

LICENCIATURA DE GESTÃO EM SAÚDE

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE



**DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS  
PARA A AVALIAÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

ESTÁGIO NA UNIDADE DE NEGÓCIO SWINE & POULTRY

MSD ANIMAL HEALTH



ELABORADO POR ÂNGELA LOURENÇO

ALUNO Nº 20091313

ORIENTADORES: PROF. DOUTOR CARLOS RODRIGUES

PROF. DOUTOR HERCULANO POMBO

TUTOR: DR. ANTÓNIO BANZA

BARCARENA

Fevereiro, 2015

Universidade Atlântica

Licenciatura em Gestão em Saúde

DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS PARA  
A AVALIAÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Relatório de Estágio Profissionalizante

Elaborado por Ângela Lourenço

Aluno nº 20091313

Orientadores: Prof. Doutor Carlos Rodrigues e Prof. Doutor Herculano Pombo

Tutor: Dr. António Banza

Barcarena

Fevereiro, 2015

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

## Agradecimentos

A realização deste Relatório de Estágio marca, de forma orgulhosa, a conclusão desta minha Licenciatura. Sinto que cumpro um dos objectivos que sempre desenhei para a minha vida profissional, uma vez que as vicissitudes da vida conduziram a priorizar outras opções académicas. Recompensa no entanto, a maturidade uma vez que esta formação académica foi exercida com maior conhecimento de causa pessoal.

Durante este percurso académico, e mais concretamente na concretização deste Estágio Curricular, existem contributos de um conjunto alargado de pessoas que não podem e nem devem deixar de ser distinguidos. Assim sendo, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos à intervenção activa e ao apoio do seguinte conjunto de pessoas:

- Aos **Professor Doutor Herculano Pombo, Professor Doutor Carlos Rodrigues e o Professor Alexandre Tomás**, pelas suas extremas competências científicas e pela disponibilidade de cada um no acompanhamento do meu estágio, bem como pelas suas críticas, correcções e sugestões relevantes feitas durante a execução deste relatório.
- Ao **Dr. António Banza e Dr. Francisco Fagundes** pelas suas extremas competências científicas e orientações dadas, e que me ensinaram com prazer e dedicação parte do que aprendi na área Veterinária, bem como pela disponibilidade e amizade então demonstradas.
- Às minhas colegas da **MSD Quality Assurance** (Dra Teresa Machado, Dra Margarida Guerreiro, Dra Raquel Pinhal) e do **MSD Quality Control** pelo incentivo à licenciatura e ao estágio, e pelo total apoio e compreensão pelas minhas ausências.
- Aos colegas que compõe a **Business Unit Swine & Poultry**, pela incansável prontidão e gentileza com que me inseriram no seio da equipa.
- Às minhas grandes amigas **Luísa e Cláudia** e aos meus dedicados colegas de grupo Hernani, Artur, Carlos e Paulo.
- Por último, à **minha família e amigos**, em particular, à minha mãe, ao meu marido e à minha Li, pelo apoio, atenção e compreensão, que me dedicaram, incondicionalmente, ao longo deste período.

## Resumo

### Desenvolvimento de Ferramentas Estatísticas para a Avaliação de Decisões Estratégicas

A MSD- Saúde Animal está inserida num sector de mercado bastante exigente. A Industria Farmacêutica é um dos sectores empresariais mais dinâmicos e competitivos, e isso exige às empresas uma maior dedicação nas áreas de marketing e vendas. Esta componente de actuação no mercado está exclusivamente dedicada a desenvolver actividades destinadas a persuadir os seus clientes para a aquisição dos seus produtos, através de acções de publicidade, promoção de vendas e escolha correcta dos canais de distribuição.

Além desta componente comercial é fundamental que se dê destaque ao comportamento de todos os *players* num segmento definido, ou seja, é importante que a empresa se analise constantemente a ela própria no mercado, bem como a sua concorrência.

A acelerada evolução de um conjunto de ferramentas analíticas que se tem feito sentir nos últimos anos, permite-nos hoje em dia reconhecer a importância da utilização destes instrumentos de apoio à quantificação e decisão, de forma a otimizar a dinâmica de competitividade dos negócios.

Este foi o desafio fundamental do Estágio, em que através da criação de determinadas ferramentas e métricas, fosse possível situar e compreender a Unidade de Negócio (*Swine & Poultry*) no mercado de actividade, bem como analisar os comportamentos da concorrência. A partir da concretização deste objectivo será possível à Unidade tirar as ilações mais correctas e definir-se as estratégias em função dos *outputs* obtidos com a análise técnica.

