em contato com um profissional e 1,25% começaram a fazer terapia.

Das 32 conversões realizadas na página do PsiCuidar, 11 vieram de usuários homens e 21 de mulheres. Quanto à idade dos usuários que realizaram envios na página, 17 delas têm entre 18 e 21 anos, 12 têm entre 22 e 25 anos, 2 têm entre 26 e 29 anos e 1 tem 35 anos. Apesar de se perceber claramente a existência de uma faixa de idade que realizou mais envios na página (mais de 90% deles foram realizados por pessoas com entre 18 e 25 anos), deve-se tomar cuidado antes de tomar quaisquer conclusões sobre o perfil de quem procura mais por serviços de psicoterapia. A faixa de idade com maior expressividade no presente trabalho pode ser entendida mais por um viés gerado pelos grupos de Facebook em que foram feitas as divulgações do PsiCuidar do que propriamente por uma demanda inherentemente maior em jovens de 18 a 25 anos.

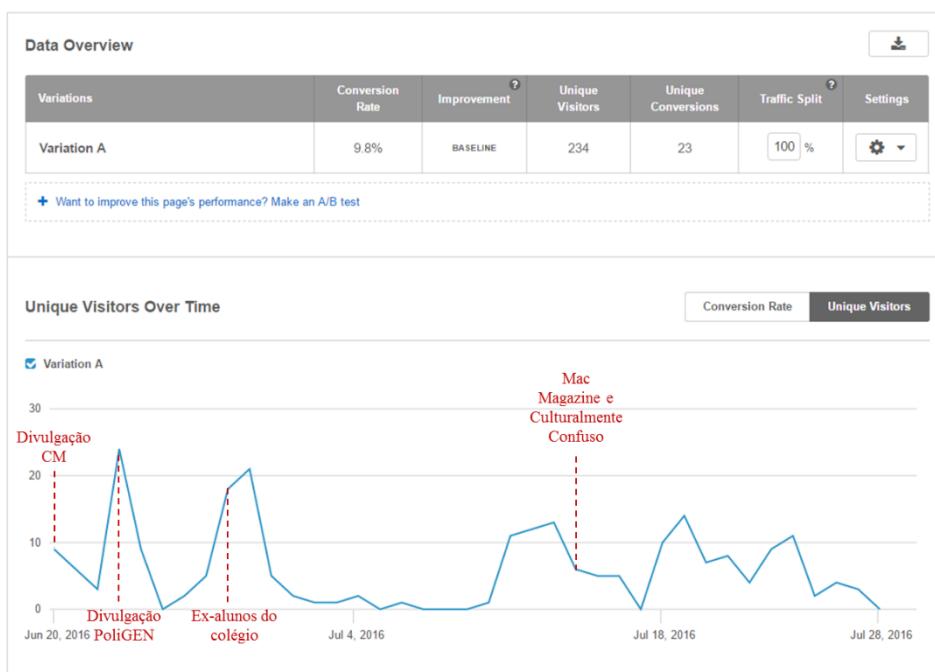
Vale ainda observar que, das 32 conversões realizadas na *Landing Page*, 17 foram envios de perguntas, enquanto 13 foram somente pedidos de indicação. Houve ainda duas outras conversões que pediam por informações adicionais sobre o funcionamento da página.

### **5.1.2 Resultados em períodos de maior divulgação**

Para que seja de fato compreendido o potencial do PsiCuidar, é necessário atentar para um fato importante: os resultados obtidos em períodos em que houve maior intensidade de divulgações da página foram mais expressivos do que os resultados gerais, apresentados na sessão anterior. Desse modo, justifica-se a criação de uma análise separada, voltada apenas a um lapso temporal específico, em que as divulgações foram mais expressivas. Os resultados expostos nessa sessão são resultantes da operação do PsiCuidar no período entre 20/06/2016 e 28/07/2016, período inicial da atividade da *Landing Page* e com maior intensidade de divulgação.

