



PLANO de MARKETING STAGO PORTUGAL

Por

Mário de Sá Carneiro Barbosa

Trabalho de Projecto do Mestrado em Marketing

Orientado por Prof^ª Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2013

Nota biográfica do candidato

Mário de Sá Carneiro Barbosa nasceu em 1974 na cidade do Porto. Entre 1993 e 1998 estudou na Universidade Católica Portuguesa – Escola Superior de Biotecnologia onde concluiu a licenciatura em Microbiologia. Inicia o seu percurso profissional na empresa Medicina Laboratorial Dr.Carlos da Silva Torres como técnico superior de análises clínicas, posteriormente responsável de departamento e em 2000 assume a Direcção da Qualidade. Em Dezembro 2003 para além de concluir a pós-graduação em Engenharia da Qualidade na FEUP, assume a Direcção da Qualidade do grupo Labmed e em 2004 acumula esta função com a Gestão de Operações de algumas unidades do grupo.

Entre 2005 e 2006 torna-se *Diagnostic Sales Specialist* na multinacional americana Abbott Diagnostics. Interrompe essas funções para frequentar o MBA na EGP-UPBS. No final do MBA, em 2007 ingressa na Sonae Distribuição como Gestor de Projecto, desenvolvendo vários projectos do grupo na área da saúde, todos eles implementados e em funcionamento até aos dias de hoje. Regressa à área de diagnóstico in vitro em finais de 2008 como coordenador/gestor de unidade de negócio no grupo Werfen – Izasa Portugal.

Inicia 2012 com o arranque do projecto de abertura da filial portuguesa de uma multinacional na área do diagnóstico in vitro onde se mantém até hoje.

Desde 2002 que é docente convidado da Universidade Católica.

Em 2010 ingressa no mestrado de marketing desta faculdade.

Assume-se como Cristão e homem de Fé. Casado, tem 3 filhos, é maratonista, apaixonado pela vida que tem e diz que vive fascinado pela facilidade com que a simplicidade pode transmitir felicidade.

Resumo

O mercado de diagnóstico *in-vitro* em Portugal tem vindo a decrescer, fruto não só da situação económica do país mas também como efeito das recentes fusões e aquisições no sector público e privado.

A estratégia de muitas multinacionais deste sector para contrariarem esta tendência evolutiva de perda de margem do negócio é terminarem com o anterior modelo de negócio em que, num passado bem recente, a representação de produtos e equipamentos foi entregue a grandes distribuidores. A nova estratégia passa pela presença directa em diversos mercados através de filiais.

Foi esta a solução preconizada pelo Grupo Stago para Portugal quando decidiu investir para a abertura da filial portuguesa em 2012.

Todos os mercados têm as suas peculiaridades, as empresas concorrentes diferem, os processos divergem e muitas outras variáveis entram em jogo.

De que forma a Stago Portugal deve definir e implementar a sua estratégia para atingir os seus objectivos e do Grupo?

Este trabalho pretende traçar um dos caminhos para o atingir esses objectivos através da elaboração de um plano de marketing, de uma forma sustentada, justificada através da análise e da envolvente externa e interna e que permita a definição de estratégias.

Abstract

The Portuguese *in-vitro* diagnostics market has been decreasing as a result not only of the economic situation of the country but also by the effect of recent mergers and acquisitions in the private and public sector.

The strategy of many multinational companies in this sector to contradict this evolution and the loss of business margin is to put an end to the previous business model that, in a very recent past, was designed by giving the representation of products and devices to big distributors. The new strategy involves the direct presence in several markets through subsidiaries.

This was the approach adopted by Stago Group for Portugal when decided to invest in the opening of the Portuguese subsidiary in 2012.

All markets have their peculiarities, competitors differ from market to market, the processes differ and many other variables come into play.

How should Stago Portugal define and implement its strategy to achieve its objectives?

This work aims to produce recommendation on how to achieve these goals by developing a marketing plan in a sustained way, justified by external and internal analysis and that allows defining strategies.

Índice

0. INTRODUÇÃO	1
0.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING	2
0.2. PLANO DE MARKETING	3
0.3. APRESENTAÇÃO E HISTÓRIA DA EMPRESA	4
0.4 O QUE É COAGULAÇÃO?	6
0.5. ROCHE DIAGNOSTICS	7
0.6. O FIM DA “ETERNA PARCERIA”	8
1. ANÁLISE ENVOLVENTE EXTERNA	11
1.1. ANÁLISE DO MERCADO	12
1.2 DIMENSÃO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	15
1.2.1. EVOLUÇÃO DO MERCADO	15
1.2.2. MERCADO TOTAL	16
1.2.3. MERCADO POTENCIAL	16
1.3. CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO	17
1.4. ENVOLVENTE CONCORRENCIAL	18
1.4.1. MODELOS 5 FORÇAS	18
1.5. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	24
1.6. CONCLUSÕES	25
2. ANÁLISE ENVOLVENTE INTERNA	27
2.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES	28
2.2. COMPETÊNCIAS E RECURSOS	28
2.3. ASPECTOS FINANCEIROS	29
2.4. RECURSOS HUMANOS	29
2.5. PRODUÇÃO	30

2.6. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	30
2.7. LOGÍSTICA	31
2.8. QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA	32
2.9. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	32
2.10. GAMA DE PRODUTOS	32
2.11. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	33
2.12. ANÁLISE SWOT	34
2.12. CONCLUSÕES	35
3. OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	37
3.1. OBJECTIVOS STAGO PORTUGAL	38
3.2. SEGMENTAÇÃO	40
3.3. POSICIONAMENTO	43
3.4. MARKETING MIX	47
3.4.1. PRODUTO	48
3.4.2. PREÇO	51
3.4.3. DISTRIBUIÇÃO	54
3.4.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO	56
3.5. CONCLUSÕES	58
4. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO	59
4.1. PLANOS DE ACÇÃO DE PRODUTO	60
4.2. PLANOS DE ACÇÃO DE PREÇO	63
4.3. PLANOS DE ACÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO	64
4.4. PLANOS DE ACÇÃO DE COMUNICAÇÃO	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6. BIBLIOGRAFIA / WEBGRAFIA	71

Índice de Figuras

Figura 1 : Evolução de receitas do mercado Europeu de IVD	14
Figura 2 : Evolução do mercado Português de IVD	14
Figura3: 5 Forças de Porter na Stago	23
Figura 4: Os factores críticos de sucesso identificados	24
Figura 5: Organigrama da Stago Portugal	30
Figura 6: Cadeia de valor Stago	33
Figura 7 : Análise SWOT da Stago Portugal	34
Figura 8 : Segmentação do Sector público por níveis	52
Figura 9 : Processo de distribuição	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 : Empresas IVD (Origem, volume negócios e evolução)	13
Tabela 2: Segmentação e Posicionamento da Stago Portugal	44
Tabela 3 : Plano de Acção Produto – Estratégia 1	60
Tabela 4 : Plano de Acção Produto – Estratégia 2	61
Tabela 5 : Plano de Acção Produto – Estratégia 3	61
Tabela 6 : Plano de Acção Produto – Estratégia 4	62
Tabela 7 : Plano de Acção Preço – Estratégia 1	63
Tabela 8 : Plano de Acção Preço – Estratégia 2	63
Tabela 9 : Plano de Acção Distribuição – Estratégia 1	64
Tabela 10 : Plano de Acção Distribuição – Estratégia 2	64
Tabela 11 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 1	65
Tabela 12 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 2	65
Tabela 13 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 3	66
Tabela 14 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 4	67
Tabela 15 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 5	67
Tabela 16 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 6	68

0. INTRODUÇÃO

O objectivo geral deste trabalho é a elaboração de um plano de marketing para a empresa Stago Portugal. A Diagnóstica Stago líder mundial no seu segmento, abriu a filial portuguesa no ano de 2012 após um longo período (cerca de 30 anos) em que os seus produtos foram representados em Portugal por uma outra grande multinacional.

Neste cenário urge a elaboração de um plano que permita implementar uma estratégia que pretende fortalecer a notoriedade da marca Stago, transmitir ao mercado que opera directamente no mercado Português e que permita no médio-longo prazo alcançar a liderança deste nicho de mercado.

Este plano assenta basicamente na experiência do autor na elaboração de um plano de marketing, no contexto das empresas distribuidoras de dispositivos médicos para IVD (Diagnóstico *In-Vitro*).

O trabalho procura descrever a análise e construção da estratégia de marketing para a filial portuguesa da marca.

Uma primeira fase de compreensão e análise do contexto em que se insere o projecto para uma posterior definição dos objectivos e elaboração das estratégias a seguir. Foram recolhidos dados estatísticos relativos ao mercado através de associações (EDMA- European Diagnostic Market Association, Apifarma- Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica) e institutos (INE- Instituto Nacional de Estatística), artigos informativos obtidos na internet que ajudam a perceber o mercado, elementos de arquivo, artigos científicos e informação primária da própria empresa.

Este trabalho está estruturado em cinco grandes partes. A primeira apresenta a análise da envolvente externa realizada essencialmente a partir de pesquisas com dados primários (dados obtidos directamente da empresa, de entrevistas com a direcção e da observação das actividades) e secundários (recolha de dados de publicações e da Internet, em institutos e associações como a EDMA, bem como associações vinculadas ao sector e ao produto como a Apifarma. Também são analisados os aspectos competitivos do produto e a envolvente concorrencial).

Uma segunda análise aborda a envolvente interna uma vez mais através de dados primários e secundários

Em seguida, definem-se os objectivos gerais da organização, segmentos de mercado a serem alcançados com o plano, bem como o posicionamento a ser adoptado pela empresa.

A quarta parte determina as estratégias para cada elemento do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação) que é completada numa quinta parte em que são propostos planos para implementação e controlo destas acções estratégicas.

A expectativa deste trabalho é que ele possa ser total ou parcialmente adoptado pela empresa permitindo não só o alcance dos objectivos, como a diminuição do período temporal até esse momento.

0.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING

O marketing ajuda a construir relacionamentos. O marketing é um processo de planeamento e execução desde a concepção do produto/serviço, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços de forma a permitir trocas que satisfaçam os objectivos de pessoas e de organizações (Armstrong and Kotler, 2011). O marketing trata do planeamento, da análise, da implementação e do controlo de programas e metas, destinados a provocar trocas voluntárias dentro de alvos de mercado definidos no sentido de alcançar os objectivos da empresa/organização.

A área do conhecimento que engloba todas as actividades relativas às relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objectivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de actuação e o impacto que essas relações provocam no bem-estar da sociedade (Las Casas, 2002).

O Marketing permite entender as forças e o comportamento do mercado, revelar oportunidades de negócios, estudar produtos e serviços que indagam novas procuras e necessidades dos clientes. Permite também às empresas racionarem os seus custos e investir adequadamente os seus recursos. Ajudam a fortalecer os relacionamentos com os clientes, parceiros de negócio, fornecedores e com a sociedade envolvente, desta forma tornando a empresa mais competitiva, versátil, preparada e preparada para definir o rumo a seguir.

0.2. PLANO DE MARKETING

Cada negócio, produto ou marca necessita de um detalhado plano de marketing (Kotler et al., 2000). O plano de Marketing tem por finalidade orientar a estratégia da empresa de forma a obter uma maior eficiência e eficácia nas suas actividades, em particular nas mais orientadas para o mercado.

O Plano de Marketing permite detectar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, uma gestão focada em objectivos que são definidos após uma análise de dados concretos e identificados.

No fundo o plano de marketing aponta um caminho a seguir pela empresa baseado na correlação com a envolvente exterior e os factores internos. Esta correlação pretende minimizar qualquer probabilidade de insucesso. Tratando-se de um processo contínuo estabelece mecanismos de controlo e de optimização de recursos e de resultados.

Assim o plano avalia os cenários da envolvente externa e interna e define objectivos, os princípios e os métodos de trabalho, procurando criar um compromisso por parte de todos no sucesso do projecto (Contursi, 2003).

No entanto é importante que exista um planeamento que indique o caminho, estabeleça prioridades e ordem os objectivos e as acções, de forma com a estratégia da empresa. É necessário que esse planeamento possa dar condições para medir e monitorizar o progresso das acções, dos resultados e do enquadramento com os objectivos, isto para que caso seja necessário, sejam feitas correcções ao longo do tempo (Lara, 2001).

O plano reflecte-se como a parte visível e escrita do planeamento. Como se trata de um documento operacional deve ser prático, flexível e funcional. Sendo que a flexibilidade é muito importante, pois após a elaboração do plano de marketing, é comum o meio ambiente sofrer alterações que obrigam a uma adaptação ou reformulação para que a empresa se adapte rapidamente às novas situações (Las Casas, 2012).

Um plano de marketing jamais pode ser uma simples recolha de informações e de dados, mas pelo contrário deve mostrar a interdependência de acções e de dados e também deve reflectir as ambições da empresa e a sua perspectiva de futuro, sendo que apesar de serem criadas num contexto imaginário, devem ser apresentadas da forma mais tangível possível (Richers, 2000).

0.3. APRESENTAÇÃO E HISTÓRIA DA EMPRESA

DIAGNOSTICA STAGO

Fundada por Jacques Viret no final da Segunda Guerra Mundial apresentou ao mercado uma solução para aliviar distúrbios de digestão e hepática. Assim a Diagnostica Stago criada em 1945 como laboratório farmacêutico, hoje em dia é uma empresa de IVD que desenvolve e comercializa reagentes e sistemas automatizados para a investigação de distúrbios na coagulação sanguínea. A Stago é um dos líderes mundiais na área da hemostase. A sede, I&D, produção e logística estão localizados na área de Paris (França).

A Stago implementa a sua estratégia a todos os níveis, desde a produção/compra de matérias primas até ao pós-venda, mantendo o controlo directo sobre todas as fases da cadeia de valor.

