

HACKMED EDUCATION

Health Innovation Program

**Análise de mercado, benchmark e
análise de stakeholders**

PATROCÍNIO:



APOIO:

FUNDAÇÃO
Lemann



Hand Made



1. Formas de calcular tamanho de mercado

Métodos de Cálculo

	BOTTOM UP	TOP DOWN	COMPARABLES
DEFINIÇÃO	Quando estimamos o mercado a partir dos dados e métricas de sua própria startup.	Quando definimos o tamanho do mercado a partir de dados trazidos por organizações que estudam este mercado.	Estimar o mercado a partir de dados da concorrência.
INPUTS	Primariamente dados unitários de métricas do negócio. Fonte: informação interna de preços, produtos, clientes etc.	Dados de mercado, associações, institutos ou do Governo e estimativas de mercado. Ex: Pesquisas, estudos, reports etc.	Dados e métricas de concorrentes ou empresas com modelo de negócio ou mercado similares. Ex: Decks públicos, relatório de benchmarks etc.
EXEMPLOS	<p>Hipoteticamente, digamos que eu tenha um produto que eu cobro R\$2.000,00 reais e que existem 1 milhão de pessoas que, potencialmente, podem comprar esse meu produto.</p> <p>O valor do mercado então seria de $1 \text{ milhão} \times 2 \text{ mil} = 2 \text{ bilhões}$.</p>	De acordo com o IBGE, existem 30 milhões de idosos no Brasil, que gastam R\$ 10 bilhões por ano com o problema que eu quero resolver (dados fictícios).	De acordo com pesquisas, análises e reports, minha concorrente tem uma receita de 200 milhões por ano e possui 10% do marketshare (ou seja, controla 10% das vendas totais desse mercado). Assim, o tamanho do mercado é de 2 bilhões.

