

## **MANDA MED: UMA HEALTH TECH QUE NASCEU PARA TRANSFORMAR A ÁREA DA SAÚDE**

**LAURA CHIATTONE BOLLICK**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**LUIZA TEN CATE FRÓES**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# MANDA MED: UMA *HEALTH TECH* QUE NASCEU PARA TRANSFORMAR A ÁREA DA SAÚDE

## INTRODUÇÃO

Este caso de ensino apresenta a história da Manda Med empresa gaúcha da área da saúde. O caso tem como objetivo relatar o percurso de duas empreendedoras na área farmacêutica e os desafios encontrados ao longo de seu percurso, sendo eles os desafios do empreendedorismo feminino no contexto de *startups* (empresas com viés tecnológico, com alto potencial de escala), a criação do modelo de negócios, a alteração de contexto através da crise ocasionada pela COVID-19 e as barreiras para a inovação ao longo da construção do negócio.

Com a história verídica contada, o estudo pontua os desafios e as conquistas do empresa. O exemplo do negócio pode ser inspirador para empreendedores(as) que possuem o objetivo de atuar na área da saúde, no contexto de *startups*, de maneira que o caso exemplifica as barreiras e oportunidades para se empreender. Os principais desafios encontrados pela empresa se intensificaram devido à COVID-19 e se relacionam com aquisição de investimentos financeiros, com o contexto institucional da área da saúde, bem como a aceitação do mercado. As mudanças que envolvem a criação da empresa Manda Med, transcorrem as temáticas de inovação, empreendedorismo feminino e gestão estratégica.

## O INÍCIO DA TRAJETÓRIA E O EMPREENDEDORISMO FEMININO

Uma empresa gaúcha, criada por mulheres que nasceu de uma paixão de cuidar do próximo e de transformar a vida das pessoas por meio do acesso à saúde de qualidade. Este sonho empreendedor se transformou na Manda Med, *health tech* da área farmacêutica que visa ajudar pequenas farmácias a se destacarem no mundo digital. Os primeiros esboços da Manda Med começaram a nascer nos anos 90, quando uma das fundadoras, Cássia, Farmacêutica e Gestora, iniciou sua atuação profissional, como atendente de farmácia.

Nesse cenário, Cássia começou a perceber as dores dos pacientes do segmento em que ela atuava e com o passar dos anos, ela teve uma ideia de negócio, para levar mais tempo e qualidade de vida para essas pessoas. Motivada por seu marido, Cássia levou sua ideia para um evento global de fomento ao empreendedorismo, o “*Startup Weekend*” e por conta do destino, acabou encontrando uma outra empreendedora com os mesmos propósitos e objetivos, Luiza, Administradora de formação. Assim, as duas optaram por formar uma sociedade e tirar sua ideia do papel. a ideia de maneira rápida, enxuta e com foco no mercado.

Nesse mesmo evento de fomento ao empreendedorismo, as sócias foram contempladas com a premiação de menção honrosa, pelo processo de pesquisa de validação que foi desenvolvido. E, assim, foram convidadas a participarem como bolsistas do Programa Mundial de Aceleração de *Startups*, *Founder Institute*, sendo a única empresa formada somente por mulheres a se graduar no programa. Logo em seguida, as sócias se inscreveram em um programa de investimentos em *startups*, da Hypera Pharma e foram selecionadas para apresentarem seu modelo de negócio ao time de executivos da multinacional brasileira, mas não obtiverem investimentos financeiros.

Mas, o contexto de *startups* não é tão simples assim, principalmente quando se é uma empresa jovem e formada somente por mulheres jovens. O fato da Manda Med ser a única empresa formada somente com mulheres a se graduar no *Founder Institute*, consegue refletir aos dados de mercado, que mostram que as mulheres são minoria na liderança de *startups*, bem como em empresas de viés tecnológico. Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, Abstartups, as mulheres representam apenas 15,7% em cargos de chefia, contra 84,3% de cargos ocupados por homens. Os dados demonstram uma imensa disparidade de gênero no mercado, que também ecoa na validação do trabalho das mulheres como líderes de empresas. Assim, ser

mulher e empreender em um segmento de alta tecnologia em um mercado em ascensão torna-se um grande desafio. Segundo as sócias da Manda Med, "precisamos sempre mostrar que temos domínio total sobre tudo que falamos, sentimos isso por vários aspectos: pelo fato de sermos mulheres, jovens e também por termos uma empresa nova em um segmento extremamente regulado", afirma Luiza e Cássia.