A Stago apresenta valores de investimento em I & D acima da média dos padrões do sector de IVD. Detém a certificação ISO 13485 e ISO 9001 (2008), actividades industriais do grupo estão concentradas, principalmente, na França.

Os produtos da Stago estão presentes em mais de 100 países em todo o mundo. Em 2010, o grupo Stago já detinha mais de 2000 colaboradores em todo o mundo.

Desde 1985, quando a filial americana foi criada, a rede de distribuição directa foi expandida. Nos últimos 10 anos, 14 novas afiliadas foram estabelecidas: China (2003), Reino Unido (2005), um escritório em Dubai para o Oriente Médio (2007), Austrália / Nova Zelândia e Canadá (2008), um escritório em Hong Kong para a Ásia Oriental (2011) e em Janeiro de 2012, Alemanha, Áustria, Espanha, Itália, Portugal, Suíça, Bélgica e Holanda.

Face ao crescimento e também para uma optimização da cadeia de distribuição tem-se verificado uma expansão geográfica que levou à abertura de I & D e centros de produção nos EUA, Holanda, Alemanha e Irlanda.

As empresas pertencentes ao Grupo Stago são Stago, TCoag, Agro-Bio, BioCytex, Thrombinoscope, Synape e DSRV.

Nos seus valores pode ler-se que :”A diversidade dos homens e mulheres, profissionais e *know-how* é o que permite Stago para desenvolver, produzir e vender a maior

variedade de reagentes e instrumentos de teste hemostase em todo o mundo utilizando as tecnologias mais avançadas.

A satisfação do cliente é um valor fundamental e todos estão conscientes de que há um paciente por trás de suas acções.”

A estratégia da Stago passa fortemente pela força na Especialização. Com mais de 350 produtos comercializados, Stago é uma referência mundial em Hemostase e um parceiro de primeiro nível para os laboratórios.

Stago também dispõe de centro de formação certificado, oferecendo cursos de formação teórica e prática em diferentes níveis.

Especializada nas áreas de Hemostase e Trombose, a Stago investe em investigação e inovação para desenvolver novos reagentes e obter melhor desempenho, sistemas e soluções. Com 50 anos de experiência, Stago adquiriu uma imagem carismática na Hemostase e é uma marca bem reconhecida no mundo científico internacional.

A este respeito, Stago organiza regularmente simpósios ou encontros científicos sobre a investigação e as práticas recentes na Hemostase.

Stago é representada em mais de 110 países através das suas afiliadas e de uma ampla rede de distribuição. Cada afiliada implementa e desenvolve os processos criados e estabelecidos por este grupo, para que a oferta aos clientes seja uniforme com o objectivo de proporcionar o melhor apoio em termos de qualidade e serviço. Uma estrutura interna específica (GSA) treina e monitoriza essas afiliadas. A Stago Portugal é uma dessas afiliadas.

0.4 O QUE É COAGULAÇÃO?

A coagulação é um processo natural que permite ao organismo reduzir as perdas de sangue em caso hemorragia. Para tal é necessário que substâncias químicas, os factores da coagulação, produzidos essencialmente no fígado, reajam entre si e com as plaquetas formando um coágulo.

Diagnóstico In-Vitro (IVD's) - são testes (análises) não invasivos realizados em amostras biológicas (como por exemplo sangue, urina ou tecidos) de forma a diagnosticar ou excluir determinada patologia. Os IVD's transmitem uma valiosa informação sobre o estado de funcionamento do organismo humano assim como do estado de saúde da pessoa em geral. São usados para o diagnóstico, despiste e monitorização terapêutica de doenças. Os IVD's cobrem um largo espectro de sofisticadas tecnologias que são aplicadas nos laboratórios clínicos para a realização de testes geralmente automatizados (como são exemplos o diagnóstico de gravidez ou a monitorização da glucose).

0.5. ROCHE DIAGNOSTICS

A Roche Diagnostics é a divisão da Hoffmann-La Roche que produz equipamentos e reagentes para investigação e aplicações do diagnóstico clínico.

Com a sede mundial em Basileia na Suíça, a Roche é a líder mundial na investigação focada nos cuidados de saúde, com as suas forças combinadas entre a farmacêutica e o diagnóstico. A Roche é a maior companhia biotecnológica do mundo com verdadeiros factores diferenciadores no campo da oncologia, virologia, inflamação, metabolismo e no sistema nervoso central. É ao mesmo tempo líder mundial do mercado de diagnóstico In-Vitro (IVD), diagnóstico de cancro em tecidos e pioneira na gestão da diabetes. A estratégia personalizada da Roche para os cuidados de saúde pretende alcançar a capacidade de prover ferramentas de tratamentos e diagnóstico que permitam melhorias tangíveis na saúde, qualidade de vida e a sobrevivência de pacientes. Em 2009, a Roche tinha mais de 80.000 colaboradores em todo o mundo e investiu quase 10 biliões de francos suíços (aproximadamente 8,3 biliões de euros) em investigação e desenvolvimento (I&D).

Está dividida em 5 grandes áreas de negócio : *Roche Applied Science, Roche Professional Diagnostics, Roche Diabetes Care, Roche Molecular Diagnostics and Roche Tissue Diagnostics (Ventana)*.

Na área dos “*Professional Diagnostics*” a Roche apresenta soluções bastantes robustas, avançadas tecnologicamente e completas no que toca à diversidade de equipamentos e reagentes para quase todas as áreas laboratoriais. No entanto sempre existiram “falhas” no que toca ao portfolio de produtos. Uma dessas lacunas, sempre foi a área de coagulação laboratorial. Fruto disso ao longo dos últimos anos a Roche representou em exclusividade todos os produtos e equipamentos da Stago em diversos países e em diferentes continentes (facto mais visível na Europa). No mercado português a Roche sempre representou os produtos (reagentes e equipamentos) da marca Diagnóstica Stago ao ponto de muitos clientes pensarem erradamente que a marca Stago se tratava de uma

marca do portfolio Roche. Esta representação exclusiva terminou a 31 de Dezembro de 2011 e terminará definitivamente a 31 de Dezembro de 2014.

0.6. O FIM DA “ETERNA PARCERIA”

Em meados de 2011 por acordo entre ambas as empresas (Roche e Stago) foi anunciado o final desta parceria em diversos países (Alemanha, Áustria, Itália, Suíça, Espanha e Portugal).

O anúncio da separação quase total das duas empresas (a Roche continua a representar a Stago num único país, no Japão) foi feito conjuntamente pelos dois CEO lado a lado, que fez transparecer para o mercado o final do duradouro num ambiente de cordialidade.

Nesse comunicado as empresas divulgaram que, para que haja o menor impacto no cliente final, a transição do negócio seria feita num período de 3 anos (entre 1 Janeiro de 2012 e 31 Dezembro de 2014) e que nesse período todos os clientes de coagulação com contractos ou concursos públicos válidos com a Roche diagnostics continuariam a ter como fornecedor a Roche e só em 1 de Janeiro de 2015 esses clientes passariam a trabalhar directamente com a Stago, permitindo assim uma suave transição sem causar transtornos nos clientes.

No entanto, para todos os potenciais novos clientes do diagnóstico *in-vitro* de doenças de coagulação, a Roche já não poderia propor produtos Stago a partir do 1 de Janeiro de 2012. Para esse “novo” potencial mercado, a Stago actuará (actua) já directamente.

Foi também frisado na comunicação aos mercados que as duas companhias não ficaram de “costas voltadas” e esporadicamente e para benefício de ambas poderão desenvolver parcerias estratégicas locais (p.ex. para apresentação a concursos públicos), sendo que esses casos serão analisados individualmente e na devida altura.

A Roche demonstrou nessa mesma conferência de imprensa a intenção de apresentar uma nova solução para os seus clientes de coagulação até ao final de 2014, não explicitando a fase em que se encontra o processo nem a forma como pretende lidar

com este novo projecto (adquirindo uma empresa, algum tipo de fusão/parceria ou desenvolvendo esta área de raiz).

Em 2012 a Stago adicionou a este projecto de abertura de novas filiais nos países onde era representada pela Roche na Europa, a aquisição da empresa que a representava na Holanda e Bélgica, juntando estes dois países ao lote dos restantes e iniciando 2012 com a abertura destas 7 novas filiais (Alemanha, Áustria, Itália, Suíça, Espanha, Portugal e Holanda/Bélgica).

1. ANÁLISE ENVOLVENTE EXTERNA

A envolvente externa deve ser analisada através de informações ambientais, ou seja, variáveis incontroláveis tais como a situação económica, política, social, legal, concorrencial, clientes,...

Com esta análise pretende-se identificar oportunidades e ameaças que auxiliem na definição estratégica.

Uma oportunidade é a capacidade de olhar para o futuro à procura de novos nichos de mercado, novas formas de financiamento, novas tecnologias,.... Ou seja, a conquista de oportunidades, apesar de estar dependente ao factores externos da empresa, depende mais de uma boa análise ao segmento do que de qualquer investigação, ou sistemática de problemas e soluções na organização (Richers, 2000).

Existe uma oportunidade de marketing quando uma empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento de mercado (Kotler, 2000). Por outro lado alguns acontecimentos na envolvente externa representam ameaças, de tal forma que uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar, na ausência de uma acção de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros (Kotler, 2000).

Uma situação desfavorável no mercado. Uma situação da empresa que não pode ser corrigida na actual estrutura, por exemplo, é uma ameaça (Las Casas, 2012). A empresa deve, portanto, aproveitar as oportunidades que surgem e precaver-se das ameaças, procurando soluções alternativas para os problemas que eventualmente encontrar (Las Casas, 2002).

Este capítulo procura obter e identificar oportunidades e ameaças para a Stago Portugal. Inicia-se com a secção 1.1. por uma análise sintética do mercado mundial, europeu e português de IVD. A secção 1.2. detalha o mercado total e potencial do IVD em Portugal e aquela que tem sido a sua evolução. Na secção 1.3. descreve-se o contexto político-económico e na secção 1.4 analisa-se a envolvente concorrencial utilizando a metodologia das 5 forças de Porter para de seguida continuar o capítulo com a secção

1.5 onde se identificam os factores críticos de sucesso. A secção 1.6 encerra o capítulo com as conclusões.

1.1. ANÁLISE DO MERCADO

O mercado de diagnóstico in-vitro enquadra-se num desses mercados industriais onde se define o processo de compra como detentor de uma grande complexidade, com exigências e especificidades próprias e que requer por parte dos fornecedores uma grande proximidade com o cliente e um relacionamento tendencialmente individualizado (Grönroos, 1994).

O processo de compra é complexo, com a participação de diferentes e diversas partes e é frequentemente moroso quando comparado com outros processos (Ford, 2006).

O mercado mundial de produtos IVD foi estimado em 30.000 Milhões de € em 2007, atingiu os 36.890 Milhões de € em 2012 e deverá alcançar os 50.000 Milhões de € em 2017. Isso inclui todos os resultados laboratoriais, hospitalares e venda de testes rápidos. América do Norte, Europa e Japão são responsáveis por 44%, 26% e 11%, respectivamente, dessas vendas e compõem 81% do mercado total de IVD. Em 2012, a sua fracção do mercado diminuiu para uns 76%. Parte do actual crescimento global do mercado provém de uma maior utilização destes testes nos países emergentes. (Kalorama Information,2013). Relativamente ao mercado Europeu de IVD, gera receitas na ordem dos 10.500 Milhões de € que representam apenas 0,8% do gasto total com a saúde na Europa.

Conforme evidenciado na tabela 1, em 2007, as empresas líderes no mercado de IVD (6 primeiras da tabela) representam 76% do mercado global e são estas que continuam a dominar o mercado devido ao seu alcance global e à sua participação multi-segmento. No entanto um facto observado é que o crescimento de um dígito destas grandes empresas é comparado com uma taxa de crescimento de 41% (médio) do restante conjunto de empresas.

Tabela 1 : Empresas IVD (Origem, volume negócios e evolução)

Fonte: Markets & Markets

Receitas das principais Empresas de IVD, 2005-2007					
	País	2005	2006	2007	%05-07 (média)
Roche Diagnostics	Suiça	6594	7057	7480	4%
Abbott Diagnostics	EUA	3756	3980	4407	6%
Siemens Medical	Alemanha	3926	4141	4400	4%
J&J - Ortho/Lifescan	EUA	3275	3507	3911	6%
Beckman Coulter	EUA	1790	2098	2283	9%
Becton Dickinson	EUA	1638	1705	1936	6%
Bayer Healthcare	EUA	1077	1215	1425	11%
bioMérieux	França	1090	1127	1145	2%
Sysmex	Japão	663	790	909	12%
Inverness Medical	EUA	422	569	840	33%
Bio-Rad	EUA	618	685	832	12%
Novartis Diagnostics	EUA	556	625	707	9%
Instrumentation Labs (IL)	Espanha	455	500	525	5%
Arkray	Japão	n/a	400	500	8%
Cytec	EUA	362	402	500	13%
Olympus	Japão	411	447	493	7%
Total		26633	29248	32293	7%

Apesar do indiscutível potencial positivo quer no contexto de rentabilidade quer relativo aos benefícios para a saúde do paciente, os IVD's têm tido cada vez uma menor importância. De facto, apesar de todos os benefícios que oferecem, as receitas do mercado de IVD Europeu no valor de 10.800 Milhões € em 2011, apenas representaram 0,8% da despesa total com o sector da saúde.

A recessão económica na Europa afectou o mercado de IVD, particularmente na Grécia e Portugal (EDMA), o que está reflectido no crescimento moderado do mercado entre 2010 e 2011 de apenas 0,9%. Este valor é significativamente baixo quando comparado com os 5 anos anteriores onde se pode observar um crescimento de cerca de 2-4% anual. Em 2012 espera-se uma tendência negativa e um declínio do mercado Europeu de IVD na ordem dos -2% a -3% provocado em grande parte pelos países afectados

mais fortemente pela recessão económica, tais como a Grécia, Portugal, Espanha e Itália.