No dia 21/06/2016 a página do PsiCuidar foi, pela primeira vez, exposta a um grupo no Facebook – o dos alunos do curso de Ciências Moleculares da USP, como já explicitado em

sessões anteriores do presente trabalho. No dia seguinte, um compartilhamento da *Landing Page* foi realizado na página do PoliGEN, grupo de alunos da Poli que estuda questões ligadas a gênero. Entre os dias 28 e 29 de junho, o PsiCuidar foi divulgado no grupo de ex-alunos do colégio frequentado por seus fundadores, o que acarretou uma série de compartilhamentos por parte de ex-alunos nos dias seguintes. No dia 15/07/2016, a divulgação foi realizada em dois grupos – o Mac Magazine, de que só participam mulheres, e o Culturalmente Confuso, em que são divulgados eventos culturais e questões relacionadas a assuntos diversos. A Figura 37 mostra a evolução de visitas recebidas na *Landing Page* durante o período analisado. Em vermelho, são destacados os momentos em que foram realizadas as divulgações mencionadas.



**Figura 37: Visitantes únicos em período de maior divulgação**

Adaptado de: <https://app.instapage.com/dashboard> (acesso em 15/10/2016)

Nota-se, pela observação da Figura 37, que há uma forte relação entre a realização de divulgações e o número de visitantes únicos recebidos pela página. Isso já era de se esperar – com mais pessoas tendo acesso ao link da *Landing Page*, espera-se um maior número de cliques no mesmo e, consequentemente, um maior número de visitantes na página. O que poderia não ser tão intuitivo, contudo, é a maior conversão obtida no período de divulgação mais ativa: ela foi de 9,8% (23 conversões geradas por 234 visitantes únicos), comparada aos 8,02% observados nos resultados gerais. Uma possível explicação para esse fenômeno é a seguinte: pessoas que entram em contato com o link do PsiCuidar por meio de grupos que conhecem, em

que foi postada uma explicação do funcionamento da página, sentem maior confiança no serviço prestado pela mesma.

Daí é possível também inferir a taxa de conversão do período posterior ao que teve maior divulgação: foram 9 conversões provenientes de 165 cliques, o que representa uma taxa de 5,5% de conversão.

### **5.1.3 Dinheiro investido**

No período de operação analisado pelo presente trabalho, não foram necessários grandes investimentos para manter o PsiCuidar funcionando.

Foram gastos, com o Instapage (plataforma sobre a qual foi construída a *Landing Page*), R\$402,87,00, correspondentes a US\$39,00 mensais de julho a setembro – as taxas de câmbio consideradas são as praticadas pelo próprio Instapage. Em junho, foi aproveitado o primeiro mês gratuito oferecido pelo Instapage.

Além disso, foram também gastos R\$40,00 com a campanha pré-paga do PsiCuidar no Google Adwords. Desse modo, conclui-se que o investimento total realizado no PsiCuidar no período analisado no presente trabalho foi de R\$442,87.

No mesmo período, nenhuma receita foi realizada.

## **5.2 RESULTADOS QUALITATIVOS**

São exibidos, nos resultados qualitativos do presente trabalho, exemplos de questionamentos e respostas que transitaram pelo PsiCuidar durante sua operação no tempo analisado e uma breve constatação sobre os esforços de marketing empreendidos durante o mesmo.

### **5.2.1 Exemplos de questionamentos e respostas**

Apesar de os números mostrados na sessão “Resultados Quantitativos” não serem muito expressivos, convém lembrar que a mudança de qualidade de vida que cada pessoa pode ter ao começar a fazer psicoterapia tem potencial bastante grande. Mesmo em casos em que os usuários da *Landing Page*, potenciais pacientes, acabam não procurando pelos serviços presenciais de um psicólogo, as respostas que são por eles recebidas podem por si só trazer alívio a problemas pessoais ou esclarecimento a dúvidas latentes.