Existem diversas ferramentas de sistemas de informação na área do Marketing (plano de marketing, previsão e análise desempenho de vendas, planos de comunicação, estudos de mercado, etc.), mas dada a especificidade do sector de actividade da Unidade de Negócio, foi possível conceber e desenvolver, especificamente para esta Unidade (mas com possibilidade de extensão da aplicação às outras Unidades da empresa) sistemas de suporte à decisão, em detrimento da aquisição de modelos standardizados e com elevado impacto económico para empresa.

**Palavras-chave:** Saúde Animal, Análise Mercado, Concorrência, Técnicas Estatísticas, Métricas.

## **Abstract**

### **Development of Statistics Tools to Evaluate Strategic Decisions**

MSD-Animal Health is presented into a rigorous market sector. The Pharmaceutical Industry is one of the most dynamic and competitive business sector and it requires a greater commitment to companies in the marketing and sales areas. This component of market performance is exclusively dedicated to developing activities designed to persuade customers to buy their products through advertising activities, sales promotion and correctly application of distribution channels.

Besides this commercial component is essential to give prominence to the behavior of all players in a segment defined, ie, it is important that the company is constantly analyzing the market itself, as well as your competition.

The quicker evolution of the analytical tools that has been developed in recent years, allows us today to recognize the importance of using these tools to support quantification and decision, in order to optimize the dynamics of competitive business.

This was the major challenge of the internship, where through the creation of specific tools and metrics, it was possible to locate and understand the Business Unit (Swine & Poultry) market activity, and analyze the competitor's behaviors. With this goal achieved it will be possible to draw the proper conclusions from this Unit and define strategies on the basis of the outputs obtained with technical analysis.

There are several tools of information systems in the marketing area (marketing plan, forecasting and analyzing sales performance, communication plans, market studies, etc..), But according to the specificity of the Business Unit, it was possible to design and develop support decision systems specifically for this unit (with the possibility of extending the application to other units of the company), rather than the acquisition of standardized models and with high economic impact for the company.

**Keywords:** Animal Health Market Analysis, Competition, Statistical Techniques, Metrics.

---

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Índice.....	vi
Índice de figuras .....	vii
Lista de abreviaturas e siglas.....	vii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Objectivos orientados para a Unidade de Negócio em termos de Gestão em Saúde	2
1.1. As minhas motivações.....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
2.1. A evolução do Marketing Farmacêutico .....	4
2.2. Conceptualização da Estratégia.....	5
2.3. <i>Stakeholders</i> no sector da Saúde .....	8
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	11
3.1. MSD: A organização.....	11
3.2. A Visão da MSD .....	11
3.3. A Missão da MSD .....	11
3.4. Valores e Padrões.....	12
3.5. MSD Saúde Animal .....	14
3.6. Organigrama.....	15
4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	16
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	25
6. CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS.....	27
7. BIBLIOGRAFIA.....	28

---

## Índice de figuras

<b>Fig. 1</b> – Exemplo ilustrativo de matriz BCG.....	7
<b>Fig. 2</b> – Exemplo ilustrativo de matriz Ansoff.....	8
<b>Fig. 3</b> – Apresentação Macro dos principais stakeholders do sector da saúde.....	9
<b>Fig. 4</b> – Áreas de foco da MSD.....	13
<b>Fig. 5</b> – O posicionamento da AH na MSD. ....	14
<b>Fig. 6</b> – Organigrama da MSD Animal Health .....	15
<b>Fig. 7</b> – Evolução do Mercado da Saúde Animal (incluindo aditivos alimentares).....	17
<b>Fig. 8</b> – Repartição do mercado da saúde animal por grupo terapêutico. ....	17
<b>Fig. 9</b> – Repartição do mercado da saúde animal por espécies. ....	18
<b>Fig. 10</b> – Repartição do mercado da saúde animal por espécies. ....	20
<b>Fig. 11</b> – Definição do conceito MIP .....	22
<b>Fig. 12</b> – Formato do MIP.....	23
<b>Fig. 13</b> – MIP Final.....	24

## Lista de abreviaturas e siglas

ARS – Administração Regional de Saúde

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde

MIP – Market Insight Project

MSD – Merck Sharp & Dohme

MSD AH – MSD Animal Health

OIE –World organisation for Animal Health

SNS – Sistema Nacional de Saúde

WHO – World Health Organization



## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório enquadra-se na disciplina de Seminário de Estágio Profissionalizante, referente ao último ano da licenciatura de Gestão em Saúde, e espelha os objectivos, as actividades e os resultados inerentes. O estágio profissionalizante foi desenvolvido na MSD Saúde Animal, no período decorrido entre Março e Julho de 2012.