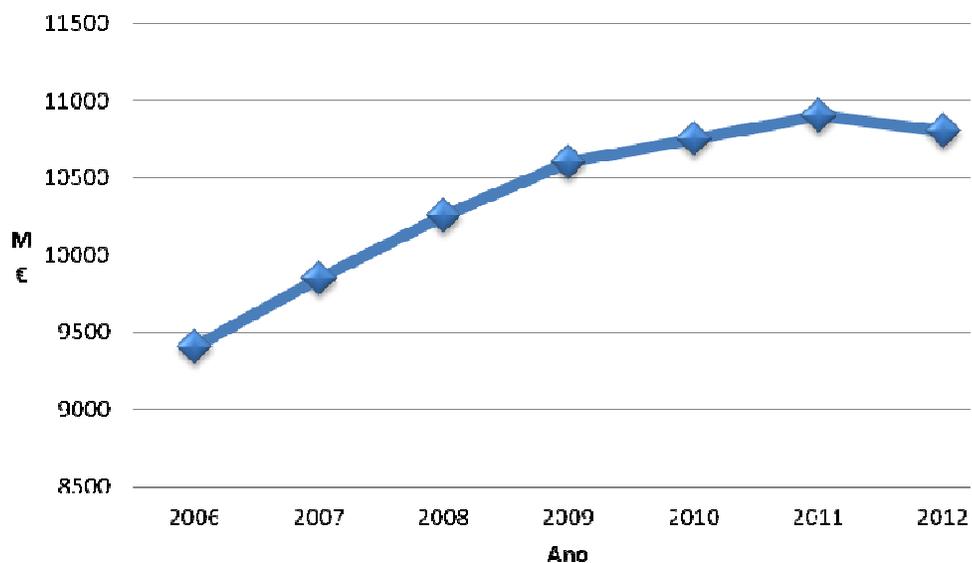


Figura 1 : Evolução de receitas do mercado Europeu de IVD

Fonte : EDMA European IVD Market Statistics 2012

Em Portugal, segundo a Apifarma, o mercado português em 2012 ficou abaixo dos 200 milhões de euros, facto que já não acontecia desde 2004.

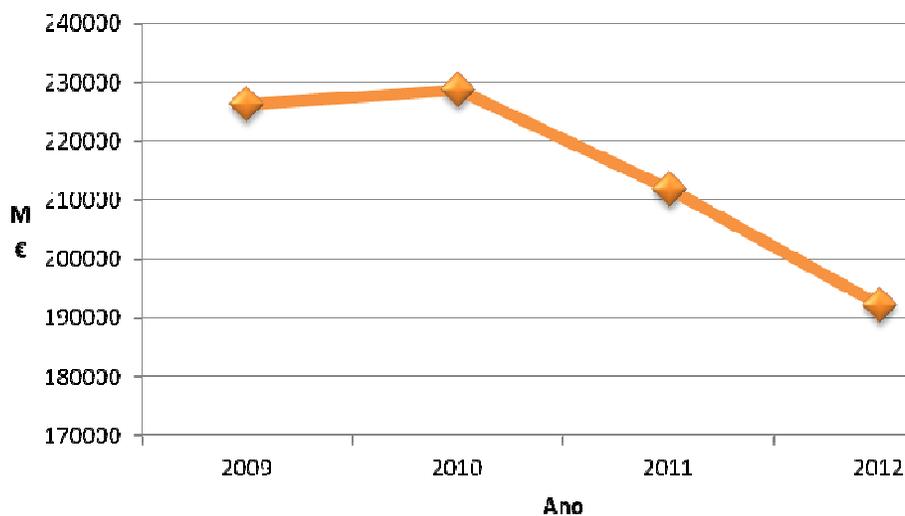


Figura 2 : Evolução do mercado Português de IVD

Fonte : APIFARMA/CIP

Na evolução de 2011 para 2012 a quebra é de 9,3% e os dados do primeiro trimestre de 2013 apontam para a continuidade desde decréscimo.

1.2 DIMENSÃO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

1.2.1. EVOLUÇÃO DO MERCADO

Segundo a EDMA (European Diagnostic Manufacturers Association), o mercado Português de IVD, em 2011, apresentou um decréscimo de receitas na ordem dos dois dígitos. Mesmo apresentando uma quebra de aproximadamente 10,5% o mercado deverá continuar a decair à medida que o memorando seja implementado e as medidas de austeridade sejam aplicadas.

O Memorando de Políticas Económicas e Financeiras, também conhecido como Memorando de Entendimento ou Plano da Troika, é um acordo de entendimento celebrado em maio de 2011 entre o Estado Português e o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu, visando o equilíbrio das contas públicas e o aumento da competitividade em Portugal, como condição necessária para o empréstimo pecuniário de 78 mil milhões de euros que estas três entidades concederam ao Estado português.

Segundo o memorando de entendimento firmado entre o Governo e a troika, o compromisso de Portugal foi atingir um défice de 5,9 por cento em 2011 (contra os 4,6 por cento anteriores), 4,5 por cento em 2012 e 3 por cento em 2013, quando a meta anterior era de 2 por cento.

O memorando indica que estas metas irão estabilizar a dívida pública por volta de 2013, acrescentando que tal reflecte um apropriado equilíbrio entre as acções necessárias para restaurar a confiança dos mercados e assegurar que este ajustamento não prejudique excessivamente o desenvolvimento da economia e do emprego.

O significativo défice do estado – no qual a saúde é um dos factores que mais contribui – resultou numa série de medidas dramáticas que tem tido um tremendo impacto nesta indústria. A revisão e redução da lista de análises comparticipadas, combinado com o decréscimo dos escalões de comparticipação e a implementação do processo de prescrição electrónica levaram a este significativo declínio, especialmente visível a partir do segundo semestre de 2011.

No entanto o desafio mais crucial para a indústria de diagnóstico em Portugal é a resolução do atraso nos pagamentos, principalmente do estado português aos prestadores de cuidados de saúde. A média nacional de atraso atingiu um valor superior a 500 dias, o que significa um aumento de 60% em 2011. Com foco quase exclusivamente no preço e numa errada atitude de cumprimento nos pagamentos no sector da saúde, tem sido cada vez mais difícil para a indústria de IVD introduzir a inovação existente e melhorar a qualidade do tratamento do paciente e o suporte da decisão clínica.

Segundo os dados do INE (instituto Nacional de estatística) o produto interno português em 2012 foi de 165.409 M€ e a despesa total com a saúde 15.628 M€ (9,45% do PIB). Dentro da despesa com a saúde, os IVD significaram apenas um gasto 1,23 % com : os 192.084 Milhões € gastos em 2012.

1.2.2. MERCADO TOTAL

Do total de mercado português de IVD, o segmento de diagnóstico de doenças de coagulação não deverá superar os 5-6% do mercado total, o que significa um valor entre os 10 e os 12 milhões de euros.

1.2.3. MERCADO POTENCIAL

Nos últimos anos têm-se assistido à crescente utilização de equipamentos de teste rápido (usualmente designados por POC) para a monitorização do TAO (Terapêutica Anticoagulante Oral) na determinação da análise mais frequente dentro do âmbito da coagulação - o tempo de Protrombina (TP) que permite a obtenção do resultado num curto espaço de tempo e no local da consulta, permitindo a descentralização desta análise.

A Stago não dispõe deste tipo de sistema “portátil” de teste rápido.

O mercado português de POC para a monitorização de TAO deverá situar-se entre os 5-7 milhões de euros, por tal o mercado potencial de coagulação para a Stago Portugal situar-se-á entre os 11 e os 12 milhões de euros.

O sector privado em Portugal é dominado por grande grupos (nacionais e multinacionais) que controlam cerca de 90% do mercado de IVD.

O sector público é responsável por cerca de 70% do valor total deste mercado.

1.3. CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO

Segundo o INE o produto Interno Bruto (PIB) diminuiu 3,8% em volume no 4º trimestre de 2012 face ao mesmo período de 2011 (variação de -3,5% no trimestre anterior) de acordo com a estimativa rápida das Contas Nacionais Trimestrais.

Comparativamente com o trimestre precedente, o PIB terá registado uma diminuição de 1,8%.

O contributo positivo da procura externa líquida diminuiu significativamente no 4º trimestre, verificando-se uma diminuição menos acentuada das importações de Bens e serviços e uma redução das exportações de Bens e Serviços. Sem sentido oposto, a procura interna apresentou um contributo menos negativo para a variação homóloga do PIB, traduzindo sobretudo a redução menos expressiva do investimento.

No conjunto do ano 2012, o PIB diminuiu 3,2% em volume (variação de -1,6% em 2011).

São já visíveis medidas de concentração e consolidação no mercado e as reformas anunciadas no memorando de entendimento com a “troika” (termo usado como referência às equipas constituídas por responsáveis da Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional que negociaram as condições de resgate financeiro em Portugal), com várias etapas a serem implementadas e cumpridas até ao final de 2013. A previsão para o futuro próximo permanece negativa com um contínuo decréscimo das receitas e sem a apresentação concreta e definida por parte do Ministro da Saúde, de qual será o plano definitivo de regularização da dívida.

1.4. ENVOLVENTE COMPETITIVA / CONCORRENCIAL

À medida que o mercado ganha expansão, os componentes que formam a estrutura de tal mercado não só se multiplicam, mas também se diversificam para atender os desejos e necessidades dos consumidores/clientes. Fruto disso, as empresas estão dispostas a tudo para conquistar o seu mercado e como tal criou-se a concorrência. (Amstronng, 1999).

Segundo o conceito de marketing, para ser bem sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor que os concorrentes. Portanto, os profissionais de marketing não devem apenas visar as necessidades dos consumidores-alvo, devem também alcançar vantagem estratégica, posicionando a suas ofertas contra as dos seus concorrentes na cabeça dos consumidores (Kotler and Amstronng, 1999).

A concorrência é um importante factor a considerar. Além da concorrência de produtos, existe a concorrência ao nível das empresas. A abertura de muitos concorrentes pode determinar a retirada de algum *player* menos preparado em determinada área de actuação (Las Casas, 2012).

1.4.1. Modelo das cinco forças de Porter

Aplicando o modelo das cinco forças de Porter (figura 3) no sentido de avaliar quais os diversos factores que interagem no mercado onde a Stago se enquadra, classificando-os numa escala de insignificante, baixo, médio, alto ou muito alto.

O modelo das Cinco Forças que Porter apresentou em 1986 pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e tem em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a acção. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram o posicionamento no sector, apontam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências sectoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa

indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter aponta 5 factores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria (Lopes dos Santos, 1990; Oliveira Soares, 1999).

Potencial de Novas Entradas

Num mercado tão maduro como o mercado de diagnóstico de doenças de Coagulação é difícil o aparecimento de novas empresas devido à existência de inúmeras barreiras à entrada (alto investimento inicial, difícil acesso ao “know-how” e “expertise” de produção no que toca aos reagentes, avanços tecnológicos ...).

No entanto, em 2011 quando a Stago anunciou o fim da distribuição dos seus produtos através da Roche Diagnostics em 6 países europeus, a Roche anunciou que num futuro próximo apresentaria soluções próprias para esta área do diagnóstico in-vitro antes do final de 2014. Com o passar do tempo é possível denotar que esse timing anunciado será praticamente impossível de cumprir (até hoje não há conhecimento de nenhuma nova tecnologia ou reagentes por parte da Roche), também é possível entender nas linhas mestras da estratégia da Roche, que a Coagulação não é um projecto prioritário no curto prazo (provavelmente por algumas das barreiras à entrada já citadas e porque neste cenário de crise económica parece ser mais sensato o estabelecimento de parcerias do que o investimento avultados em novas áreas de negócio. Para esta leitura de potenciais novas entradas não foram tidas em conta eventuais aquisições ou fusões de empresas da área, assumindo-se que no caso de ocorrerem não se tratam de novas entradas.

Em termos do mercado português existe uma possível nova entrada que pode resultar do fim de uma parceria actualmente existente. A Siemens HealthCare para Portugal na área de Coagulação, representa e tem disponível a tecnologia da Sysmex (empresa Japonesa do diagnóstico in-vitro) Como a Siemens apenas representa os equipamentos da Sysmex e não os seus reagentes (adapta os reagentes Siemens), o fim desta parceria tem vindo a ser anunciada por várias fontes ligadas ao sector e aos mercados financeiros. A ser efectiva representaria a entrada directa da Sysmex no mercado português (o que já

acontece por exemplo no mercado britânico) e a presença de um novo player em termos de mercado português mas com muito know-how do sector e desta área em particular. A ocorrência deste movimento de mercado naturalmente que fragilizaria a Siemens no que toca à tecnologia que dispõe.

Conclusão: Médio

Produtos Substitutos

No que diz respeito ao laboratório de Hemostase, não existe um risco de nenhum produto substituto. As análises no âmbito da Trombose e Hemostase têm apresentado um crescimento de interesse e valorização clínica e o clínico necessita dos valores obtidos laboratorialmente para o diagnóstico, monitorização e terapêutica. No entanto, conforme já foi referido neste trabalho, existe uma crescente utilização de equipamentos de teste rápido (POC) para a monitorização do TAO (Terapêutica Anticoagulante Oral) na determinação da análise mais frequente (representa a maior percentagem do número de testes do laboratório de Trombose e Hemostase) dentro do âmbito da coagulação - o tempo de Protrombina (TP). Estes sistemas POC adquirem a grande vantagem sobre a determinação feita em laboratório da possibilidade de obtenção deste resultado no próprio local da consulta, permitindo ao clínico uma decisão imediata sobre a dose de medicação a utilizar. Este método tem tido uma maior procura principalmente por parte dos centros de saúde (públicos) e assim contribuindo para a diminuição da realização desta análise no contexto laboratorial. Este cenário contribui para um decréscimo do valor do mercado na vertente laboratorial no que toca a este parâmetro provocado pela existência de um produto substituto, os testes “Point of care” (POC).