2. Tamanho de mercado

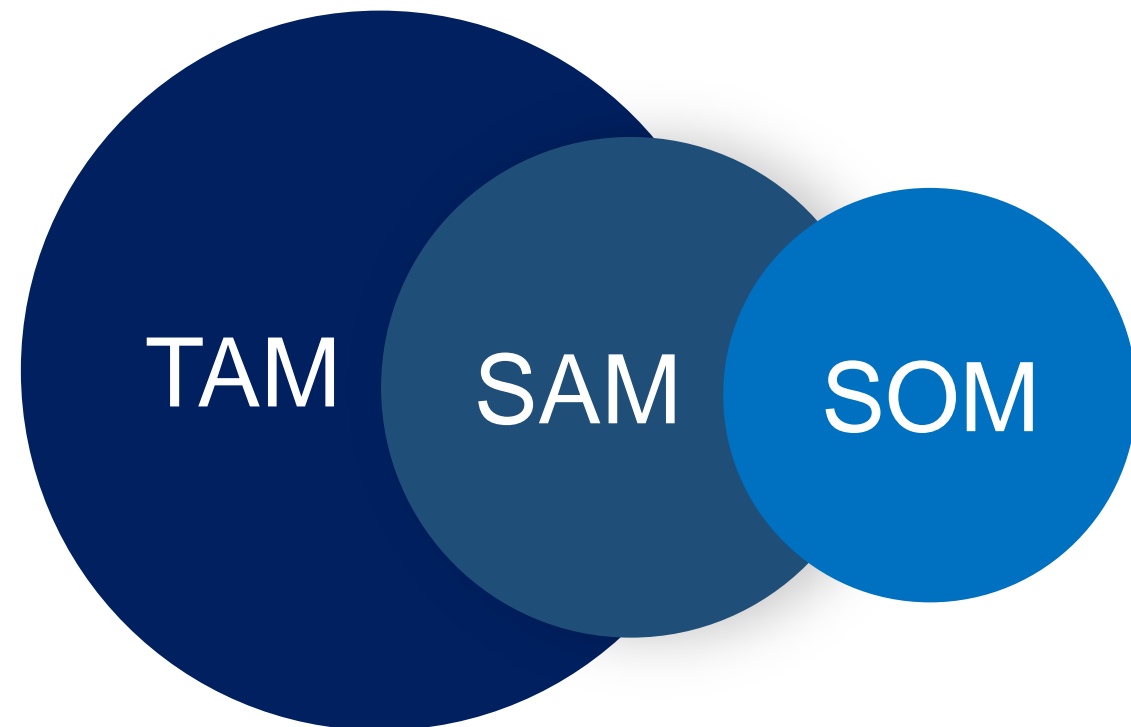
TAM X SAM X SOM

O **TAM (Total Adressable Market)**, ou mercado endereçável total é a somatória das receitas geradas por todos os players do seu segmento. É o número total de clientes do seu produto, sem levar em consideração concorrência ou limitações. Para encontrá-lo, basta imaginar um cenário com distribuição ilimitada e sem concorrência.

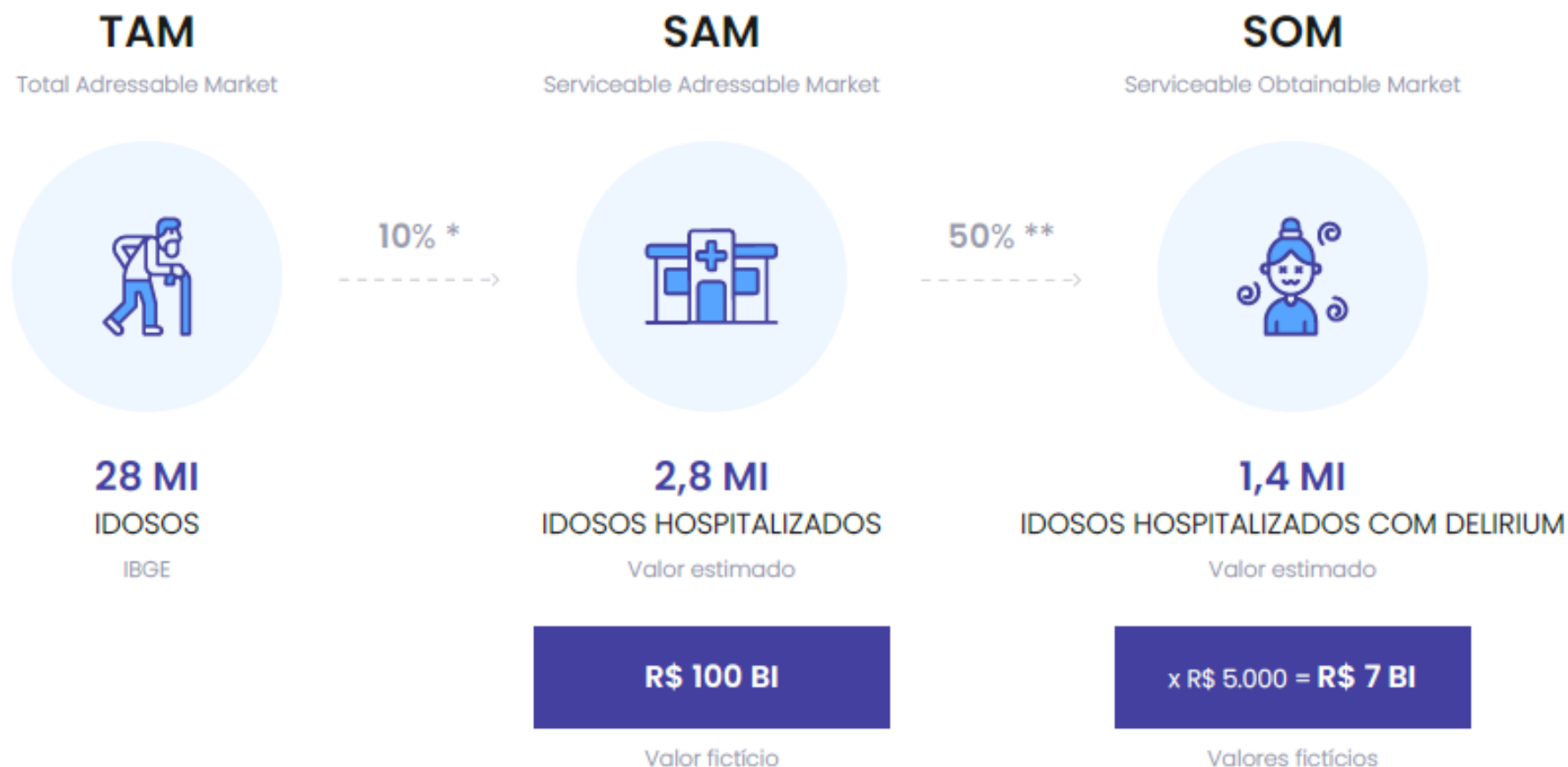
Os investidores não imaginam que você vai conseguir atingir todo esse mercado, mas isso permite a eles enxergar o limite superior do tamanho que você pode ter.