Sendo a MSD Animal Health uma empresa líder mundial em pesquisa, desenvolvimento, fabrico e comercialização de vacinas e medicamentos veterinários, com uma forte presença nos segmentos de produtos biológicos e farmacêuticos, foi primordial a realização deste estágio numa empresa desta dimensão com a oportunidade de estabelecer contacto directo com a área de actividade, bem como consolidar e complementar alguns conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica.

Da minha experiência na Indústria Farmacêutica tenho assistido nos últimos anos a um crescente número de desafios neste sector, que induz à mudança de estratégia de algumas empresas deste ramo no que diz respeito às áreas económicas (diminuição dos apoios públicos), sociais (aumento do mercado da concorrência com a abertura de novas e grandes empresas de medicamentos genéricos), mudanças tecnológicas, expiração de patentes, e às exigências regulamentares. Neste sentido e com a grande afinidade que fui desenvolvendo com determinados indicadores da Qualidade, decidi propor o “Desenvolvimento de Ferramentas Estatísticas para a Avaliação de Decisões Estratégicas”. Esta ferramenta pretende melhorar a comunicação dos dados de vendas no interior da Unidade, bem como adequar o planeamento e gestão de recursos humanos na área das vendas e aumentar a clareza no papel das entidades concorrentes.

Acredito que para serem tomadas as melhores decisões ao nível estratégico, o meu contributo neste projecto foi bastante positivo no sentido de elaborar ferramentas e técnicas para a análise de dados já disponíveis em bases dados específicos da AH, e facilitar assim a interpretação de sinais de comportamento da concorrência e da própria empresa, de modo a criar mais-valia para a Unidade de Negócio ao nível da sua actuação de Marketing e Vendas. Além do desafio a que me propus nesta área em forte expansão, era também expectável obter um conhecimento mais forte da Companhia (estrutura, normas e procedimentos) e dos seus produtos, bem como o contacto com a realidade diária da unidade de negócio, a sua dinâmica e as problemáticas internas. As minhas expectativas estavam também direccionadas para a identificação de novos desafios além daqueles que inicialmente estavam definidos, considerando relevante, através dos conhecimentos que adquiri ao longo da licenciatura, a proposta de alternativas e melhores soluções que tragam valor acrescentado à Companhia, bem como gerar relacionamento com os clientes e Médicos Veterinários.

A metodologia para este relatório envolveu, além de revisão bibliográfica (classificada de teórica e exploratória) e contactos directos com os vários especialistas deste sector, a realização de reuniões internas que contaram sempre com a presença dos elementos da equipa da Unidade de Negócio e por vezes o consultor externo subcontratado para esta temática da Saúde Animal, que permitiu desta forma o cruzamento de conhecimentos, experiências e diversificadas visões.

Relativamente aos meios de recolha bibliográfica e o tratamento da informação que nela constava, foi fundamental iniciar esta pesquisa ao nível sectorial e sobre o enquadramento teórico, visto esta ser uma nova temática para mim. Foram no entanto analisados vários documentos e analisados dados do sector constantes da base de dados da Apifarma.

Deste modo o presente relatório encontra-se dividido em 6 partes principais. Relativamente à primeira parte pretende fazer-se uma breve introdução do relatório dando ênfase às motivações e justificação deste estágio, bem como os meus objectivos e principais actividades desenvolvidas. Uma segunda parte que consiste num enquadramento teórico, onde é feita referência aos principais temas adjacentes ao Marketing, Concorrência e Estratégia.

Seguem-se as terceira e quarta partes, em que a terceira é composta por uma breve caracterização da empresa (MSD Saúde Animal), na qual é apresentada uma descrição, ainda que sucinta, das suas principais áreas de actuação, visão, missão, valores e respectivo organigrama. O quarto capítulo é constituído pela descrição das actividades desempenhadas.

E por fim, apresenta-se a discussão de resultados como uma forma de avaliação no cumprimento dos objectivos propostos seguido do capítulo onde constam uma conclusão e reflexões finais.