Conclusão: Médio

Poder Negocial dos Fornecedores

No caso da Stago Portugal, o seu principal fornecedor é a Stago Central (França) que é também a proprietária da empresa em Portugal. Naturalmente que o poder negocial deste fornecedor é gigantesco, mas sendo uma interessada directa no sucesso da Stago Portugal, não exerce esse poder de forma lesiva ao bom desempenho financeiro da empresa.

Os restantes fornecedores (material informático, telemóveis, *renting* automóvel, agências de viagens,...) não têm poder significativo, sendo que para a quase totalidade de produtos e serviços adquiridos existem alternativas e a mudança é um processo simples e rápido, o que praticamente anula qualquer poder negocial por parte destes fornecedores.

No fundo a avaliação desta força envolvente torna-se pouco relevante pois por um lado a quase totalidade dos fornecedores não tem poder negocial e o fornecedor que detém esse poder, não o irá exercer. Perante este cenário, embora possamos classificar o fornecedor Stago Central co alto nível de poder, será atribuída a classificação de Baixo poder na avaliação desta força.

Conclusão: Baixo

Poder Negocial dos Clientes

Segundo dados da EDMA, o valor do mercado português de diagnóstico in-vitro de patologias de coagulação está dividido em 60-70% no sector público e 30-40 % no sector privado.

No sector público devido aos cortes orçamentais existe uma imposição governamental a nível da contratação pública que obriga a uma redução dos preços praticados no mercado. Esta medida naturalmente reflecte-se também nos testes do laboratório de

Coagulação. Neste enquadramento o poder negocial do cliente Estado (essencialmente através dos hospitais) torna-se muito alto, pois é o cliente quem define as regras sem possibilidade de argumentação por parte dos fornecedores.

No sector privado este poder é alavancado pela possibilidade de mudança repentina pois os acordos são regra geral temporalmente curtos e assim sendo, em cada acordo é assumido pelos fornecedores um risco mais elevado.

Perante a agressividade concorrencial e o contexto socio-político-económico, o poder negocial dos clientes tem vindo a crescer. Sinal evidente de tal facto é observado pelo aumento no número de testes anual versus uma diminuição do valor total do mercado (EDMA), isto naturalmente significa uma diminuição acentuada no preço por teste.

Neste sector, o poder negocial dos clientes é sem dúvida a maior força com maior poder e de menor controlo por parte das empresas que actuam como fornecedoras.

O sector privado em Portugal é dominado por grande grupos (nacionais e multinacionais) que controlam cerca de 90% do mercado de IVD. No mercado privado, estes grupos ganharam naturalmente uma enorme capacidade negocial fortalecida pela inexistência de qualquer regulamentação (ao contrário da contratação pública) que lhes permite controlar os processos negociais de forma bastante “agressiva”.

Conclusão: Muito Alto

Rivalidade entre Concorrentes Actuais

Este sector é caracterizado por uma forte agressividade comercial.

Existem três grandes *players*, a Izasa, a Siemens e a Stago (representada pela Roche até 2012) que juntas detêm 95% da quota deste mercado. Existe um grande conhecimento e um acompanhamento próximo de toda a actividade concorrencial.

Neste mercado, estas três organizações ambicionam a liderança apostam num serviço de grande grau de proficiência e de enorme enfoque no cliente.

A abordagem comercial directa e agressiva a clientes que trabalham com algum dos concorrentes é prática corrente. Os erros ou falhas de algum produto, tecnologia ou serviço é imediatamente detectado e divulgado pelos concorrentes. Quando qualquer cliente pondera a alteração de mudança, o fornecedor/concorrente compromete-se a assumir o projecto de mudança com o menor impacto operacional para o cliente.

Há uma constante procura de colmatar as falhas de produto perante o portefólio da concorrência.

As estruturais Centrais alimentam as filiais portuguesas com um enorme fluxo de informação, que é constantemente actualizado, sobre a concorrência.

A rivalidade entre concorrentes é visível de uma forma bastante acentuada.

Conclusão: Alto

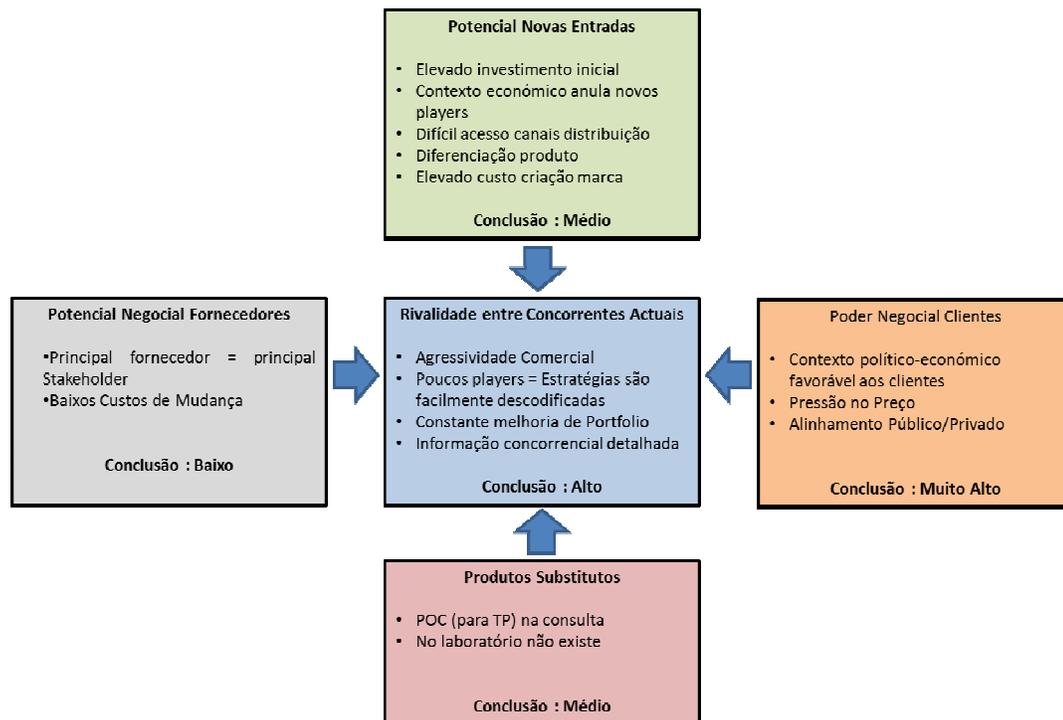


Figura 3: 5 Forças de Porter na Stago

1.5. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os factores críticos de sucesso são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objectivo definido por um planeamento de determinada organização (Freire, 2008). Estes factores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objectivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os factores críticos de sucesso tornam-se um ponto de referência para toda a organização e para as actividades voltadas para a sua missão.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria (Freire, 2008). Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (factores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as empresas apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas, acabam por não ser bem sucedidas (Oynlon, 1984).

Além da definição sobre o planeamento organizacional e gestão da informação, é o mercado aquele que define os próprios factores críticos de sucesso (Allen, 2002).

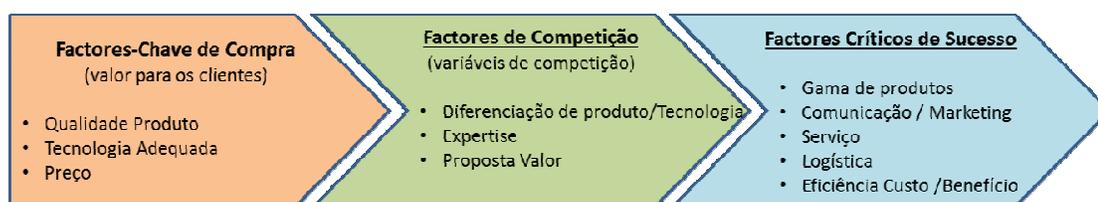


Figura 4: Os factores críticos de sucesso identificados para a Stago Portugal

1.6. CONCLUSÕES

A tormenta económica que Portugal atravessa reflecte-se naturalmente também no mercado do IVD. O crescente foco no custo somado à grande agressividade comercial dos *players* deste sector por um lado, e os requisitos e exigência dos clientes finais criam uma dicotomia de difícil cumprimento.

A qualidade e rapidez do serviço, o portefólio de produto, a logística complementada por ganhos de eficiência ao mesmo tempo que se consegue uma eficaz comunicação, são factores chave para a construção de uma estratégia de sucesso.

Conseguindo desta forma um enquadramento da envolvente externa, no próximo capítulo abordar-se-á a componente interna procurando identificar as forças e fraquezas da Stago Portugal.

2. ANÁLISE ENVOLVENTE INTERNA

Esta análise consiste num confronto das qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras do seu sector.

Pretende-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa que permitam uma análise o mais objectiva e realista possível. Para desenvolver uma análise completa e abrangente que seja capaz de conduzir a empresa a bons resultados deve-se partir de uma check-list para identificar os vários pontos que podem influenciar uma negociação. Para tal deve-se identificar cada recurso avaliado e identificar se constitui um ponto forte ou fraco, atribuindo uma classificação qualitativa (Las Casas, 2012).

Esse diagnóstico não só sensibiliza quanto aos problemas que a empresa enfrenta, mas também quanto à importância das suas consequências. É também uma introdução a análise sensorial, necessária não só para compreender em que fase do ciclo de vida a empresa se encontra, mas também para a tomada de decisões, visando correcções, novos “targets” estratégicos e, a longo prazo, a sobrevivência (Richers, 2000).

Este capítulo começa por descrever a missão, a visão e os valores da Stago Portugal na secção 2.1. Segue-se uma síntese das competências e recursos da empresa na secção 2.2. Na secção 2.3. aborda-se os aspectos financeiros que são complementados por uma breve descrição dos recursos humanos na secção 2.4.

As secções 2.5, 2.6 e 2.7 descrevem sucintamente a produção, investigação e desenvolvimento e a logística da empresa.

As seguintes secções descrevem a qualidade, ambiente e segurança (2.8), os sistemas de informação (2.9) e a gama de produtos (2.10).

Na secção 2.11 pretende-se investigar a empresa nas suas actividades estrategicamente relevantes com a análise da cadeia de valor.

O capítulo termina com as conclusões da análise da envolvente interna na secção 2.12 e a síntese de toda a envolvente interna organizada na análise SWOT (2.13).

2.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES

A Visão

Tornar-se a maior referência e líder do diagnóstico de hemostase e trombose

A missão

Fornecer sistemas fiáveis de alto desempenho para o mundo de cuidados de saúde de forma a melhor prevenir, compreender, tratar e acompanhar a evolução de patologias de hemostase

Os Valores: espírito empreendedor e de equipa, desenvolvimento sustentado, ética, compromisso e satisfação do cliente.

Para tal a Stago implementou um sistema de gestão de qualidade que se baseia nos objectivos:

- Cumprir permanentemente com todos os produtos e actividades no contexto legal, estatutário e normativo;
- Prestar atenção a todas as partes interessadas, a fim de garantir a satisfação das suas necessidades;
- Adaptação perfeita do *know how* e organização;
- Melhoria contínua dos produtos, serviços e métodos de trabalho.

2.2. COMPETÊNCIAS E RECURSOS

A Stago acredita que por mais incrível que seja a inovação, não terá significado e futuro sem a capacidade de convertê-lo num produto industrial padronizado.

Em termos de análise laboratorial, a fiabilidade e reprodutibilidade dos resultados analíticos fornecidos por um laboratório constituem factores-chave na informação sobre a saúde posteriormente disponibilizada aos pacientes. Por esta razão todos os sistemas (equipamentos, reagentes, consumíveis e serviços) devem ser planeados e produzidos sem qualquer tipo de erro. São três as áreas-chave de especialização da Stago:

- Instrumentação: detêm uma ampla experiência na área de robótica, processamento de dados, electrónica, electromecânica, medição óptica, a metodologia, a ciência micro-fluido
- Reagentes: controlo sobre método de processo de normalização, "alto volume" de produção, controle de matérias-primas e técnicas de bioquímica (por

exemplo, enzimologia, imunologia, purificação) e em química.

- Descartáveis: nomeadamente as cuvetes descartáveis de medição (desenvolvimento, industrialização, etc)

O DISC (Direcção Industrial e *Supply Chain*) reúne inúmeras formas de experiência cobrindo industrialização, produção, gestão de produto e logística, a fim de atender as necessidades dos clientes em todo o mundo.

Globalmente, o mercado de análises laboratoriais é extremamente variado em termos de práticas clínicas/científicas, organização, legislação, requisitos regulatórios e métodos de financiamento, a Stago pretende ser o "fornecedor de soluções" em todos estes aspectos.

Este departamento também tem pessoal especializado em "melhoria contínua" (validação de métodos, metrologia, gestão da mudança), de fornecimento, compras, engenharia e manutenção.

O objectivo é garantir uma satisfação de longo prazo para os clientes, um alvo facilmente compreendido e partilhado por todas os colaboradores.

2.3. ASPECTOS FINANCEIROS

Estrutura Accionista

A Stago conta com um único accionista (100%), que é o filho do fundador da empresa.

Estrutura económica e financeira

Por se tratar de uma estrutura unifamiliar e com um único accionista, não é possível obter dados sobre a estrutura económica e financeira. O mercado define a Stago com um grupo financeiramente robusto (fonte: businessweek).

2.4. RECURSOS HUMANOS

A Stago acredita que só poderá almejar os níveis de crescimento que pretende através da especialização, do compromisso total de todos os colaboradores que trabalham no grupo. Ao dia de hoje a Stago emprega mais de 2000 pessoas e apresenta um crescente crescimento internacional com mais de 35% dos seus colaboradores a trabalharem fora da França.