Mesmo em contexto turbulento e desafiador, as sócias sempre tiveram seus objetivos e metas bem definidos, de onde estavam e de onde queriam chegar. Então, inicialmente, projetaram o modelo de negócios da Manda Med para ser uma assinatura mensal de medicamentos provenientes de uma drogaria parceira, com entrega programada para facilitar a vida de quem faz uso de medicamentos contínuos, especialmente portadores de doenças crônicas, os quais possuem uma jornada complicada todos os meses atrás de seus medicamentos.

A modelagem do negócio, nesse formato, veio conectada às experiências de vida das sócias. A Farmacêutica Cássia, relatou que presenciou inúmeros casos de pacientes com doenças crônicas, tendo dificuldades de encontrar seus medicamentos, de conseguirem um preço justo e de não passarem por oscilações de precificação de um mês para o outro. Luiza, por sua vez, contou que presenciava essas situações em sua rotina, com sua mãe que sofreu de um câncer de mama durante cinco anos. Assim, as sócias criaram uma solução, realmente baseada em problemas reais, que visava resolver uma dor que impacta diariamente a vida de muitos brasileiros.

Com esse modelo de negócio, em poucos meses, a Manda Med já tinha clientes pagantes e já estava registrada oficialmente como uma empresa legítima. Um processo rápido, com muitas conquistas, mas que demandou muita dedicação e também escolhas árduas às sócias. Cássia, por exemplo, foi a primeira a optar por sair de seu emprego fixo em uma empresa de saúde renomada no mercado gaúcho para apostar totalmente na Manda Med. Luiza, em seguida, também abandonou seu trabalho na área de inovação em uma grande operadora de saúde, por acreditar no potencial da Manda Med. Escolhas que potencializam os resultados da empresa, visto à dedicação exclusiva das sócias no desenvolvimento da empresa. Porém, além de conquistas, também surgiram muitos desafios, como: dificuldades financeiras de investimentos, questões legais e institucionais do próprio segmento farmacêutico e ainda, aceitação de mercado, por ser uma solução que muda o processo de compra das pessoas.

Apesar de todos os desafios encontrados, o principal obstáculo que emergiu nessa caminhada, foi a crise ocasionada pela COVID-19, que fez a Manda Med repensar e transformar o modelo de negócio da empresa. Com os impactos que a pandemia causou nos negócios de todos os segmentos, a Manda Med decidiu que não iria mais trabalhar somente com assinaturas de medicamentos, mas que também iria criar um *Marketplace* de farmácias, para levar pequenas farmácias para o mundo digital e ajudar outros pequenos empreendedores a potencializarem seus resultados com vendas online. Assim, de uma crise, a empresa percebeu uma nova oportunidade para criar ainda mais valor ao mercado farmacêutico, enfrentando de forma criativa e todas as barreiras para continuar inovando e disseminando seu propósito de levar mais tempo e qualidade de vida para os brasileiros.

## **O MERCADO DA EMPRESA**

A área farmacêutica é um dos maiores segmentos de mercado do mundo e se apresenta em plena ascensão. Há uma perspectiva que o mercado farmacêutico brasileiro venda cerca \$40 Bilhões de dólares em medicamentos até 2022, visto que já alcançou R\$ 215,6 bilhões em vendas em 2019 (IQVIA, 2019). Nesse cenário, no Brasil, de acordo com o Conselho Federal de Farmácias (2018), existem cerca de 87 mil drogarias ativas, sendo que 80 mil são pequenas farmácias de empreendimentos familiares. Além disso, segundo o estudo “Farmácias e

Drogarias: mercado e tendências” desenvolvido em 2019 em pequenas cidades, com até 50 mil habitantes, as redes independentes de farmácias prevalecem. Demonstrando que há uma grande fatia de mercado que pode ser explorada, criando soluções para farmácias pequenas.