### **1.1. Objectivos orientados para a Unidade de Negócio em termos de Gestão em Saúde**

Assim, os principais objectivos delineados conjuntamente com o tutor e o orientador de estágio centraram-se no seguinte:

- Descrever a realidade organizacional de uma empresa do sector da saúde.
  - Identificar as principais actividades de Gestão.
  - Verificar as prioridades da Unidade a partir da estratégia da MSD.
  - Conhecer os circuitos do processo de tomada de decisão.
- Analisar o mercado da Saúde Animal ao nível dos medicamentos e serviços veterinários.
  - Examinar, por terapêutica, os dados/informação disponíveis relativamente às vendas dos medicamentos MSD AH.
  - Colaborar com os colegas da Unidade na análise de dados, identificação de oportunidades de negócio e no desenvolvimento de soluções que acrescentem valor à Companhia.
  - Identificar os principais concorrentes para cada produto.
  - Interpretar os sinais de comportamento da concorrência e antecipar tendências.
  - Identificar as áreas que concedem novas oportunidades de abordagem comercial.
- Partilhar informação entre os vários departamentos para ajudar a MSD AH a integrar e alinhar as estratégias de negócio.
- Responder às necessidades que a Unidade evidencie no que diz respeito à Gestão Estratégica, Marketing Operacional e Gestão Comercial.

### 1.1. As minhas motivações

Considerarei incluir este sub-capítulo, uma vez que esta seria a minha oportunidade de demonstrar a minha consciência daquilo que foi o meu percurso académico enquanto aluna da Licenciatura de Gestão em Saúde e neste momento específico, finalista deste mesmo curso.

Desde cedo acreditei que a área das Ciências me despertava um especial interesse, e foi por esse caminho que enveredei a quando da decisão da área pedagógica no 10º ano de escolaridade. Posteriormente constituí um percurso académico na Licenciatura de Bioquímica e um CET de Microbiologia, que em pouco tempo transformei em concretizações profissionais sempre nesta área.

Quando em 2008 tive a oportunidade de iniciar a minha carreira profissional na Indústria Farmacêutica, primeiro no Departamento de Microbiologia como Técnica de Laboratório e depois como Técnica de Garantia de Qualidade, tive a clara percepção de que os requisitos profissionais eram mais exigentes, e que ao optar pela Licenciatura de Gestão em Saúde teria, com certeza, um percurso desafiante e de muito empenho. Acreditei sempre nas potencialidades deste curso e formulei como principal objectivo conseguir os melhores resultados possíveis.

Na mais recente fase, o Estágio Curricular, várias vezes me questionei sobre qual seria a melhor direcção a tomar entre a multiplicidade de opções disponíveis nesta área da Gestão. Hesitei, algumas vezes, na tomada de decisão relativamente às melhores referências a utilizar na elaboração deste meu relatório, uma vez que existe uma variedade de conceituados constructos teóricos na área de *Health Managment*, e muitas vezes foi o apoio do meu coordenador e de alguns professores que leccionaram ao longo da licenciatura que me auxiliaram na melhor opção e agir de acordo com alguns modelos teóricos. O meu compromisso com esta Licenciatura teve muito impacto neste resultado final, aliado aos meus impulsos epistimófilicos que me permitiram adquirir novos saberes, abrindo novos horizontes e criando uma perspectiva holística do saber e do fazer na área da Gestão em Saúde.

Por fim, gostaria de partilhar que a teoria, associada à minha experiência profissional, despertou em mim o desejo de aprofundar e partilhar diferentes áreas da minha empresa, e deste modo emergi este estágio numa área tão magnífica, mas ao mesmo tempo tão distinta, como a Saúde Animal.

Ao escolher a temática do meu estágio, e posteriormente de o ter concluído junto de Médicos Veterinários conceituados, e agora nesta fase de escrita, apresentação e discussão deste relatório, sinto que estou apenas no “princípio do fim” e que no futuro surgirá, com toda a certeza, a necessidade de aprofundar e pesquisar muito mais nesta área da Gestão.

Nunca me vou esquecer de um provérbio hiperbólico que li no decorrer da minha formação académica, relativamente à importância da Gestão em Saúde e do papel do gestor em que referia “Mais vale um bom gestor que um bom prestador”. Não será este provérbio inteiramente honesto, mas como futura Gestora, contribuiu de alguma forma para acreditar e valorizar as competências de um Gestor em Saúde.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De acordo com Silva (2008), “a nível internacional a Indústria Farmacêutica tem registado um crescente sucesso desde o final dos anos 80, alcançando impressionantes taxas anuais de crescimento, acima dos 10 por cento, com o conseqüente crescimento dos lucros”. O grande investimento desta área está cada vez mais ligado à formação contínua em técnicas de comunicação para as forças de vendas (marketing) e a presença em congressos médicos. Assim, este sector tem desenvolvido importantes estratégias de forma a adaptar-se às novas realidades, apesar da incerteza e risco (RCM-Pharma, 2011).