A Estrutura Organizacional aplicada em Portugal é a seguinte:

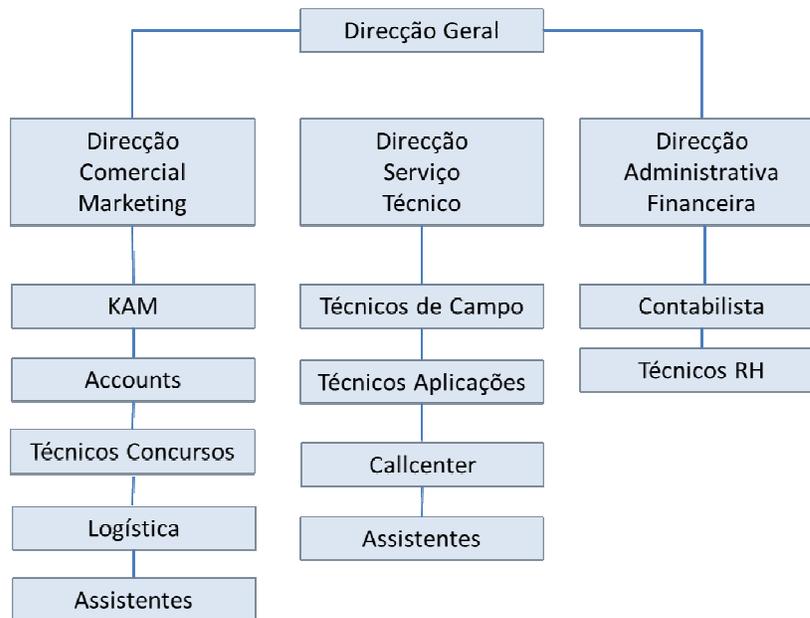


Figura 5: Organigrama da Stago Portugal

2.5. PRODUÇÃO

A Stago dispõe de 3 unidades industriais de produção – uma para reagentes, outra para equipamentos e consumíveis e uma terceira de matérias-primas para os reagentes. Todas as unidades estão localizadas na zona de Paris e com uma curta distância entre elas.

2.6. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

No que à Investigação e Desenvolvimento diz respeito, a STAGO detêm os seus próprios centros de investigação dotados das mais recentes tecnologias na área do IVD. Paralelamente participa em estudos de centros internacionais, grupos e trabalho e estudos académicos de forma a estar envolvida no avanço da área e adquirindo um conhecimento para além do requerido. O valor aplicado na I&D tem vindo a aumentar de ano para ano pois a estratégia do grupo define que só desta forma a empresa poderá continuar a crescer e afirmar-se com a referência do sector.

2.7.LOGÍSTICA

Relativamente ao departamento logístico divide-se em duas grandes áreas, o fornecimento de matérias primas e a cadeia logística.

Fornecimento de Matérias Primas

- A capacidade, nas fases iniciais da concepção do produto, de seleccionar a melhor relação "matéria prima-fornecedor" adicionando às necessidades de quem os "designers" quer "produtores" de forma a garantir o cumprimento da expectativa dos clientes dos elevados níveis de qualidade
- fornecedores seleccionados são monitorizados e avaliados ao longo de todo o ciclo de vida do produto
- A Stago actualmente tem um painel de mais de 250 fornecedores activos para 3.000 itens usados como matérias-primas e componentes.

Melhoria contínua nesta área é essencial para:

- fornecimento seguro de matérias-primas e componentes
- Optimização dos níveis de stock

Cadeia Logística

Uma vez que a Stago exporta 85% da sua produção, o controlo total da logística e tornou-se vital um profundo conhecimento e especialização na gestão de carga (aérea, marítima, cadeia frio, embalagem, questões alfandegárias,...), gestão de stock's e gestão dos processos de transporte.

Para a distribuição mundial, a Stago utiliza duas plataformas logísticas e diversos armazéns satélites de acordo com os requisitos geográficos. Para além do despacho de bens e produtos directamente para o utilizador final, estes centros logísticos também servem de suporte aos departamentos técnicos de forma garantirem o rápido fornecimento de peças de substituição e ferramentas.

Os processos de melhoria continua pretendem essencialmente visar a redução dos tempos de processamento e preparação.

Toda a empresa, mas particularmente na investigação e desenvolvimento, bem como os departamentos industrial e Logístico, foi desenvolvido um método de gestão

cuidadosamente estruturado ao longo das linhas de "Lean Six Sigma" (originalmente implementado pela Motorola). Este método é utilizado para fornecer uma visão mais global dos processos a fim de garantir a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços. Outras ferramentas (ex. gestão visual ou o 5S) destinadas a otimizar a organização da rede, também são usados pela Stago.

2.8. QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

O compromisso assumido com a Qualidade faz com que as certificações ISO 13485 e ISO 9001 (2008) não sejam apenas aplicáveis na produção mas são extensíveis a todos os serviços e a todas as filiais do grupo.

A classificação de empresa amiga do ambiente e eco responsável denotam a importância dada ao ecossistema envolvente e a todas as questões ecológicas.

Recorre à metodologia Kaizen para a organização dos processos produtivos e de armazenagem e cumpre e implementou todas as normas europeias de saúde e segurança no trabalho, mesmo nos países onde tal não é obrigatório por lei.

Para além da Direcção da Qualidade existe um planeamento e execução de um plano de auditorias internas e por terceiras partes que monitorizam todos estes processos e garantem a implementação do processo de melhoria contínua.

2.9 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O sistema de informação da Stago trata-se de um sistema integrado fundado essencialmente em tecnologia Microsoft (CRM) e Intenia (ERP).

Com o Movex (Intenia) e diferentes módulos a ele associados, a Stago procede a toda a gestão logística, gestão de stock's e financeira. A integração da informação do Movex no CRM permite o acesso da rede comercial aos dados necessários e ao cruzamento com a informação dos clientes/mercado.

2.10. GAMA DE PRODUTOS

A Stago dispõe na actualidade da maior portefólio de produtos no que concerne a reagentes e equipamentos para diagnóstico de patologias de coagulação, não existindo

praticamente nenhuma lacuna no comparativo com a concorrência. No entanto boa parte desses produtos não estão ainda disponíveis nem registados para o mercado português por opção do anterior distribuidor.

2.11. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor (figura 6) conceito proposto por Michael Porter em 1985, desagrega uma empresa nas suas actividades estrategicamente relevantes, com o objectivo de entender o comportamento dos custos e das fontes potenciais de diferenciação. Segundo Porter, uma empresa obtém vantagem competitiva se desempenha essas actividades de uma forma mais barata ou melhor que os seus competidores.

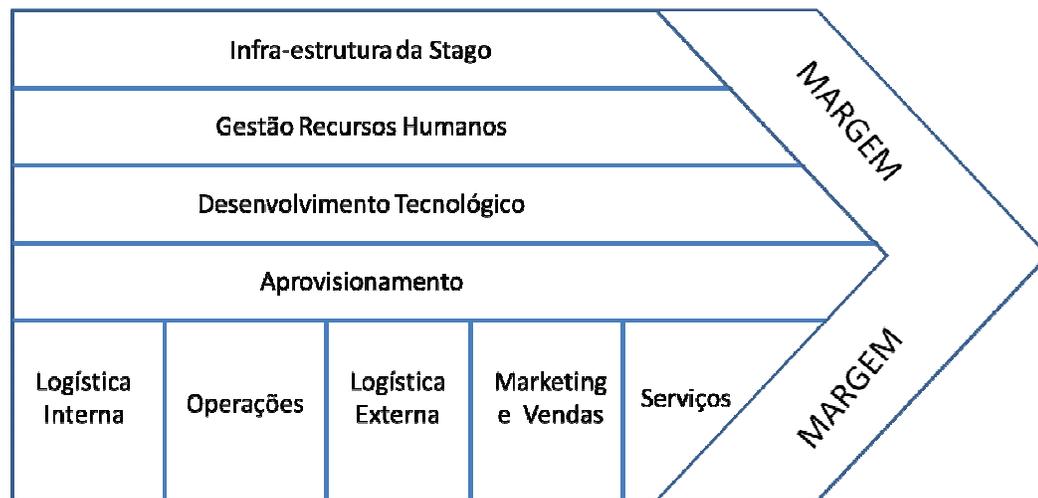


Figura 6: Cadeia de valor Stago

2.12. ANÁLISE SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de Estratégias de negócio.

<ul style="list-style-type: none">• Know-how / Expertise• Mais de 40 anos• Portfolio de produto• Tecnologia para todos segmentos• Linha directa entre estrutura Central e os clientes• Capacidade Financeira / Estabilidade económica	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico VWD• Equipa parcialmente júnior• Software de gestão hipocoagulados• Sub-contratação serviço técnico• Organização ibérica• Inexistência Marketing local
<ul style="list-style-type: none">• Implementar os processos da casa "Mãe"• Criar relacionamento directo com KOL e grandes clientes• Desenvolver uma estratégia específica para Portugal• Trabalhar mercados nunca explorados pelo anterior distribuidor	<ul style="list-style-type: none">• Nunca esteve presente directamente no mercado português• Falta de relacionamento com os KOL• Imagem construída à imagem do anterior distribuidor• Processo de transição

Figura 7 : Análise SWOT da Stago Portugal

2.13. CONCLUSÕES

A Stago apresenta um dos maiores know-how da área de trombose e hemostase apresentando-se como a empresa com maior longevidade do sector. Aliado a este facto, a versatilidade e avanço tecnológico e o largo portfolio de produto fortalecem a proposta de valor da empresa.

A Stago Portugal irá reflectir no mercado português todas estas forças com ainda uma robusta capacidade financeira suportada pela “casa Mãe”.

O reverso da medalha, as fraquezas são algumas lacunas de produto e tecnologia que não podem no presente momento estar disponíveis para o mercado português juntamente com uma estrutura de recursos humanos inicialmente pequena.

No capítulo seguinte serão utilizadas as conclusões resultantes da análise das envolventes externas e interna para daí obtermos massa crítica para uma melhor e mais assertiva definição dos objectivos e das estratégias a implementar na Stago Portugal.

3. OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing permite definir como a empresa atingirá seus objectivos e metas, gerindo os seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência (Gomes, 2005).

Com base nos objectivos é possível desenvolver uma estratégia mercadológica para alcança-los. Para isso é necessário, inicialmente, a identificação do mercado alvo a ser atingido. Depois devem ser desenvolvidas várias estratégias para a consecução do objectivo. Essas estratégias devem identificar as variações dos investimentos e acções alternativas para os vários componentes do marketing-mix e o retorno que podem proporcionar. As estratégias escolhidas são as que os Administradores acreditam que são capazes de gerar o maior retorno em determinado ambiente, no entanto outras estratégias devem ser elaboradas caso ocorra alguma mudança no ambiente (Las Casas, 2012).

Neste capítulo de forma a preparar a definição estratégica, nas duas primeiras secções definiremos os objectivos para a Stago Portugal na secção 3.1, os segmentos de mercado na secção 3.2 e definiremos qual o posicionamento da Stago Portugal na secção 3.3.

A terceira secção define o marketing mix nas quatro estratégias conhecidas como os 4 P's – produto (secção 3.4.1.), preço (3.4.2.), distribuição (3.4.3.) e promoção (3.4.4.). Cada uma destas sub-secções termina com a enumeração de cada uma destas estratégias. O capítulo termina com as conclusões da estratégia de marketing (3.5).

3.1. OBJECTIVOS STAGO PORTUGAL

Quanto à determinação dos objectivos, nesta etapa são definidas metas financeiras e de marketing do plano em relação ao volume de vendas, participação de mercado e lucro (Kotler, 2000).

As recomendações e medidas devem estar relacionadas aos objectivos estratégicos da empresa, que podem ser tanto quantitativos como qualitativos. O gestor que planeia deve ter uma visão clara do que é possível atingir, considerando os recursos internos e as necessidades do mercado (Richers, 2000).

O estabelecimento de objectivos é um passo muito importante, os eles determinam a linha de actuação de vários sectores da empresa. Para coerência das actividades, os objectivos a serem estabelecidos num departamento funcional específico devem ter origem nestes objectivos mais gerais estipulados pela Administração/Estratégia da empresa (Las Casas, 2012).

O principal objectivo da Stago é o de se afirmar como a marca especialista (com maior Know-how) na área de Coagulação a nível Mundial, tornando-se a referência Mundial desta área. Fruto deste objectivo a Stago pretende alcançar a liderança de mercado em todos os países onde se encontra presente.

Conseguir obter uma imagem de inovação e de sofisticação da marca Stago, através da sua linha de produtos e equipamentos.

Face ao crescimento do número de doenças e de pacientes com doenças de coagulação nos últimos anos, tem tornado este mercado cada vez maior.

Em Portugal, apesar da situação macro-económica, no que toca à área de diagnóstico de doenças de Coagulação há muito por fazer respeitante à optimização do laboratório de hemostase, aumento de eficiência, diagnóstico direccionado, formação e alteração do “Status Quo”.

Transmitir ao mercado português os valores, capacidade e qualidade da marca Stago de forma a permitir o assumir da liderança do mercado.

Objectivos Económicos e Operacionais até ao final de 2015

1. Quota de mercado	20 %
2. Tornar-se fornecedor/parceiro dos Laboratórios KOL	80 %
3. Ser o fornecedor dos maiores Centros Hospitalares	70 %
4. Ser o principal fornecedor dos maiores Centros Hospitalares	30 %
5. Quota do mercado privado	40 %
6. Colaborar na produção científica. Nº papers, posters	30
7. Grau de Satisfação dos clientes com o serviço prestado	> 80 %
8. Ser reconhecida como a referência na Coagulação no IVD	70 %

Objectivos Qualitativos

9. Transmitir os valores da Marca : Inovação, “Expertise”, Compromisso e Satisfação do cliente.

3.2. SEGMENTAÇÃO

Em relação às necessidades de consumo, procura e comportamentos, é raro encontrar um único tipo de cliente. No mercado B2B muitas vezes somos confrontados com o facto de que cada cliente é único. Em termos financeiros e de tempo é ineficaz desenvolver propostas especialmente à medida para cada cliente. Para se conseguir executar a variedade de tarefas relacionadas com gestão do marketing é útil agrupar os clientes em determinados segmentos de mercado (Kotler and Keller 2009; Lošťáková, 2005).