As *startups*, as *health techs*, que são *startups* da área da saúde, apresentam um grande destaque nesse contexto, as quais utilizam tecnologias para melhorar ou transformar a experiência dos pacientes (ABSTARTUP, 2019). Com soluções variadas, elas melhoram o acesso à saúde, dão precisão a diagnósticos, aceleram processos burocráticos e têm potencial para revolucionar o frágil sistema de saúde atual (ABSTARTUP, 2019). As *health techs* já representam cerca de 3,86% do mercado total de *startups* do Brasil. Além disso, 46% dessas empresas possuem SaaS (*Software as a service* ou *software* vendido como serviço) como seu principal modelo de negócio e 23% direcionam-se suas estratégias para *Marketplaces*, que são plataformas que proporcionam a venda online de várias empresas (ABSTARTUP, 2019).

Outro dado que justifica o interesse da Manda Med pelo mercado farmacêutico, é o envelhecimento populacional, há expectativa que ao final de 2020 vamos chegar a cerca 29,8 milhões de habitantes acima de 60 anos e para 2050 o número deve chegar aos 60 milhões (IQVIA, 2019). A partir de 65 anos os pacientes já manifestam, pelo menos, quatro doenças crônicas, podendo chegar a seis a partir dos 75 anos. Mais de 42% das pessoas sexagenárias tomam, em média, mais que cinco medicamentos por dia (IQVIA, 2019). A partir desses dados, a empresa possui como foco atuar onde as grandes redes farmacêuticas não atuam, e utilizar a personalização do atendimento da pequena drogaria como diferencial para escala. Foi assim, seguindo este desejo que a empresa conseguiu perceber que havia outras oportunidades de desenvolvimento de novos serviços a serem desenvolvidas durante a pandemia ocasionada pela COVID-19.

## AS MUDANÇAS DE CONTEXTO CAUSADAS PELA COVID-19

A crise causada pela COVID-19 trouxe desafios inusitados para governos e para a saúde, as empresas também foram fortemente atingidas, com impactos ainda incalculáveis em todas as dimensões de negócios. Milhões de pessoas já foram impactadas de diferentes maneiras com a pandemia. O contexto trouxe reflexos humanitários, sociais, econômicos e culturais. Assim, reinventar a forma de fazer negócios se tornou uma necessidade, de qualquer empresa. A principal alternativa que muitas empresas estão utilizando, são as vendas *online*, canal de vendas que ainda não era explorado por muitos segmentos.

Um exemplo disso é o segmento farmacêutico, que, conforme os dados no site E-commerce Brasil, ainda possui dificuldades para convencer os clientes a comprar pela internet, mas que devido à pandemia, tem demonstrado uma alta nos serviços de farmácia *online*, o que está acontecendo mesmo com os estabelecimentos físicos abertos. Nesse cenário, apesar da importância da ideia inicial da Manda Med, as empreendedoras enxergaram a possibilidade de auxiliar milhares de drogarias que não possuíam estrutura para ter um *e-commerce*, mas que necessitam dessa ferramenta no momento para seguir gerando receita e operando de maneira segura a todos. Para auxiliar a inserir os pequenos estabelecimentos no mundo digital, a *startup* gaúcha Manda Med, criou uma solução tendo como base o modelo de negócios do *marketplace*, uma novidade no setor farmacêutico local. A solução surgiu para ajudar as pequenas farmácias, em maioria no mercado, normalmente de empreendimentos familiares, que muitas vezes não possuem canais digitais para vender *online*.

Assim, a empresa alterou o seu modelo de operação inicial para se adaptar às novas demandas ocasionadas pela crise. Segundo uma das fundadoras da empresa “Os *marketplaces* já vêm ganhando muito espaço na área farmacêutica no Brasil. Porém, o Rio Grande do Sul ainda estava carente de uma solução como essa e, principalmente, que entendesse e ajudasse os pequenos comerciantes”.