Perante o estudo “IMS Portugal Pharma Directions” divulgado pela IMS Health Portugal em meados de 2011, refere que “uma das habilidades mais essenciais para a vida é a capacidade de nos adaptarmos à mudança e a indústria farmacêutica portuguesa está agora a enfrentar momentos cruciais, sendo forçada a reorientar as suas actividades, tomando novas direcções e fazendo escolhas para garantir que as suas empresas se mantêm nos seus caminhos de sucesso. À medida que as empresas adoptam novas realidades e procuram *drivers* de crescimento nos seus planos estratégicos de negócio a longo prazo, enfrentam o desafio de um ambiente novo e muito diferente, com um clima económico cada vez mais complexo e exigente.”. (RCM-Pharma, 2011).

Temos constatado ao longo dos anos que a globalização e a evolução tecnológica provocaram profundas transformações nos mercados, em todos os seus aspectos e, em particular, os conceitos e as práticas de marketing...e por isso mesmo temos:

⇒ Marketing de ontem: “A arte de conquistar e manter clientes” (*Theodore Levitt*)

⇒ Marketing de hoje: “A arte de conquistar, manter e desenvolver relacionamentos lucrativos com clientes” (*Philip Kotler*)

### 2.1. A evolução do Marketing Farmacêutico

Até a um passado recente o marketing era considerado pelas empresas como sendo parte integrante das mesmas, mas de importância relativa, principalmente as grandes indústrias detentoras dos grandes mercados de massa típicos do século XX, até aproximadamente aos anos 80. A partir desta época, verifica-se uma drástica transferência de poder dos produtores para os consumidores em que o marketing assume uma importante função ao nível estratégico.

Mesmo com significativas evoluções dos conceitos de marketing, diversas indagações foram elaboradas no que diz respeito ao marketing (Peter Ducker, Theodore Levitt, Jerome McCarthy, Gary Armstrong, Tom Peters, Bob Waterman, Al Ries, Jay Conrad Levinson, David Aaker, Sergio Zyman, Stan Rapp, Bob Stone, Seth Godin, George Silverman, Kevin Lane Keller, etc), mas foi Philip Kotler o grande mentor desta área e é nele que assenta grande parte das minhas reflexões neste relatório.

Kotler (1972) assegura que o marketing mudou o seu foco de estudo por diversas vezes. Segundo ele, a teoria de marketing já envolveu o foco em commodities, institucional, funcional, administrativo e social. Actualmente, o marketing é visto como algo importante em todas as organizações, uma vez que todas elas possuem produtos e clientes.

Diante disso, três estágios importantes caracterizaram as mudanças de foco do marketing: Marketing 1.0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0. Muitos dos marketeers ainda utilizam as três fases. (Philip Kotler et al., 2011).

- O Marketing 1.0: “marketing centrado no produto”

Trata-se de um tipo de Marketing standardizado, com produtos básicos, para servir o mercado de massas. A bem conhecida afirmação de Henry Ford aquando da criação do modelo T, exemplifica o funcionamento deste tipo de mercado: “Qualquer cliente pode ter um carro pintado na cor que quiser, desde que seja preto”

- Marketing 2.0: “marketing orientado para o cliente”

É paralelamente acompanhado pelo período da informação. Os consumidores através das evoluções tecnológicas estão bem informados e de uma forma muito facilitada podem comparar vários tipos de produtos, antes de se decidirem pela sua compra, ou seja, o valor dos produtos é definido pelos consumidores.

- O Marketing 3.0: “marketing movido por valores”

Neste tipo de mercado os indivíduos são vistos para além de consumidores, tratando-se de seres humanos no seu todo, que procuram tornar o mundo num lugar melhor, resolvendo os problemas das sociedades em parceria com as empresas. Este tipo de pessoas procura empresas que atendam às necessidades de valores como justiça social, económica e ambiental. Assim sendo, Kotler afirma, na sua literatura, que estes indivíduos: “Procuram não só a realização funcional e emocional, mas também a realização do espírito humano nos produtos e serviços que escolhem”.