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra. A segmentação é a chave para a análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e a gestão do portfólio. A segmentação explicitamente identifica o domínio da empresa, clarificando onde a empresa irá empregar acções competitivas e como irá competir (Hax e Majluf, 1991).

A segmentação de mercado é amplamente utilizada na implementação de estratégias, especialmente para empresas pequenas e especializadas. Segmentação de mercado pode ser definida como uma subdivisão do mercado em subconjuntos menores de acordo com as necessidades e hábitos de compras dos consumidores (Kotler, 1996; David, 2001).

A segmentação de mercado é uma importante variável na implementação estratégica devido três razões. Primeiro, as estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, penetração de mercado e diversificação requerem aumento de vendas por meio de novos mercados e produtos. Para implementar estas estratégias com sucesso, são necessários novos ou melhores abordagens de segmentação de mercado. Em segundo, a segmentação de mercado permite à empresa operar com recursos limitados. Isso permite que pequenas empresas possam competir com grandes com a maximização dos lucros por unidade e vendas por segmento. Por fim, as decisões de segmentação afectam directamente as variáveis do marketing mix: produto, distribuição, comunicação e preço (David, 2001).

As bases de segmentação mais utilizadas são as variáveis geográfica e demográfica, no entanto outras bases podem ser utilizadas na identificação dos segmentos, como variáveis psicográficas e comportamentais. Avaliar o potencial dos segmentos de mercado requer que a estratégia determine as características e necessidades dos consumidores, analisem suas similaridades e diferenças e desenvolva o perfil de grupos clientes (Kotler, 1996).

O processo de segmentação de mercado pode ser dividido nas seguintes fases (Hutt and Speh, 2013) :

- Identificação dos macro segmentos com base nas características funcionais;
- Selecção dos macro segmentos aceitáveis com base nos objectivos e recursos corporativos;
- Avaliação de cada um dos segmentos seleccionados, tendo em vista a homogeneidade de resposta dos estímulos de marketing da empresa e os custos e benefícios de atendê-lo;
- Se os critérios anteriores não forem suficientes, identificação dos micro segmentos dentro de cada macro segmento, com base nas características da unidade de tomada de decisão;
- Selecção dos micro segmentos desejados com base nos custos e benefícios de atendê-los;
- Identificação de um perfil completo dos segmentos com base nas características de nível macro e micro.

A macro segmentação concentra-se nas características da organização compradora, na aplicação do produto e nas características da situação de compra e usa as seguintes variáveis (Hutt and Speh, 2013) :

- características da organização compradora;
- tamanho/escala de operações, localização geográfica, taxa de utilização e estrutura de compras;
- Aplicação do produto/serviço, mercado final atendido e valor de uso.

Características da situação de compras - tipo de situação de compras, estágio do processo de decisão de compra. A micro segmentação concentra-se nas características das unidades de tomada de decisão. As suas variáveis são (Hutt and Speh, 2013):

- critérios-chave – qualidade, entrega, reputação
- estratégias de compra – otimizado ou satisfeito;
- estrutura da unidade de decisão – principais participantes
- importância da compra
- atitude em relação aos vendedores – favorável/desfavorável

Segmentação Demográfica e de abordagem de compra – Uma segmentação por tipo de mercado uma vez que as diferentes necessidades e forma dos processos nos mercados Público e Privado levam a que a Segmentação seja feita por este critério. Considerando o critério “sector do cliente”. Este tipo de segmentação é adequado por levar em conta que o mercado comprador é específico e tem características distintivas que precisam ser analisadas na abordagem aos clientes.

Segmentação Operacional – Tendo em conta os centros de referência, os líderes de opinião e os centros com maior capacidade de investigação. Uma segmentação que tem por base o benefício procurado (melhor tecnologia, produtos mais adequados ou maior suporte científico) e a utilização (benefício dos grandes grupos privados ou dos grandes centros hospitalares que lhes permite obter melhores condições, essencialmente, financeiras).

A definição do público-alvo significa identificar um segmento particular ou segmentos do mercado que se pretendem trabalhar. É preciso determinar os segmentos que oferecem as melhores oportunidades para o negócio enquadrando-se na estratégia da Stago. Estando Assim o foco de mercado serão as instituições públicas (centros hospitalares) localizadas nas grandes e médias cidades, não só porque se trata de um maior segmento com maior volume de negócio mas também porque é o sector público que realiza as técnicas designadas como especiais (ao contrário do privado que apenas procede às técnicas de rotina) e que por si significam um maior potencial de crescimento e de rentabilidade.

3.3. POSICIONAMENTO

Depois de segmentar mercados em que a empresa pode alvejar grupos específicos de clientes, o próximo passo é descobrir o que os clientes desejam e esperam. Isso requer análise e pesquisa (Kotler, 2000). Um grave erro é assumir que a empresa sabe o que os clientes desejam e esperam (David, 2001).

Vários estudos revelam grandes diferenças entre como os clientes definem serviços/produtos e enumeram a sua importância. Muitas empresas têm conseguido o sucesso ao preencher a lacuna entre o que os consumidores e produtores ao conhecer o que os consumidores acreditam ser um bom e superior serviço e não o que os produtores acreditam que ele deveria ser (Parasuraman et al, 1985).

Identificar clientes alvo sobre os quais centrar esforços de marketing define o estágio de decisão de como satisfazer necessidades e desejos de um grupo particular de consumidores. O posicionamento consiste no acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo. (Kotler, 1996). Isso exige que a empresa decida quais as diferenças e qual delas irá promover junto a esses consumidores. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, de distinção, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade. Deveria ser aparente que o posicionamento é um elemento fundamental do processo de planeamento de marketing, uma vez que a decisão de posicionamento tem efeito imediato e implicações em todo composto de marketing (Gilligan et al, 2003). No fundo o marketing-mix pode ser visto como os detalhes táticos do posicionamento estratégico da organização. uma estratégia de posicionamento efectiva satisfaz dois critérios. Primeiramente ela unicamente distingue a empresas dos concorrentes, e também conduz consumidores e esperar menos serviços do que a empresa pode entregar. As empresas não deveriam criar expectativas que excedam o que elas podem entregar (David, 2001) Na realidade elas deveriam informar consumidores sobre o que esperar e então exceder a promessa. O posicionamento específico que a organização adoptará irá depender muito das análises dos segmentos de

mercado, da dinâmica da competição e das forças e fraquezas da empresa (Porter, 1997; Mintzberg et al 1996; Kotler, 1996).

A Stago pretende afirmar-se como a referência científica no mercado do diagnóstico de doenças de coagulação, prestando o melhor serviço com o mais forte suporte científico do mercado, assumindo-se como a única empresa exclusivamente de coagulação pretende apresentar um portefólio de produtos que cubra a totalidade das necessidades dos laboratórios e disponibilizando a tecnologia mais avançada e adequada a esse mesmo laboratório. Permitindo aos seus clientes a maior segurança e confiança nos resultados obtidos.

Tabela 2: Segmentação e Posicionamento da Stago Portugal

Critério de Segmentação	Descrição do Critério
Segmentação Demográfica e de Abordagem de Compra (Sector do cliente)	<p>Cliente Estado (sector público) que visa ganho de eficiência e redução de custos com resposta o mais abrangente possível às diferentes solicitações</p> <p>Cliente Privado que pretende solução económica, fiável e eficaz.</p>
Segmentação Operacional	<p>Centros Referência/KOL – Resposta total às solicitações / “State of art”</p> <p>Grandes Centros – benefícios essencialmente financeiros</p> <p>Investigação – procura pela inovação</p>
Posicionamento	
Ser a empresa de referência na área de coagulação que permita aos utilizadores dos eus produtos a maior segurança nos resultados obtidos e o melhor auxílio aos pacientes	

A estratégia de marketing permitirá definir como a Stago Portugal alcançará os seus objectivos e metas e define o seu relacionamento com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência (Gomes, 2005).

As empresas podem adoptar três tipos de estratégias (Westwood, 1996) :

- (1) Defensivas – que visam evitar a perda dos clientes existentes (focada nas fraquezas);
- (2) De Desenvolvimento – que visam o desenvolvimento de uma maior variedade de produtos (foco nas oportunidades); ou
- (3) Ofensiva – que visam o desenvolvimento do negócio por meio da conquista de novos clientes.

No enquadramento deste contexto, a Stago Portugal, constata-se que o foco da estratégia deve ser nas oportunidades de conquista de novos clientes e na introdução do produto em si no mercado. Assim, consideram-se as estratégias ofensiva e de desenvolvimento, como as mais pertinentes para aplicar à estratégia.

Alguns exemplos que deverão ser tidos em conta deste tipo de estratégia são:

- aumentar a variedade de produto;
- aumentar a variedade de apresentações de produto;
- aumentar a variedade de serviços;
- aumentar a variedade das características das opções oferecidas;
- encontrar diferentes segmentos de mercado para os produtos;
- desenvolvimento de novo produtos com base na informação do mercado
- transmitir uma imagem da empresa de acordo com esta estratégia.
- aumentar a variedade de soluções tecnológicas, considerando que um "produto tecnologicamente novo" é aquele cujas características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos ou outro componente imaterial incorporado) diferem significativamente de todos os produtos previamente já produzidos.

Encontrar diferentes segmentos de mercado para os produtos, aumentar a variedade de serviços e aumentar a variedade das características deverá fazer com que as vantagens do produto e serviços sejam percebidas e aceites pelos clientes potenciais.

Portanto, as estratégias de uma forma geral resumem-se nas seguintes:

1. Consciencializar o mercado sobre o a qualidade do produto Stago, consolidando suas aplicações e imagem.
2. Apresentar novas aplicações, características do produto e a variedade de serviços.
3. Transmitir o know-how da empresa e manter uma relação de proximidade com todos os KOL's do mercado português.

A estratégia principal é demonstrar a superior qualidade e conhecimento que a Stago apresenta perante os seus principais concorrentes, assumindo a função de um novo *player* no mercado português do diagnóstico in-vitro de doenças de coagulação que se apresentar com grande diversificação, inovação (tecnológica e de produto) e “expertise” aliada a uma imagem de empresa financeiramente sólida com uma estratégia de longo prazo sustentável, valorizando as relações B2B de longo prazo.

Entrar em um mercado com uma estratégia de posicionamento que ninguém ainda utilizou é uma boa forma de chegar a líder e obter vantagem sobre a concorrência (Kotler, 2000).

A Stago apresenta como principal diferença a exclusividade e experiência, ou seja, o facto de ser a única empresa do mercado exclusivamente dedicada à coagulação e ao mesmo tempo a mais experiente o que lhe permite ter um enorme know-how desta área e garantir uma maior dedicação aos seus clientes, uma vez que não se dispersará por outras áreas de negócio. O facto de ser líder nos mercados mais exigentes reforça esta diferenciação.

3.4. MARKETING MIX

Apesar das inúmeras variáveis que possam estar envolvidas, a tomada de decisões em Marketing foi dividida por McCarthy em quatro estratégias, conhecidas como os 4 P's : Produto, Preço , Distribuição (*Placement*) e Promoção. A este conjunto passou-se a chamar de Marketing-Mix (ou composto de marketing) – que consiste na “mistura” dos quatro elementos de estratégia de forma a atender as necessidades e preferências de um mercado (alvo específico). Cada estratégia é uma variável no composto (Churchil et al, 2000).

Enquanto a classificação em quatro itens é útil para o estudo e análise, a combinação das variáveis determina o grau de sucesso do marketing. O marketing mix é a base de qualquer estratégia de Marketing (Kotler, 2000). Esses elementos foram criados e estabelecidos para entender os mercados-alvo, ou seja os clientes-consumidores.

De forma mais específica, para se elaborar uma estratégia de marketing, é necessário considerar os famosos 4P's do marketing (Produto, Preço, Distribuição (Place) e Promoção) assim descritas (Westwood, 1996):

- Produto: algo que pode ser oferecido ao mercado, para satisfazer a necessidade ou um desejo.
- Preço: valor percebido pelo cliente.
- Promoção: definição do tipo de divulgação/comunicação que será utilizada para promover/divulgar o produto/serviço, para que assim atraia mais consumidores/clientes.
- Distribuição (Place): após ter feito a análise de produto, preço e promoção vem a distribuição, que significa alcançar o cliente e ao mesmo tempo satisfazê-lo.

3.4.1. Produto

Considera-se o produto como um bem tangível que é oferecido numa transacção comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor/cliente.

O produto que em marketing significa bem, serviço ou ideia, deve ser apresentado ao mercado com o intuito de atender as necessidades e expectativas dos clientes, tendo como pontos fortes algumas características como a marca, qualidade, diferenciação (“*uniqueness*”), o valor agregado ou um bom serviço de apoio. Dessa forma, um produto ou serviço é definido como certo ao consumo quando atende as necessidades e desejos dos seus consumidores-alvo (Cobra, 2009).

A estratégia da Stago passa pela apresentação da maior gama de produtos da área de coagulação cobrindo todas as necessidades do laboratório. Paralelamente a este objectivo a Stago propõe-se a si mesma o desafio da constante Inovação ao nível do produto e a nível tecnológico (equipamentos).

O Produto Stago deve continuar associado a uma imagem de produto com qualidade e que permite uma garantia da qualidade dos resultados a quem o utiliza. A imagem da necessidade de pagar um, preço alto para obter esta qualidade será abordada mais adiante na rubrica Preço do marketing mix.

A Stago Portugal pretende transparecer que associada à qualidade dos produtos Stago está um serviço do mesmo nível, serviço (suporte técnico e científico) esse que estará disponível para os utilizadores dos produtos.