SAM (serviceable adressable Market), ou mercado disponível para serviço é a Fatia do **TAM** limitada a características específicas da SUA persona, ou seja, o mercado que você pode REALISTICAMENTE um dia atender. Por meio dele, é possível ter uma ideia sólida da receita que você pode alcançar.

O **SOM (Serviceable Obtainable Market)**, ou mercado que pode ser obtido para serviço, por sua vez, é a fatia do SAM que consiste na expectativa mais realista do potencial atual do seu mercado, levando em consideração apenas o nicho do mercado que você focará nos próximos meses e o número de clientes que de fato poderiam utilizar sua futura solução. Neste momento, é importante computar a concorrência, que obterá algumas de suas vendas e a capacidade limitada de seu fornecimento.



Exemplo



* Estudo Longitudinal da Saúde do Idoso no Brasil (Elsi - Brasil, Ministério da Saúde)

** Sharon K. Inouye, et al., *Delirium in elderly people*, Lancet, 2014

Exemplo

TAM: No nosso exemplo, seria o **total de idosos no Brasil**.

Para fazer esse cálculo, podemos utilizar a técnica “top-down”, que aprendemos anteriormente, e checar, segundo referências da literatura, qual o tamanho estimado deste mercado.

No nosso exemplo, por meio de dados do IBGE, concluímos que o nosso TAM é de 28 milhões de pessoas, que é o total de idosos no Brasil hoje.

SAM: No nosso exemplo, seria o **número de idosos hospitalizados no Brasil**.

Ainda fazendo uso da técnica “top-down”, utilizando um estudo do ministério da saúde, concluímos que 10% dos idosos brasileiros são hospitalizados pelo menos 1 vez por ano, o que reflete um mercado de 2,8 milhões de pessoas e que o custo total dessas hospitalizações para o sistema de saúde é de **100 bilhões de reais** (valor fictício).

SOM: Exemplo: **número de idosos hospitalizados que evoluem com delirium no Brasil**

Por meio de dados da literatura, podemos estimar que 50% dos idosos hospitalizados apresentam quadro de delirium, o que resulta em um mercado de 1,4 milhões de pessoas. Se o custo para tratar cada paciente com delirium é de 5.000 reais (valor fictício), então o valor desse mercado seria de 7 bilhões de reais.

Nesse caso, ainda teríamos que avaliar se existe concorrência e quantos % desse mercado teríamos acesso. Mas, se por exemplo, considerarmos que, realisticamente, só teríamos condições de atender 10% dos 1,4 milhões de pacientes, isso resultaria em um SOM de **700 milhões de reais**.

3. Benchmark

Fuja dos mitos de startups:

“Eu não tenho concorrentes”

Sempre haverá concorrência, a não ser que o mercado seja muito ruim.