Como ilustração, são aqui trazidos dois exemplos de questionamentos feitos por meio da *Landing Page*, acompanhados das respostas dadas a cada um deles. O primeiro deles foi enviado por um homem de 21 anos, com o seguinte conteúdo:

O olhar do outro me assusta. O riso deles torna-se cicatriz na memória. A Ansiedade não me larga e me impossibilita compromissos sociais. Fico ansioso em saber que terei ansiedade. O remédio não tá dando certo. Preciso de ajuda.

A essa mensagem, a resposta dada por um dos profissionais da rede do PsiCuidar foi:

A ansiedade é um mecanismo de defesa que nos deixa atentos e prontos para reagir ao perigo. Em pequena dose ela nos deixa ligeiramente tensionados e preparados para lutar ou fugir. Quando há um excesso de ansiedade, ficamos totalmente paralisados, mesmo a menor possibilidade de ameaça pode ser suficiente para disparar essa defesa. Além disso, também pode ser instaurada uma conjuntura em que qualquer situação é vista como perigo. Penso ser necessário investigarmos o que há de tão perigoso para você no riso deles e nas situações sociais em geral, bem como as razões para você se sentir ameaçado. Dessa forma, podemos caminhar no sentido de desconstruir a sua ansiedade e permitir que você seja capaz de levar sua vida sem se preocupar com isso.

O Segundo questionamento usado como ilustração foi feito por uma mulher de 22 anos.

Olá. Talvez o que tem me afligido seja um grande clichê, mas ultimamente eu venho sentido uma angústia, que dói muito e vêm me tirado o ânimo para tudo que eu precisaria fazer. Não vejo sentido na minha faculdade, no trabalho e nem na minha existência (ultimamente tenho desejado que eu tivesse um botão de "cancelar" a minha existência). Somado a isso, tem um problema de baixa autoestima que se arrasta desde 2009, que me faz me odiar muito e piorou depois dos últimos péssimos desempenhos acadêmicos, tenho pensado muito que eu sou um desperdício, alguém sem encaixe...

O motivo que eu resolvi vir aqui é que finalmente percebi que preciso de algum tipo de ajuda, vinha adiando por medo, vergonha e falta de dinheiro. E, falando nisso, vocês teriam alguém ou algum lugar que oferecesse consultas a baixo custo, meu plano de saúde é o SUS e moro extremamente longe do Butantã para ir até o IP buscar o serviço oferecido lá.

A resposta recebida foi a seguinte:

Olá, nenhum sofrimento é clichê, aliás é muito difícil quando passamos por certa dificuldade e a percebemos como algo "bobó". É importante dar valor ao que sentimos. Essa angústia que você diz sentir, parece sinalizar para você que algo está descompassado na sua vida.

Costumamos evitar, mesmo, olhar para esses descompassos, afinal a maioria dos nossos colegas parecem sempre tão felizes e capazes de sorrir de uma maneira que não podemos.

A angústia entendida como um clichê está totalmente adequada à realidade, pois ela sempre acontece nos nossos dias. O que parece estar acontecendo é que essa angústia tomou uma proporção muito grande, de tal maneira que passou a fazer com que você duvide de você mesma: das coisas que é capaz de realizar, de ser e de gostar. Em outras palavras, a angústia veio e colocou umas travas na sua vida.

A autoestima para você parece estar relacionada com as coisas que você consegue realizar e consequentemente com o que pode alcançar na vida. Talvez por isso que esse sentimento se incapacidade tenha tomado uma proporção tão grande: uma vez que você acredita não ser capaz, qual o sentido da sua existência?

Fico feliz que tenha percebido que não precisa passar por esse problema sozinha e exposto seu sofrimento para um profissional. O trabalho do psicólogo é justamente esse: acompanhar as pessoas nos momentos em que o sentido do existir fraqueja ou se perde.

Abraço.

### 5.2.2 Esforços de Marketing

Pelo processo de operação da *Landing Page*, não é possível diferenciar as conversões quanto às suas origens. É inviável, por exemplo, dizer se certo questionamento foi enviado por alguém que viu o link da página do PsiCuidar em um grupo de Facebook, se entrou em contato com ele por meio de um anúncio do Google Adwords ou mesmo se recebeu a indicação da página diretamente de outro usuário.