O produto/serviço terá de permitir a afirmação da Stago como a maior referência mundial na área do laboratório de coagulação em cada dos seguintes pontos:

Produto para análises de rotina: Cobrir todas as necessidades, com diversas apresentações (volumes) que permitam a todo o tipo de laboratório a sua utilização. Trata-se parâmetro em cuja diferenciação é quase impossível entre concorrentes, são

considerados praticamente “*commodities*” dentro da área de coagulação, neste segmento resta aplicar ferramentas que permitam uma ainda maior redução de custos como sejam o aumento da estabilidade dos reagentes e controlos e a utilização da pré-calibração. Operacionalmente a conversão dos reagentes para a forma líquida “*ready-to-use*” permitirá um ganho operacional.

Produto para análises especiais – Uma vez mais se terá de cobrir todas as necessidades mas estes produtos irão fortalecer mais a imagem da grande referência do sector ao apresentar todos os produtos necessários para o cumprimento integral de todas as “*Guidelines*” internacionais da área para o diagnóstico das diversas patologias.

Produto para análises complementares – Todos os produtos que de uma forma lógica quer operacionalmente quer em termos económicos, possam e devam ser integrados nos processos do laboratório de hemostase deverão ser integrados no portfolio de produtos. Ao fazê-lo transmitir-se-á a preocupação em resolver todas as necessidades do laboratório.

Produto para Investigação – Produtos que permitam aos laboratórios “produzirem ciência” numa lógica de “*win-win*” em que a Stago fornece os produtos ao laboratório que consegue investigar e promover-se dentro do meio do IVD mas ao mesmo tempo a Stago recebe de forma privilegiada e primordial os resultados dessa mesma investigação que poderão permitir inputs importantes para o lançamento de novos produtos.

Serviço – Desenvolvimento de um departamento de atenção ao cliente que disponibilize uma linha de apoio telefónica que funcionará à semana e ao fim de semana, suporte remoto de assistência aos equipamentos, suporte presencial para reparações mecânicas disponível 7 dias por semana e com horário alargado e ainda um serviço de consultoria científica para apoio em casos de diagnóstico mais complexos ou para a implementação de novos processos.

Inovação – A apresentação de novos paradigmas no laboratório de hemostase (ex. determinação da geração de trombina, software que permita gerir todo o laboratório, teste rápido para o diagnóstico da Trombocitopenia induzida pela heparina...).

Criação de uma rede de contactos dentro da área que permita com regularidade a realização de fórum via web, permitindo não só o debate de ideias e a partilhas das mais recentes novidades, assim como permitindo o fortalecimento desse network constituído maioritariamente pelos KOL's.

Estratégias de Produto:

1. Apresentar o maior portefólio de produto do mercado
2. Seguir todas as “*guidelines*” internacionais
3. Ser pioneira no lançamento de novos produtos
4. Melhorar os níveis de serviço face aos concorrentes

3.4.2. Preço

Para cada negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa. Analisando o quanto o consumidor está disposto a pagar, a empresa determina se o seu preço ideal de venda é compatível com aquele praticado no mercado.

A determinação do preço recebe diversas influências externas. Os preços são variáveis controláveis decisivas para o marketing. A razão disso é que preços são determinados para cobrir os custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afectar as expectativas do cliente. Quando um produto tem preço alto, cria uma expectativa de muita qualidade e os clientes são mais exigentes. Por outro lado o preço baixo pode deixar o cliente desconfiado de que os produtos não possuem uma boa qualidade. Estes paradigmas têm de ser considerados e devem ser incorporadas nas estratégias gerais, pois uma variável de preço mal determinada pode afectar todo o esforço feito na decisão das demais variáveis (Las Casas, 2012).

A estratégia de preço tem de ser definida tendo em conta os dois segmentos de mercado, sector público e sector privado.

Sector Público

Neste sector a apresentação de tecnologia que corresponda ao pretendido (resposta rápida e sem erros) e de um melhor suporte ao cliente são factores que pesarão quase tanto como o preço para a adjudicação das propostas (concursos públicos).

Neste sector dever-se-á dividir em 3 níveis:

- nível A: Centros Hospitalares Centrais – grande número de utentes e com necessidade de resposta a todos os diagnósticos na área de coagulação
- nível B: Centros Hospitalares Distritais e Unidades Locais de Saúde – número médio de utentes e com necessidade de resposta a alguns diagnósticos na área de coagulação
- nível C : Centros de Saúde e outras unidades periféricas de prestação de cuidados de saúde -número baixo de utentes e com necessidade de resposta para praticamente análises de rotina

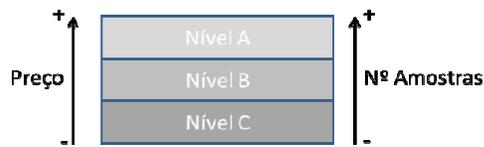


Figura 8 : Segmentação do Sector público por níveis

Desta forma permitindo uma política de preços consistente e compreensível, em que se praticará preços mais elevados no nível C e gradualmente menores nos outros dois, à semelhança de uma qualquer economia de escala. Esta estratégia pretende que por um lado assegure preços de produtos competitivos mas que também garanta a margem de negócio necessária para a sustentabilidade da Stago Portugal.

A eventual excepção que possa existir é integração de clientes classificados como KOL (*Key Opinion Leader*) no grupo A mesmo que a instituição a que pertençam não se situe nesse nível. Naturalmente que esta tática visa a introdução de produto nos KOL's de forma a promover esse mesmo produto e facilitar a entrada noutros centros, uma vez que num nicho de mercado como este o grupo restrito de KOL condiciona fortemente a imagem dos produtos disponíveis.

Sector Privado

A grande maioria dos laboratórios deste sector apenas realiza análises de rotina (de baixo custo) e detém um número médio-baixo de amostras para análise.

Perante tal, neste segmento de forma a corresponder às necessidades de mercado deverão ser propostos equipamentos de baixo custo em regime de contra consumo.

Desta forma conseguir-se-á fornecer o produto requerido, com a tecnologia necessária a um preço competitivo face ao mercado.

Neste mercado (privado) e nesta fase, a componente preço terá sempre um peso superior a qualquer outro argumento na mente do cliente.

No que toca aos descontos a efectuar em ambos os sectores, dever-se-á privilegiar a aplicação do desconto em rappel de produto e/ou serviços em detrimento do desconto directo. Desta forma o cliente final beneficiará sempre de descontos iguais ou superiores ao que pretende e a Stago garante uma melhor e mais rápida sustentabilidade.

Estratégias de Preço:

1. Definir política de preços distinta para sector público e privado
2. Segmentar o mercado público por níveis de actividade
3. Privilegiar uma política de desconto por *rappel* em produto em detrimento de desconto directo

3.4.3. Distribuição

A distribuição diz respeito à forma como o produto/serviço é colocado à disposição do cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição do produto, bem como a boa relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita.

A distribuição envolve toda a actividade que visa conduzir fisicamente o produto do fabricante até ao cliente final. O produto ou serviço só tem utilidade se colocado junto ao seu mercado consumidor (Cobra, 2009).

No que concerne à distribuição de serviços pode ocorrer de diferentes formas e a primeira decisão que deve ser tomada é quanto ao local onde é realizado a prestação do serviço (Las Casas, 2012).

Num modelo de negócio como este em que naturalmente não existe um ponto de venda físico e os consumidores/clientes estão dispersos por todo o território nacional, a estratégia de distribuição passará obrigatoriamente pela entrega em regime de *outsourcing* da distribuição de reagentes, equipamentos e peças a um parceiro que seja especialista na gestão logística (empresa distribuidora). A entrega em menos de 48 horas após a recepção do pedido é um compromisso assumido pela Stago mas parece não apresentar qualquer problema para os operadores logísticos do mercado (recolha nos armazéns, nas proximidades de Paris e entrega num qualquer ponto do território Português).

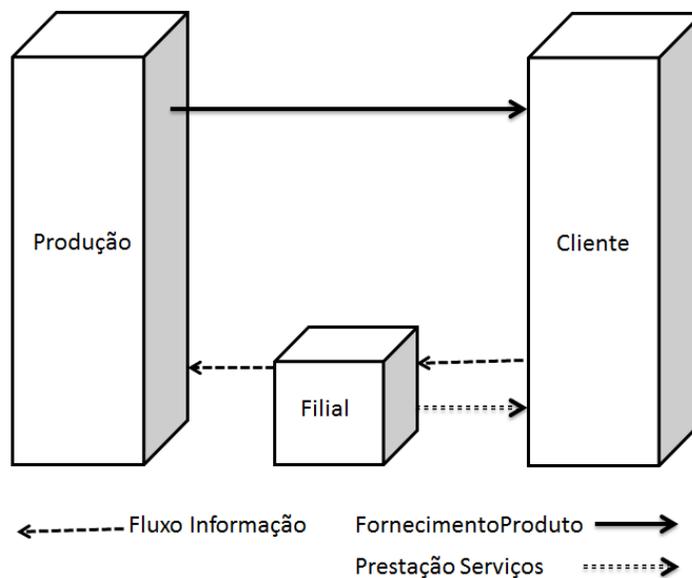


Figura 9 : Processo de distribuição

Assim e relativamente os seus reagentes, equipamentos e peças, a Stago trabalhará ao nível zero (distribuindo o produto directamente ao comprador/cliente). No que toca aos serviços, a sua filial em Portugal ficará com a gestão desse processo, permitindo um ganho de eficiência e na recolha do fluxo de informação proveniente do mercado.

Neste cenário não se deslumbra qualquer benefício na criação de um armazém em Portugal e ao eliminar essa hipótese existe, isso sim, uma significativa e importante medida no controlo de custos da conta de exploração e um aumento dos proveitos.

Estratégias de Distribuição:

1. Procura de parceiro estratégico de negócio que permita cumprir os níveis de serviço de distribuição definidos
2. Definir a cobertura de mercado para o produto

3.4.4. Promoção / Comunicação

A comunicação tem a função de estimular a procura relacionando os produtos e serviços às necessidades e desejos dos clientes. A política de promoção é algo muito particular de cada empresa e depende do segmento que pretende atingir e do posicionamento da imagem da empresa. Uma empresa pode entrar no mercado com a estratégia de preço, qualidade, diferencial ambiental ou outra estratégia. Por exemplo: empresas que querem entrar no mercado com a imagem de qualidade, marca forte e procurando serem vistas como uma referência, oferecem preços altos, com uma comunicação simples e em menor quantidade em que ressaltam os pontos mais fortes daquele produto e da empresa; já, empresas que querem atingir o maior número de clientes possíveis, geralmente apresentam preços competitivos, ou seja, mais baixos que a generalidade do mercado para divulgar em massa os seus serviços e produtos, para que nesse momento, se torne o assunto do dia e atraia vários potenciais clientes (Gomes, 2005).

A promoção de vendas consiste num conjunto diversificado de ferramentas de incentivo de curto prazo que visa a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. A promoção do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising, sempre direccionado para o público alvo (Cobra, 2009).

O ênfase na divulgação de serviços deve ser sempre no benefício que proporciona. A formação da imagem é determinante na comercialização e para tal existe a necessidade de manter um canal comunicação aberto que permita a livre expressão de ideias dos clientes, facilitando à empresa a tarefa de adequar o produto às necessidades do consumidor. O valor do serviço é uma função do significado do serviço na mente do consumidor (Las Casas, 2012).

Os objectivos de comunicação da Stago seguirão os que têm presidido à promoção da marca noutros países, com o objectivo que a marca continue a ser associada uma imagem de qualidade, serviços de referência e com produtos que vão para além do cumprimento das necessidades dos laboratórios.

A comunicação terá de dar a conhecer a qualidade do produto, bem como a sua funcionalidade, benefícios no IVD e a forte utilização em todo o mundo (exemplificando com a liderança de mercados importantes como os EUA, França e Austrália), transmitindo a ideia da força da marca Stago no laboratório de Hemostase.

A estratégia adopta tanto uma postura *Pull* com o objectivo de conduzir os médicos prescritores de análises junto dos laboratórios a solicitar determinadas análises exclusivas ou com a qualidade do produto Stago, como toda uma estratégia *Push* efectuada pela rede comercial e pelo departamento pós-venda com contacto directo com os utilizadores e decisores do laboratório.

A estratégia de comunicação terá de ter por objectivo a transmissão de forma clara e compreensiva da proposta de valor da empresa, ou seja, o que a empresa, por meio de seus produtos e serviços, tem para oferecer aos seus clientes. Compõe-se de uma combinação de:

- 1) a identidade da empresa;
- 2) imagem que a empresa tem (ou pretende ter) no mercado; e
- 3) proposta de valor materializada por meio de seus produtos e serviços.

Below the Line

A estratégia de promoção *Below the Line* será delineada com o intuito de identificar o cliente alvo final (médico prescritor) com o produto/serviços/tecnologia. A promoção pelo contacto directo e selectivo com esses médicos prescritores e pela participação em congressos e reuniões médicas que permitam esse mesmo contacto e a comunicação a transmissão da proposta de valor da empresa,

Above the Line

A estratégia de promoção *Above the line* passa por frequentes apresentações, reuniões e demonstrações frequentes junto do laboratório e dos seus decisores assim como por uma promoção generalizada inicial nos meios de comunicação social em particular nos mais destinados a este nicho (publicações científicas, médicas, suplementos nos semanários, canais de televisão com este foco) pretendendo dar a conhecer os produtos de uma forma mais massiva e menos selectiva, assim como construir a imagem da empresa,

atingindo desta forma uma grande quantidade de potenciais clientes/utilizadores finais, ao contrário do que se pretende na estratégia *Below the line*.

Plublicity e Sponsoring

Tem por objectivo a participação em artigos científicos de grupos ou estudos de grande reputação, assim como a participação como “sponsor” de reuniões médico-científicas locais ou universitárias (neste último caso trabalhando presente e futuro).

Neste ponto anualmente incluir-se-á a participação em alguma acção com maior índole social ligada a doenças do coração (ex. campanha Maio mês do Coração) de forma a transmitir a integração da empresa na sociedade e assumir a responsabilidade social na prevenção da doença e no bem-estar da população.