“Meu produto é único”

“Todo mundo é meu cliente”

“Meu produto compete com Google, Facebook ou Amazon. Ou outro conglomerado/monopólio)”

Muito provavelmente, todas essas afirmações são irreais e, para evita-las, faremos uso de algumas ferramentas para estudar nossa concorrência e outras soluções presentes no mercado que atendem dores semelhantes às que queremos tratar.

Benchmarking

Benchmarking é uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu.

A palavra vem de 'benchmark', que significa 'referência' e é um processo de pesquisa entre empresas do mesmo setor para analisar como seus produtos, processos e serviços estão desempenhando em relação aos concorrentes.

Em resumo, é uma ferramenta valiosa que responde aquela questão que todos nós fazemos: como estou me saindo em relação à concorrência?

O objetivo aqui é entender quais as soluções disponíveis no mercado e como cada uma ataca o problema que você quer resolver. Essa análise pode contribuir com a descoberta de oportunidades não atendidas para a sua persona e, por meio dela, já podemos começar a pensar no que utilizaremos como diferencial competitivo lá na frente.

Quem endereça o mesmo problema que você quer atacar no mercado?

Para poder responder a esta pergunta, utilizamos três mecanismos complementares em sequência:

- 1.** Em primeiro lugar, fazemos uma pesquisa de mercado, ou seja, listamos os concorrentes que buscam resolver o mesmo problema que nós

Podemos fazer isso por alguns meios:
 - Entrevistando clientes em busca de insights sobre o mercado e seus concorrentes
 - Lendo relatórios de mercado e de associações
 - Usando os relatórios de mapeamento das principais consultorias.
- 2.** Em segundo lugar, qualificamos os dados encontrados utilizando plataformas digitais que podem ajudar a mapear a concorrência.

Para isso, podemos fazer uso de alguns sites:
 - **SimilarWeb**, para encontrar players similares, a partir de seus websites.
 - **Owler**, para monitoramento de movimento de mercado de grandes players do setor
 - **Crunchbase**, para monitorar funding de concorrentes
 - **SemRush** - para Monitoramento de performance online, tráfego, e ranqueamento de competidores.

Compilar características dos concorrentes

Liste os seus principais concorrentes



Qual o foco de mercado



No que eles são bons. Pontos fortes



No que eles não são bons. Pontos fracos



No que eles fazem bem e são diferentes dos demais



Qual o faturamento, KPIs da indústria, funcionários



COMPETIDOR	FOCO (SEGMENTO, NICHOS, TAMANHO DE CLIENTE)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	DIFERENCIAÇÃO	INFORMAÇÃO SOBRE TAMANHO E RELEVÂNCIA
COMPETIDOR #1	Foco em Enterprise	Empresa grande e conhecida	Baixa atenção aos clientes	Referência no setor e profundo conhecimento	Faturamento R\$ 1 bilhão/ano. 1000 funcionários
COMPETIDOR #2	Foco em Enterprise	Forte branding e grandes contas	Produto com baixa escalabilidade	Focado em um nicho com foco em serviço de alta qualidade	Empresa de tamanho médio. 100 clientes entre eles XYZ, XZY e YXZ
COMPETIDOR #3	Foco em SMBs	Recebeu grande funding recentemente	Não tem escritório local. Baixa força comercial	Referência em inovação no setor	Crescimento anual 200% Series B – US\$100mm
COMPETIDOR #4	Foco em SMBs, empresas de software e ecommerces	Boa qualidade de serviço	Alto preço e baixa escalabilidade	Bom atendimento e presença física	Seed Round de R\$ 2 MM em 2018.
RESUMO / TEMAS	ONDE ESTÃO OS GAPS? ONDE ESTÁ A OPORTUNIDADE? Ex: Nenhum player atende o segmento SMB.	AMEAÇA PARA MINHA STARTUP: Ex: Players com marcas fortes e o com poderio financeiro	OPORTUNIDADE PARA MINHA STARTUP: Ex: Competitividade por preço pode trazer mercado		