Dessa maneira, toda a alteração foi pensada para ajudar a drogaria a competir com grandes redes consolidadas no segmento no mundo digital, de forma fácil e simples, principalmente na parte de cadastro de produtos, entregas com motoboys e divulgação (onde cada farmácia possui seu próprio link para enviar aos seus clientes). Entregam ainda, um serviço diferenciado para as drogarias, tanto com assessoria de marketing digital, para melhorar os resultados das vendas, quanto farmacêutica, com orientações e revisão de todos os materiais. Não almejam apenas vender, mas fornecer assistência e apoio para essas farmácias se destacarem. A Manda Med entende que as farmácias são suas parceiras, pois entendem que há ganho mútuo no relacionamento.

## **DESAFIOS PARA INOVAÇÃO**

Apesar desse grande potencial, a literatura já constatou que as *startups* enfrentam diferentes desafios para obter sucesso, como a atração de recursos financeiros e de colaboradores, além dos aspectos institucionais que muitas vezes exigem transformações proativas dos empreendedores para melhorarem a adequação do negócio no cenário em que eles se encontram (BINZ et al., 2016). No Brasil, as maiores dificuldades se encontram na obtenção de investimentos nas fases iniciais das *startups*, pois não há incentivos fiscais que aproximem investidores e empreendedores, como também a extrema burocracia que percorre o ambiente regulatório brasileiro (ABSTARTUPS, 2017).

Na Manda Med, a obtenção de investimentos também se apresentou como uma grande barreira para escala, visto que o aprimoramento tecnológico, ampliação da equipe e investimento em estratégias de marketing, estão fortemente conectados às questões financeiras, que são recursos-chave que potencializam esses resultados. Essa barreira, se tornou ainda mais latente na mudança de modelo de negócio da empresa, visto que a estrutura tecnológica se tornou mais complexa e também a gestão de clientes, pois com o *Marketplace* a Manda Med opera na intermediação e precisa atrair clientes B2B (farmácias) e B2C (consumidores finais). Desta forma, pelo fato da empresa ter esse obstáculo de não ter conseguido um investimento financeiro externo, todas as ações são realizadas de forma extremamente enxuta e feitas em processos muito pequenas, coerentes à situação financeira da empresa. Todavia, as sócias acreditam que quanto mais gerarem resultados neste formato, maior a probabilidade de investidores se atraírem pelo modelo de negócio da empresa futuramente. Assim, a empresa busca sua maturidade com bons resultados.

Outro dado que exemplifica as barreiras para inovação no Brasil, é o Índice Global de Empreendedorismo (GEM, 2019), que analisa a saúde dos ecossistemas de empreendedorismo em 137 países, com dados sobre as atitudes empreendedoras, habilidades e aspirações da população e a infraestrutura social para empreender, o último relatório realizado em 2018, apresentou o Brasil em 98º lugar, demonstrando que o empreendedorismo no país enfrenta muitos obstáculos. A Manda Med, como qualquer outra empresa brasileira, também foi atingida por essas barreiras sociais e estruturais do país, que freiam o empreendedorismo. Porém, a aceitação de novas soluções e inovações no segmento da saúde, são ainda mais complexas, visto o grande contexto regulatório e institucional que envolve o segmento. Ou seja, para ter uma empresa nessa área é necessário possuir muitas licenças e alvarás de órgãos vigentes, o que desacelera a agilidade dos processos pela burocracia e também demanda muito investimento financeiro. Além disso, por ser um segmento muito grande, com alto nível intelectual e poder de investimento, há diferentes associações, entidades e grandes redes farmacêuticas, que englobam um grande poder de classe e conseqüentemente de influência no mercado, assim muitas vezes freando inovações que possam ser disruptivas a área. Dessa forma, esses entraves sobre a aceitação da inovação, geram um grande impacto e criam mais uma barreira que foi presenciada pela empresa, a aceitação de mercado. No momento que uma solução nova, não possui validade no seu contexto institucional, há mais dificuldade dos clientes externos também

comprarem a ideia. Por isso, a Manda Med, também enfrentou desafios em vender e atrair a solução de *marketplace* para as farmácias, as quais estão muito enraizadas nas perspectivas tradicionais do segmento, como também aos clientes finais, que são constantemente influenciados pelos grandes *players* do mercado.