Pode-se, todavia, de maneira qualitativa, perceber a grande influência que têm as divulgações ativas da página em grupos de Facebook, com textos explicando o que é o PsiCuidar e elencando o que é possível fazer por meio da *Landing Page*. Como exibido nos “Resultados Quantitativos”, a taxa de conversão do PsiCuidar foi expressivamente maior na época em que mais foram feitas divulgações ativas da página em grupos de Facebook. A percepção tida pelo autor do presente trabalho é de que os cliques vindos do Google Adwords têm menos probabilidade de gerar conversões – a página recebeu, ao todo, 145 cliques em seus anúncios no Google, todos eles depois do dia 21/07/2016, ou seja, a grande maioria ocorreu na fase de menor taxa de conversão do PsiCuidar.



## 6. CONCLUSÕES

Analizando todas as etapas componentes do presente trabalho e os resultados por ele obtidos, pode-se considerar que os seus objetivos foram atingidos em sua completude. Foi possível, por meio do desenvolvimento do PsiCuidar, propor um modelo de negócios que diminui o desencontro constatado entre psicólogos e pacientes, que era uma das principais metas do presente estudo. Além disso, foi implementada uma *Landing Page* que foi de fato operada e que gerou resultados concretos – pelo menos 5 pessoas que hoje fazem tratamentos psicoterapêuticos só o fazem por conta do PsiCuidar. Foram também enfrentados alguns problemas gerenciais, como o estabelecimento inicial de uma rede de profissionais e a administração de perguntas e respostas que transitaram pela página criada para o *marketplace*. Todos eles, pode-se dizer, foram solucionados com êxito.

Nota-se que um dos principais conceitos de Ries (2011) tratados na Revisão Bibliográfica, o de “pivôs”, não foi mencionado nas sessões relativas ao Desenvolvimento do Projeto. Comumente, empreendedores “pivotam” quando obtém resultados insatisfatórios com seus experimentos iniciais nos mercados que desejam atingir – como isso não ocorreu, não houve necessidade de fazer alterações no modelo de negócios do PsiCuidar até a entrega do presente trabalho. Como constatado em estudo relatado pelo artigo “*Everything You Know About Conversion Rate Optimization Is Wrong*” (em tradução livre, “Tudo o Que Você Sabe Sobre Taxas de Conversão Está Errado”), publicado no WordStream blog, página especializada em marketing online, a mediana das conversões obtidas por centenas de *Landing Pages* analisadas é de 2,35%. Quando são analisadas somente as páginas componentes do grupo de melhores 25%, a mediana sobe para 5,31%. Entre as melhores 10%, ela é 11,45%. Como relatado na sessão Resultados Quantitativos, o PsiCuidar obteve, nos períodos em que sua divulgação foi mais ativa, uma conversão de 9,8%, taxa que o colocaria pelo menos entre as 12,5% melhores páginas se ele tivesse participado do estudo. Desse modo, parece aceitável seguir buscando emplacar o modelo de negócios idealizado, sem pivotá-lo.

O desenvolvimento do presente trabalho trouxe enorme aprendizagem a seu autor. Além de toda a base teórica estudada – que foi bastante abrangente, transitando por conceitos de empreendedorismo, estratégia empresarial e pesquisa qualitativa –, a maturidade obtida por meio da tentativa de empreender foi imensurável. Em diversos momentos foi necessário ter paciência e resiliência, e pareceu que ao fim nada daria certo. Por vezes, a sensação tida foi de

que os resultados que seriam obtidos não justificariam todo o esforço empreendido em sua procura.

Ao final, sob um olhar retrospectivo, é inegável que os meios justificaram os fins. A sensação de ter colaborado para a melhoria da saúde mental de pessoas – mesmo que poucas – dá sentido especial ao trabalho e deixará, mesmo sobre os momentos mais difíceis de sua execução, sensação nostálgica.