Estratégias de Comunicação:

1. Definir a política de comunicação da empresa.
2. Desenvolver material institucional
3. Contratar consultoria de imprensa especializada.
4. Definir a estrutura, a equipe e a política de gestão de vendas.
5. Participar de congressos e *workshops* do sector.
6. Promover a colocação de artigos e informes publicitários

3.5. CONCLUSÕES

Feita toda a análise e definidos os objectivos, foi possível segmentar e posicionar a empresa. Traçado o caminho e conhecido o mapa foi possível definir uma estratégia de marketing e aclarar os seus objectivos para que a Stago obtenha vantagens sobre a concorrência.

As descrição em concreto e enumeração das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção permitem agora o planeamento da implementação e a sua forma de controlo a descrever no próximo capítulo, o quinto.

4. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

Uma estratégia de acções deve ser sugerida e implementada. As acções devem ser voltadas a concretizar forças e oportunidades, de forma a minimizar as ameaças externas e as fraquezas internas. O plano de acções permite visualizar e priorizar os esforços em busca de solução para aqueles pontos que mais afectam negativamente o negócio. Neste ponto são apresentados os planos de acção relacionados com o produto, preço, distribuição e comunicação para a empresa de forma a tentar aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças e minimizar suas fraquezas internas.

Este quinto capítulo concretiza de forma esquemática e objectiva todos os anteriores, ou seja só chegamos aqui como resultado de todos os capítulos anteriores. As secções deste capítulo limitam-se a estabelecer matrizes que visam facilitar e esquematizar os planos de acção de produto (5.1), de preço (5.2), de distribuição (5.3) e promoção (5.4) apresentando as acções, os objectivos (apresentados no capítulo 3.1), as acções/medidas de desempenho e os responsáveis poa cada uma das estratégias.

4.1. PLANOS DE ACÇÃO DE PRODUTO

Tabela 3 : Plano de Acção Produto – Estratégia 1

Estratégia 1: Apresentar o maior portefólio de produto do mercado			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Análise das lacunas no portefólio face à concorrência	1,3,4,8 & 9	Estudo comparativo	Dep.Marketing
2.Solicitar à casa Mãe adaptação dos produtos/configurações para lançamento no mercado português		Envio Informação	Dep.Marketing
3.Registo dos produtos		Registo	Dep. Administrativo- Financeiro
4.Divulgação dos novos produtos		Comunicação	Dep.Marketing

Tabela 4 : Plano de Acção Produto – Estratégia 2

Estratégia 2: Seguir todas as “guidelines” internacionais			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Reunir todas as guidelines internacionais	2,6,8 & 9	Pesquisa	Direcção Técnica
2.Verificar cumprimento dessas normas		Análise / Verificação	Direcção Técnica

Tabela 5 : Plano de Acção Produto – Estratégia 3

Estratégia 3: Ser pioneira no lançamento de novos produtos			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Detectar lacunas de produto existentes no mercado português	2,3,6,8 & 9	Pesquisa mercado	Dep.Marketing Dep.Comercial
2.Solicitar desenvolvimento de produto adaptável ao mercado português		Comunicação Interna	Dep.Marketing
3.Registo do produto		Registo	Dep. Administrativo- Financeiro
4.Preparar lançamento dos produtos novos		Campanha	Dep.Marketing

Tabela 6 : Plano de Acção Produto – Estratégia 4

Estratégia 4: Melhorar os níveis de serviço face aos concorrentes			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Benchmarking do mercado	4 & 7	Pesquisa	Direcção Técnica Dep.Marketing
2. Elaboração inquérito satisfação a clientes		Inquérito	Direcção Técnica
3.Desenho do processo de serviço pós- venda		Planeamento	Direcção Técnica Direcção Comercial
4. Implementação do processo		Implementação	Direcção Comercial

4.2. PLANOS DE ACÇÃO DE PREÇO

Tabela 7 : Plano de Acção Preço – Estratégia 1

Estratégia 1: Definir política de preços distinta para sector público e privado			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Análise dos preços de mercado	4 & 5	Pesquisa	Dep.Marketing Dep.Comercial
2.Definição política de pricing		Preços estimados	Dep.Marketing Dep.Comercial

Tabela 8 : Plano de Acção Preço – Estratégia 2

Estratégia 2 : Segmentar o mercado público por níveis de actividade			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Análise de todos os concursos públicos do sector nos últimos 5 anos	3 & 4	Pesquisa	Dep.Marketing Dep.Comercial
2.Segmentação do mercado público por valor e número de provas		Análise	Dep.Marketing Dep.Comercial
3.Adaptação da segmentação às novas orientações governamentais (fusões hospitalares)		Planeamento	Dep.Comercial

4.3. PLANOS DE ACÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO

Tabela 9 : Plano de Acção Distribuição – Estratégia 1

Estratégia 1: Procura de parceiro estratégico de negócio que permita cumprir os níveis de serviço de distribuição definidos			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1. Identificar empresas logísticas com possibilidade de cobrir a área geográfica desejada	4,7 & 9	Pesquisa Análise	Dep. Administrativo- Financeiro
2. Análise orçamental		Análise comparativa	Dep. Administrativo- Financeiro
3. Definição de parcerias para a gestão logística até ao final de 2015		Contratualização	Direcção Geral

Tabela 10 : Plano de Acção Distribuição – Estratégia 2

Estratégia 2 : Definir a cobertura de mercado para o produto			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1. Pesquisar os tipos de cobertura viáveis para a empresa	7 & 9	Pesquisa	Dep. Administrativo- Financeiro
2. Analisar as vantagens e desvantagens de cada tipo de cobertura		Análise comparativa	Dep. Administrativo- Financeiro Dep. Marketing
3. Identificar parceiros de acordo com o tipo de cobertura definida para a empresa		Identificação e Planeamento	Dep. Administrativo- Financeiro

			Dep. Marketing
--	--	--	----------------

4.4. PLANOS DE ACÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Tabela 11 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 1

Estratégia 1: Definir a política de comunicação da empresa			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Desenvolver um manual de Identidade para unificação e construção consistente e coerente da marca ao longo do tempo.	1,8 & 9	Manual de identidade visual	Agência de comunicação
2.Identificar as publicações da área e editores com maior afinidade e interesse em publicar sobre o produto		Análise Contacto	Consultor de imprensa / Direcção Geral

Tabela 12 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 2

Estratégia 2: Desenvolver material institucional			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1. Elaborar material de propaganda para o produto - Flyers - Mail directo - Palestras	1,8 & 9	Desenho Planeamento Envio	Dep. Marketing Agência de comunicação

Tabela 13 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 3

Estratégia 3: Contratar consultoria de imprensa especializada			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1. Gerar conteúdos sobre o produto para divulgação nos media especializados do sector	1,8 & 9	Criação Textos	Consultor de imprensa
2. Traduzir o conteúdo técnico para linguagem jornalística e entendimento dos clientes potenciais.		Adaptação Textos	Consultor de imprensa
3. Gerar conteúdos sobre a empresa para divulgação nos media especializada e generalista		Criação Textos	Consultor de imprensa
4. Assessorar na cobertura de eventos.		Número e tipo de Eventos	Agência de comunicação
5. Divulgar propagandas com testemunhos de clientes e/ou especialistas na área		Teste Número e tipo de testemunhos	Agência de comunicação
6. Divulgar estudos de caso de sucesso do produto em jornais especializados e feiras.		Estudos de caso divulgados	Agência de comunicação
7. Fazer a clipagem (Relatórios) das divulgações		Elaboração Relatórios	Agência de comunicação

--	--	--	--

Tabela 14 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 4

Estratégia 4: Definir a estrutura, a equipe e a política de gestão de vendas			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Promover o produto com canal de “nível zero”, ou seja, directamente ao prescriptor/utilizador	1,2,3,4 & 5	Vendas	Dep.Comercial
2.Definir a estrutura da equipa de vendas (organograma com funções e responsabilidades) e política de comissões e bonificações)		Desenho da equipa de vendas	Dir. Comercial / Dir. Geral

Tabela 15 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 5

Estratégia 5: Participar de congressos e workshops do sector			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Listar todos os eventos do sector até ao final de 2015	1,6,8 & 9	Pesquisa Planeamento	Dep. Marketing
2.Pedido de orçamentos de participação		Análise comparativa	Dep. Marketing
3.Definição plano de participações nesses eventos		Planeamento	Direcção Comercial

Tabela 16 : Plano de Acção Comunicação – Estratégia 6

Estratégia 6: Promover a colocação de artigos e informes publicitários			
Acções	Objectivo	Acção / Medidas de Desempenho	Responsável
1.Desenvolver artigos e informes publicitários	2,6 & 9	Desenvolvimento Criatividade	Dep. Marketing
2.Inserir artigos em revistas do sector		Número e tipo de revistas	Agência de comunicação
3.Inserir informe publicitário em sites		Número e tipo de sites	Agência de comunicação

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou encontrar e definir as principais linhas estratégicas do plano de marketing, envolvendo a componente estratégica, escolha do mercado alvo, diferenciação e posicionamento, centrando-se nos conceitos relativos a cada uma dessas acções.

Desta forma procurou-se possibilitar uma ampla visão deste processo, abordando as questões relativas ao marketing estratégico e a sua operacionalização para adaptação a um modelo no mercado do diagnóstico in vitro.

Pretendeu-se contribuir para um melhor entendimento do mercado português e para que a adaptação da empresa a este mercado seja, não só facilitada como conflua para o alcance dos objectivos estratégicos.

Como em qualquer mercado nos dias de hoje, o dinamismo e a rapidez da mudança fazem com que este plano deva ser actualizado ao longo do tempo para que não se corra o risco de se tornar muito prematuramente obsoleto. Curiosamente, num mundo que muda a uma velocidade vertiginosa e crescente, verifica-se que nos planos estratégicos se especula sobre o futuro com base no que os mercados fizeram no passado. Assumir que nada muda é tão errado como fazer uma interpretação pouco certa das tendências ou acreditar demasiado nelas. A flexibilidade e rapidez de reacção são qualidades fundamentais nas questões relacionadas com a competitividade.

Essa competitividade tão essencial à sobrevivência das empresas passa obrigatoriamente pelo correcto posicionamento. Este conceito base de posicionamento que é algo tão simples e do senso comum, que por outras palavras quer apenas dizer que para se ser realmente competitivo são necessárias duas coisas: um produto que atinja, ou ultrapasse, o limiar da qualidade esperada e uma imagem (suportada por uma marca) diferenciada e mais atractiva na mente dos clientes do que a dos concorrentes. Uma coisa não funciona sem a outra (Peralba, 2012).

Espero que o presente trabalho possa contribuir para a construção desse posicionamento.

6. BIBLIOGRAFIA / WEBGRAFIA

Allen D., K. Thomas e M. Havenhand (2002), “ERP Critical Success Factors: an exploration of the contextual factors in public sector institutions”, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.

Armstrong G., P. Kotler *et al* (2011), *Principles of Marketing* (5th Ed.), Pearson.

Churchill Jr G.A., J.P. Peter (2000), *Marketing: criando valor para os clientes*, Ed. Saraiva.

Cobra, M. (2009), *O Novo Marketing*, Elsevier.

Contursi, E.B. (2003), *Plano de Marketing*, Spring.

David, F. R. (2001), *Strategic Management: concept & cases* (8th Ed.), Prentice-Hall.

Ford, D. *et al.* (2006), *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, John Wiley & Sons Ltd.

Freire, A. (2008), *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12^a Ed.), Verbo.

Gilligan, C. e R. M. S Wilson (2003), *Strategic marketing planning*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Gomes, I. M. (2005), *Como Elaborar um Plano de Marketing*, SEBRAE/MG.

Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing II, *Management Decision*, Vol. 32, N° 2, pp. 4-20.

Hax, A. C. e N. S Majluf (2004), *Estrategias Para El Liderazgo Competitivo*, Granica.

Hutt, M.D. e W.S. Speh (2013), *Business Marketing Management : B2B* (11th Ed.)

Kotler, P. (1996), *Administração de Marketing* (4^a Ed.), Edições Atlas.

Kotler, P. (2000), *Marketing*, Prentice Hall.

- Kotler, P. e K.L Keller (2009), *Marketing Management* (13th Ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, Prentice Hall International.
- Lara,S.B. (2001), *Marketing e vendas*, Futura.
- Las Casas, A.L. (2012), *Marketing de Serviços* (6^a Ed.), Edições Atlas.
- Lopes Dos Santos, F. (1990), *Estratégia e Competitividade*.
- Lošťáková, H. (2005), *B-to-B marketing*, Prague: Professional Publishing.
- Mintzberg, H. e J. B. Quinn (1996), *The strategy process: concepts, contexts and cases* (3rd Ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Oliveira Soares, J. *et al* (1999), *Análise Estratégica, Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*.
- Oynlon, A.C., e R.W. Zmud (1984), "An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan Management Review* (25:4).
- Parasuraman, A., V. A Zeithaml e L.L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol 49, Fall pp. 41-50.
- Peralba, R. (2012), *O princípio KICS*, Sinais de Fogo.
- Porter, M. E. (1997), *Estratégia Competitiva* (7^a Ed.), Pirâmide.
- Porter, M. E. (1992), *Vantagem competitiva*.
- Richers, R. (2000), *Marketing*, Negocio Editora.
- The European In *Vitro* Diagnostic (IVD) market in 2011 - EDMA, the European Diagnostic Manufacturers Association (2011)
- The Worldwide Market for In Vitro Diagnostic (IVD) Tests, 7th – Kalorama Information (2011)
- Westwood, J. (1996), *O Plano de Marketing: Guia Prático*, SP: Makron Books.

http://www.apaclinicos.pt/docs/Encontro2011_1_2_Dra_Antonia_Nascimento.pdf

<http://www.ine.pt>

http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1007152