## **2.2. Conceptualização da Estratégia**

Tendo em vista os aspectos observados anteriormente, conclui-se que o marketing assume nas novas realidades das organizações um papel essencial para as decisões tanto ao nível corporativo (em que negócio devemos estar?), como até nas unidades de negócios (como devemos competir nos negócios onde actuamos?) e áreas operacionais (pesquisa de recursos humanos, financeiros e produtivos).

Neste sentido, surge uma grande discussão relativamente ao tipo de estratégias de marketing utilizadas pelas empresas e existem duas abordagens teóricas. Por Porter (1989) existem as chamadas estratégias puras como diferenciação, liderança em custo e foco ou concentração, e segundo Kotler (s.d) as respectivas classificações são denominadas de marketing diferenciado, não diferenciado e marketing concentrado.

É perceptível que existe uma diferença entre estas considerações, mas ambas acordam no sentido que existe competição/concorrência e consiste numa “luta” em que a principal arma utilizada é a estratégia competitiva. Esta, para ser sustentada, tem que guardar uma vantagem competitiva que se baseia basicamente num relacionamento e fidelização dos clientes para criar valor final (TOLEDO, 2003).

Por vários motivos externos ou internos à empresa, muitas vezes as mesmas têm de adoptar comportamentos estratégicos específicos, quer seja pelos seus produtos, quer pela estimulação da concorrência, as oscilações do mercado, o que seja, e por isso é necessário “desenhar” a oferta para mercados-alvo bem definidos. Mediante esta estratégia é fundamental identificar, segmentar e seleccionar o público-alvo e desenvolver esforços no sentido de comunicar uma mensagem unificada entre o cliente e a organização (Ikeda e Crescitelli, 2002; Shimp, 2003). Para fortalecer os seus planos de comunicação de marketing, as empresas devem tirar partido das novas tecnologias e, em sinergias com as diferentes ferramentas de comunicação e os seus representantes, concretizarem os objectivos delineados pela organização.

Para evitar potenciais erros, Kotler propôs algumas perguntas de forma a direccionar as forças de marketing, tais como as a seguir apresentadas que tiveram impacto para a temática deste relatório de estágio:

- Como podemos identificar e escolher o(s) segmento(s) de marketing correto(s)?
- Como podemos diferenciar o que oferecemos daquilo que a concorrência oferece?
- Como podemos competir com concorrentes que possuem custos e preços menores?
- Até que ponto podemos personalizar a nossa oferta para cada cliente?
- Como podemos manter nossos clientes fiéis por mais tempo?
- Como podemos saber quais são os clientes mais importantes?
- Como podemos medir o retorno do investimento em publicidade, promoção de vendas e relações públicas?
- Como podemos melhorar a produtividade da equipa de vendas?

### **2.2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Este é um modelo utilizado para a análise dos produtos de uma empresa no conceito de ciclo de vida dos mesmos. Esta matriz tem duas dimensões: taxa de crescimento do mercado (baixa ou alta) e participação relativa no mercado (baixa ou alta), conforme mostra a figura. Na matriz BCG, as unidades estratégicas de negócios, produtos ou marcas podem ser de quatro tipos:



**Fig. 1** – Exemplo ilustrativo de matriz BCG  
Fonte de figura: <http://www.shutterstock.com/>

Os produtos devem ser posicionados na matriz de acordo com cada quadrante: **Question Marks** (é a pior característica na matriz, uma vez que o produto exige altos investimentos com baixo retorno e baixa participação de mercado); **Stars** (exige grandes investimentos e são líderes de mercado, com criação de receita); **Cash Cows** (crescimento de mercado baixo, exigência de poucos investimentos, podendo ser a base de uma empresa); **Dogs** (esta deve ser uma área a evitar ou minimizar, só justifica o investimento caso haja possibilidade de recuperação, caso contrário é preferível desistir do produto).

A matriz BCG tem a grande vantagem de apresentar estratégias para vários produtos, mas como desvantagens tem o facto de ter apenas em consideração a elevada participação de mercado como único facto de uma empresa bem-sucedida e crescimento de mercado não deverá ser o único indicador de um mercado atractivo.