Compilar características dos concorrentes

- a. O primeiro ponto que temos interesse em analisar é o **Foco de mercado**, ou seja, para quem o seu competidor vende e quem paga pelo produto dele (por exemplo, se são os próprios pacientes que pagam – B2C ou business to customers, ou se é vendido para empresas B2B ou business to business)
- b. Em seguida, escrevemos os **Pontos fortes** dos nossos concorrentes, ou seja, no que eles são bons. (por exemplo, se já possuem uma grande base de clientes ou uma marca muito forte)
- c. Depois, os **Pontos fracos**, ou seja, no que eles não são bons (por exemplo, se eles não possuem boa escalabilidade ou se possuem produtos com preços muito altos)
- d. Depois, **Diferenciação**, ou seja, o que fazem bem e que os diferencia dos demais (por exemplo, se provém um serviço de alta qualidade ou se são referência no setor)
- e. Por fim, analisamos seu **Tamanho e relevância**, ou seja, o faturamento, KPIs (ou indicadores chave de desempenho), número de funcionários, entre outros (por exemplo, a empresa fatura 10 milhões por ano, possui 1000 funcionários e já recebeu 100 milhões em uma segunda rodada de investimento)

4. Tipos de mercado

Teoria do Oceano Azul

OCEANO VERMELHO

Oceano Vermelho é um indicativo de alerta, de que talvez não seja um bom mercado para nós entrarmos.

As razões disso podem ser várias: por se tratar de um mercado muito conhecido, com muitos competidores que “brigam” entre si por seu espaço, com concorrentes que já receberam altas rodadas de investimento pelos principais VCs do país, ou onde todos competidores disputam a mesma riqueza e a cada novo entrante esta riqueza é diminuída entre todos players, pelo fato de o mercado já estar em seu tamanho máximo e saturado de concorrentes, o que chamamos de “soma zero”.

Mercado preferencial

OCEANO AZUL

Já Oceano Azul é um ótimo sinal e faz referência a:

- mercados ainda pouco ou nada conhecidos
- mercado inexplorado com alto potencial de crescimento
- uma nova demanda criada, logo todo o mercado tem espaço para ser explorado sem muita competição
- existência de espaço para novos entrantes e muita oportunidade para o crescimento da riqueza de todos os players
- o fato de os Principais VCs ainda não terem investido no mercado e estarem em busca de uma oportunidade

5. Análise de Stakeholders

O que é um Stakeholder?

- Pessoas, grupos ou instituições com interesse no seu projeto
- Envolve tanto aqueles que se beneficiam quanto os que são prejudicados por seu projeto
- Envolve tanto quem está incluído quanto quem está excluído dos processos de tomada de decisão

Por que fazer essa análise?

- Para identificar pessoas, grupos e instituições que vão influenciar seu projeto (positiva ou negativamente)
- Para desenvolver estratégias para conseguir suporte e reduzir obstáculos para implementar seu projeto