## APRENDIZAGENS E PRÓXIMOS DESAFIOS

Toda mudança, por mais difícil que seja, sempre gera muitos aprendizados aos envolvidos e no caso da Manda Med, a mudança de modelo de negócio foi uma ação que gerou muitos ganhos e aprendizados à empresa. As sócias argumentam que nesse processo, perceberam a importância de fortalecer os laços com parceiros de negócio, amigos e continuar de forma ativa em sua rede de contatos. Também relataram que entender os desafios, as dificuldades e assim aceitar o momento que a empresa está passando é fundamental para adesão das estratégias, visto que o medo ou a ansiedade podem atrapalhar muito os novos negócios, pois fazem o empreendedor não entender o real momento que está passando.

Outro aprendizado manifestado pela empresa, foi a necessidade contínua da criatividade em um negócio. “Ser criativo se tornou ainda mais necessário nesse cenário. Criar conteúdos, novas formas de monetização e se comunicar com os clientes de uma forma diferenciada, fazem com que a gente precise sair constantemente da zona de conforto da criatividade” afirmam as sócias. Assim, elas também argumentaram que o entendimento pleno do conceito de empatia foi o principal resultado dessa mudança, pois entenderam ainda mais a importância da palavra, tanto para se colocarem no lugar do cliente, quanto para identificarem novas oportunidades de mercado.

Acredita-se que uma das maiores vantagens de uma *startup* é a possibilidade de se reinventar rapidamente conforme a necessidade, diferente de empresas tradicionais. Utilizar essa agilidade e visão de mercado para fomentar o empreendedorismo local, auxiliando outros negócios a enfrentarem dificuldades, são ações que fortaleceram ainda mais o propósito da empresa e também demonstraram a preocupação social da organização.

Como próximos desafios, a empresa planeja expandir sua operação para outros estados do Brasil, para também conseguir ajudar outras farmácias. Além disso, as sócias almejam realizar uma conexão entre o *marketplace* e as assinaturas de medicamentos, dando a oportunidade de cada drogaria vender seus próprios medicamentos por assinatura.

Com o negócio contando com essa base na cultura organizacional e com a intenção de busca contínua de novos desafios por parte das empreendedoras, o futuro pode reservar a empresa coisas das mais variadas. Quais seriam elas?

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS - **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups** (2017). Disponível em: <<http://abstartups.com.br>>. Acesso em Abril de 2020.

BINZ, C., HARRIS-LOVETT, S., KIPARSKY, M., SEDLAK, D.L., TRUFFER, B. The thorny road to technology legitimation—institutional work for potable water reuse in California. **Technol. Forecast. Soc. Chang.** 103, 249–263, 2016.

ABSTARTUPS - **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <<http://abstartups.com.br/tudo-sobre-aabstartups/sobre/>>. Acesso em abril de 2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIAS - Dados 2018. Disponível em: <<https://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2018>>. Acesso em julho de 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: relatório nacional, 2019. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>>. Acesso em julho de 2020.

IQVIA - The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023, 2019. Disponível em: <<https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>>. Acesso em julho de 2020.

## APÊNDICE

Figura 1 - Logo Manda Med



Figura 2 - Tela do site Mobile Manda Med



Figura 3 - Slide apresentando a plataforma Manda Med

A slide presentation for Manda Med. On the left, a desktop monitor and a smartphone display the website interface. The desktop screen shows a search bar, navigation links, and a featured pharmacy "Beauty Farma". The smartphone shows a similar interface with a featured pharmacy "Farmácia Vida". On the right, there is a text block with the headline "Somos um marketplace farmacêutico" and a descriptive paragraph: "Conectamos pequenas farmácias à clientes no mundo digital, através de uma plataforma online, diferenciada e orientada pelas legislações do segmento, tornando possível uma pequena farmácia competir com grandes redes, com uma melhor experiência de compra para os clientes." The Manda Med logo is in the bottom right corner.

Somos um marketplace farmacêutico

Conectamos pequenas farmácias à clientes no mundo digital, através de uma plataforma online, diferenciada e orientada pelas legislações do segmento, tornando possível uma pequena farmácia competir com grandes redes, com uma melhor experiência de compra para os clientes.

manda.med