### 2.2.2. Matriz Ansoff

Esta matriz é também conhecida como matriz produto/ mercado, sendo um modelo para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma empresa. Esta matriz era para Igor Ansoff, uma forma de representar configurações que poderiam aperfeiçoar o negócio de determinadas organizações com base em quatro estratégias distintas:

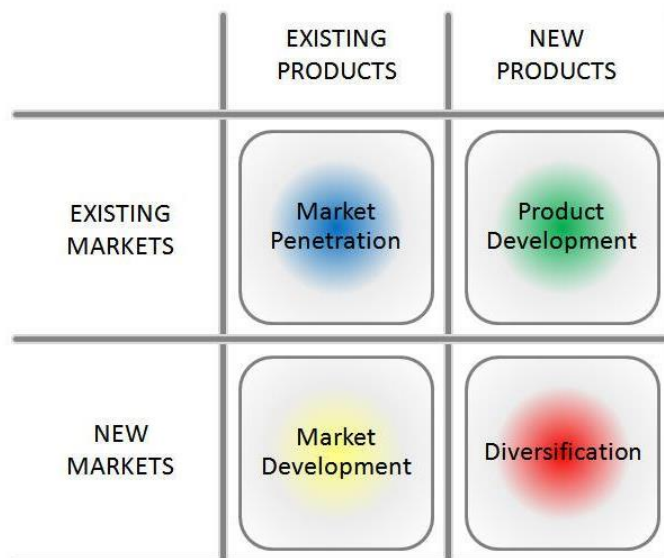


Fig. 2 – Exemplo ilustrativo de matriz Ansoff  
Fonte de figura: <http://thebrandstop.wordpress.com/>

Na matriz acima é possível verificar as duas dimensões: produtos e mercados e podem ser adoptadas 4 estratégias:

- **Market Penetration:** a empresa está focada em mudar os clientes ocasionais para clientes regulares e posteriormente clientes intensivos do produto.
- **Market Development:** a empresa tenta angariar clientes à concorrência.
- **Product Development:** a empresa investe na venda de outros produtos aos seus clientes regulares, com intensificação dos canais de comunicação.
- **Diversification:** é das mais arriscadas estratégias, uma vez que a empresa está focada na comunicação de novos produtos a novos mercados, com o objectivo de ganhar credibilidade.

### 2.3. Stakeholders no sector da Saúde

Um aspecto que considero relevante para este relatório e no âmbito desta licenciatura, foi a identificação dos “actores” presentes no SNS e também designados por Stakeholders, conforme Russell et al (1981) e Walker et al (2001). Esta interacção entre as organizações e o meio ao seu redor é fulcral para se analisarem as razões subjacentes a determinadas medidas adoptadas ou não.

Neste subcapítulo pretende-se expor uma visão geral do papel representado pelos principais órgãos que compõem o Serviço Nacional de Saúde, resultantes da Lei nº56/79 de 15 de Setembro.

Existem estudos que evidenciam claramente o desenvolvimento do SNS em função da evolução das atitudes e comportamentos dos cidadãos, dos profissionais e dirigentes de saúde, dos agentes económicos, sociais, culturais e políticos, ou seja, todos os stakeholders da sociedade portuguesa, mas não é esse o âmbito deste sub-capítulo.



É fundamental dar a conhecer a complexa estrutura de intervenientes e interacções existentes entre eles. Dada a complexidade deste sector foi executado um esquema, figura 3, para melhor compreender esta rede de relações e esquematizar de forma macro toda a estrutura que compõe este complexo mercado: as organizações, entidades, instituições e associações.



**Fig. 3** – Apresentação Macro dos principais stakeholders do sector da saúde.  
**Fonte de figura:** Concebida pelo autor deste relatório.

Tendo em vista a figura anterior, pode definir-se como principal fluxo o seguinte:

- *Legisladores:* integra o grupo das principais entidades como Ministério das Finanças, da Saúde e da Economia onde está centrado o processo legislativo e através do Parlamento elaboram-se os projectos de lei.
- *Entidades reguladoras e gestoras:* as primeiras incorporam entidades tão significativas como o Infarmed (responsável pela supervisão e regulamentação dos medicamentos e dispositivos médicos, bem como contribuição para a definição e execução das políticas do medicamento) a Entidade Reguladora da Saúde (que regula e supervisiona a prestação de cuidados de saúde, com foco na qualidade e no acesso aos cuidados prestados) ou a Direcção Geral de Saúde (entidade responsável por coordenar e regular as actividades de promoção da saúde, prevenção da doença e da qualidade de prestação de cuidados).

Por outro lado, as segundas estão mais focadas na gestão de recursos humanos, financeiros, instalações, equipamentos e sistemas de informação do SNS, tal como a Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) ou a ARS (Administração Regional de Saúde), responsável regional por garantir o acesso das populações à prestação de cuidados de saúde.