## 6.1 CONTINUIDADE DO TRABALHO

O futuro do PsiCuidar é incerto. A plataforma pode tanto continuar a ser desenvolvida até se consolidar como empresa quanto perder sua tração de divulgação e cair em esquecimento. Estando o presente trabalho sob domínio público, o desejo de seu autor é que ele possa servir a todas as pessoas que se interessarem pelo desenvolvimento de soluções que possam, com ou sem o auxílio de tecnologia, melhorar a qualidade da vida vivida pelos brasileiros no século XXI.

Para continuar trilhando o caminho desenhado pelo presente estudo, os próximos passos a serem dados seriam no sentido de estabelecer as primeiras relações pagas com psicólogos, partindo para uma nova etapa de validação – se o modelo como rede gratuita foi validado, resta saber se como negócio ele é capaz de gerar riqueza econômica.

## BIBLIOGRAFIA

A Psicologia Brasileira Apresentada em Números. Disponível em:  
[www2.cfp.org.br/infografico/quantos-somos](http://www2.cfp.org.br/infografico/quantos-somos) Acesso em 08/09/2016

BERSSANETI, F. T.; BOUER, G. Qualidade: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos. São Paulo: Blucher, 2013. 189 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde Mental em Dados – 12, ano 10, nº 12. Informativo eletrônico. Brasília: outubro de 2015. Disponível em: <[www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br)> e <[www.saude.gov.br/bvs/saudemental](http://www.saude.gov.br/bvs/saudemental)> Acesso em 15/05/2016

BRIKMAN, Y. A Minimum Viable Product Is Not a Product, It's a Process. Disponível em: <<http://www.themacro.com/articles/2016/01/minimum-viable-product-process>> Acesso em 05/06/2016

Clínica Fares. Disponível em <<http://clinicafares.com.br/site>> Acesso em 16/09/2016

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA; Código de Ética. Brasília, agosto de 2005

COOPER, R. G. Stage-Gate Systems: a New Tool for Managing New Products. Business Horizons, maio/junho de 1990

FUVEST – Fundação Universitária para o Vestibular. Disponível em:  
<http://www.fuvest.br/vest2016/informes/ii082016.html> Acesso em 30/05/2016

GOMER, J.; HILLE, J. Na Essential Guide to SWOT Analysis. Disponível em: <<http://formswift.com/swot-analysis-guide>> Acesso em 31/08/2016

GRAHAM, P. Do Things That Don't Scale. Disponível em: <<http://paulgraham.com/ds.html>> Acesso em 10/05/2016

KIM, L. Everything You Know About Conversion Rate Optimization Is Wrong. Disponível em: <<http://www.wordstream.com/blog/ws/2014/03/17/what-is-a-good-conversion-rate>> Acesso em 26/10/2016

LUENGO, FC. A vigilância punitiva: a postura dos educadores no processo de patologização e medicalização da infância [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 142 p.

Mental Health Foundation. Disponível em: <<https://www.mentalhealth.org.uk/>> Acesso em 13/05/2016

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

PORTR, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nova Iorque: The Free Press, 1985. 557 p.

PORTR, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Janeiro de 2008

RIES, E. A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 288p.

TalkLife Connect. Disponível em <<https://talklifeconnect.com/>> Acesso em 16/09/2016

VELOSO, A. M. A. Sofrimento todos nós temos, mas fazer terapia ainda é um grande tabu. Disponível em: <[http://www.brasilpost.com.br/2016/08/26/pesquisa-terapia\\_n\\_11721296.html?utm\\_hp\\_ref=equilibriovou](http://www.brasilpost.com.br/2016/08/26/pesquisa-terapia_n_11721296.html?utm_hp_ref=equilibriovou)> Acesso em 02/09/2016

YIN, R. K. Qualitative Research from Start to Finish. Nova Iorque: The Guilford Press, 2011. 347 p.