Ferramenta para Análise de Stakeholder

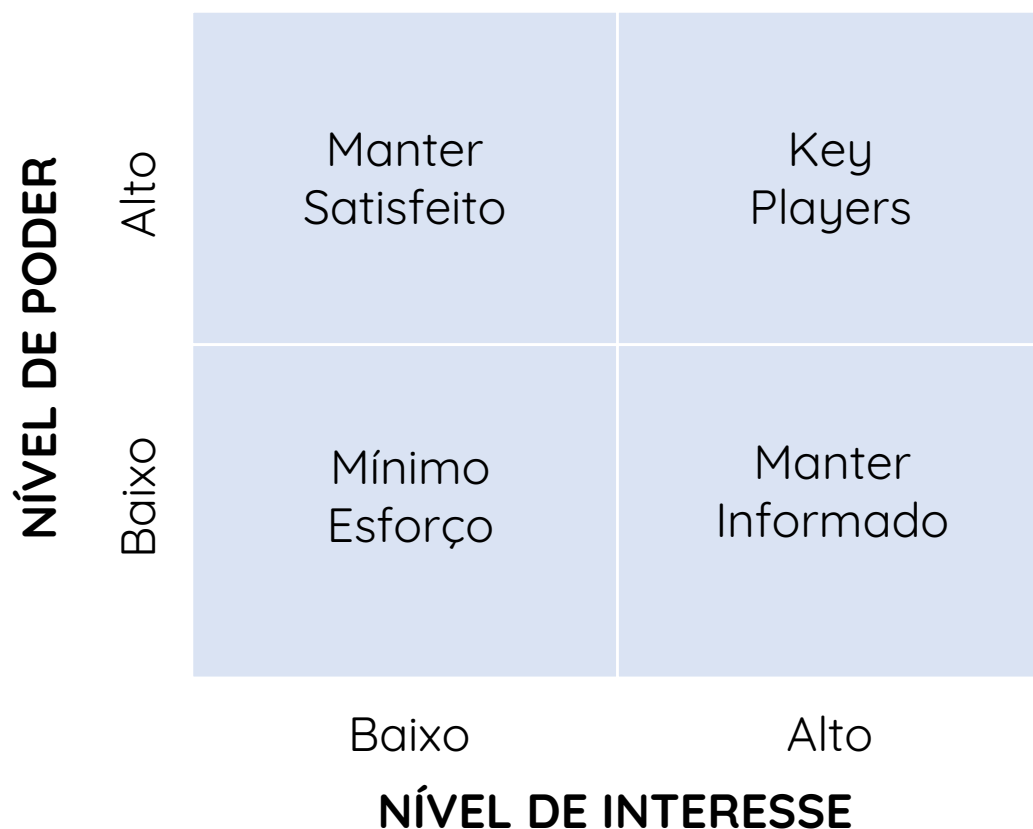
Nomes dos stakeholders e seus papéis	Qual a importância? (Alta, média, baixa)	Atual nível de suporte (Alto, médio, baixo)	O que você quer desse stakeholder?	O que é importante para esse stakeholder?	Como o stakeholder poderia bloquear seus esforços?	Qual é sua estratégia para aumentar o apoio deles?

Ferramenta para Análise de Stakeholder

Como conduzir uma análise de Stakeholders?

1. Identificar os Stakeholders
2. Coluna sobre PODER - faça a pergunta: quanto importante é o stakeholder para o sucesso do meu projeto?
Classifique na segunda coluna como “A”: muito importante, “B”: razoavelmente importante ou “C”: pouco importante
3. Coluna sobre INTERESSE - faça a pergunta: o quanto de suporte eu recebo atualmente deste stakeholder?
Preencha a terceira coluna com “A”: muito suporte, “B”: razoável suporte ou “C”: pouco suporte
4. Preencha as demais colunas do quadro, respondendo ao que foi perguntado em cada coluna
5. Preencha o mapa de stakeholders a partir desta análise, utilizando a classificação da segunda e da terceira colunas.

Mapa de Stakeholders



Exemplo de uso dessas ferramentas para análise de Stakeholders em saúde:
<http://ruralhealthcare.weebly.com/stakeholder-analysis.html>

Guia para usar o Mapa de Stakeholders

1. Alto poder, Alto interesse: você deve engajar essas pessoas e realizar grandes esforços para satisfazê-las
2. Alto poder, Baixo interesse: coloque esforço suficiente para deixar essas pessoas satisfeitas, mas não tanto a ponto de aborrecê-las com suas mensagens
3. Pouco poder, Alto interesse: mantenha essas pessoas adequadamente informadas e converse com elas para garantir que não há questões importantes surgindo. Elas podem ajudar bastante com alguns detalhes de seu projeto.
4. Pouco poder, Pouco interesse: não gaste tanta energia com essas pessoas, as monitore, mas não se comunique excessivamente com elas, para não aborrecê-las.