- *Prestadores*: neste segmento incluem-se como prestadores públicos de cuidados de saúde: Cuidados de Saúde Primários (centros saúde e unidades saúde familiar); Cuidados Hospitalares (maior diferenciação em relação aos cuidados primários); Cuidados Continuados (cuidados de convalescença, recuperação e reintegração de doentes crónicos e pessoas em situação de dependência, incluindo cuidados ao domicílio). Na vertente mais privada na prestação de cuidados de saúde englobam-se entidades de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, clínicas e consultórios de especialidade, hospitais privados que operam em moldes diferentes do sector público. As farmácias também estão incluídas nestes prestadores e são unidades enquadradas no SNS que prestam serviço relativamente à dispensa de medicamentos.
- *Cidadãos*: cidadãos somos todos nós que, em conformidade com a Lei de Bases de Saúde de 1990, o Serviço Nacional de Saúde assegura a cobertura de serviços de saúde a todos os cidadãos portugueses.

Paralelamente às instituições com funções legisladoras existem grupos de pressão, nomeadamente Ordens de Médicos, Associações de Doentes, Sindicatos de Profissionais, etc, que assumem um forte posição relativamente aos interesses associativos e corporativos.

Na área dos prestadores existem dois grandes grupos, Financiadores e Fornecedores, que desempenham importantes funções. Do lado dos Financiadores integra o Estado, como pagador principal, os seguros de saúde e os subsistemas que asseguram o financiamento dos cuidados de saúde prestados aos seus beneficiários, com base em prémios ou quotizações suportados pelos próprios beneficiários ou pelas suas entidades patronais. Do lado dos fornecedores existe, por exemplo, a Indústria Farmacêutica que comercializa medicamentos e perante os diversos *players* que a constituem posiciona-se ao longo da cadeia de valor consoante o tipo de medicamento.

### **3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA<sup>1</sup>**

#### **3.1. MSD: A organização**

Na actualidade a MSD é o resultado de uma fortíssima fusão com a empresa Schering-Plough Corporation, que por sua vez tinha muito recentemente efectuado uma união com a farmacêutica Organon Biosences. O produto final é sem dúvida uma MSD que soma os esforços de duas empresas líderes na área da indústria farmacêutica, e neste momento a segunda maior empresa farmacêutica do mundo.

#### **3.2. A Visão da MSD**

A MSD está empenhada em melhorar a saúde e o bem-estar em todo o mundo, através do desenvolvimento de novas terapias que tratem e previnam doenças, e pretende que os medicamentos estejam acessíveis ao maior número possível de doentes que deles necessitem.

A visão da MSD é fazer a diferença na vida de todas as pessoas no mundo através de medicamentos inovadores, vacinas, terapias biológicas, saúde do consumidor e de produtos para os animais. Ambicionam ser a melhor empresa no mundo da área da saúde e estão empenhados em disponibilizar inovações e soluções líderes para o futuro.

Medicamentos mais eficazes, seguros e um maior conhecimento dos benefícios oferecidos contribuem para prolongar e melhorar a qualidade de vida dos doentes, com a consequente satisfação dos nossos clientes. Acreditamos que um dia todos os portugueses terão acesso a medicamentos inovadores, de qualidade e de reconhecido valor.

Portanto, encorajamos continuamente o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores para actuar sempre, de forma incansável e sinérgica, com o objectivo de transformar este sonho em realidade.

#### **3.3. A Missão da MSD**

A Missão da MSD é transformar a inovação científica em novos medicamentos que, baseados em resultados comprovados, garantam verdadeiros avanços no tratamento de doentes.

A MSD fez da sua missão o fornecimento de produtos e serviços inovadores e exclusivos que salvam e melhoram as vidas das pessoas, bem como satisfazem as necessidades dos clientes, e para que esta companhia seja reconhecida como um óptimo lugar para trabalhar, e proporcionar uma elevada taxa de retorno aos seus investidores.

---

<sup>1</sup> Toda a informação que consta nas próximas páginas foi retirada na íntegra da página da empresa disponível on-line (<http://www.msdsd.pt>) uma vez que se trata de informação impossível de ser alterada no que se refere a características da empresa. Existe também alguma informação que foi adaptada no sentido de ser seleccionada a informação relevante para este Relatório.

### **3.4. Valores e Padrões**

Quando George W. Merck, em 1950, afirmou que "a medicina é para as pessoas" tinha como objectivo incentivar todos os que estão ligados à MSD a reflectir sobre determinados valores e aspirações.

#### **3.4.1. Os Nossos Valores**

- Preservação e melhoria da vida humana
- Compromisso com elevados padrões de ética e integridade
- Aposta na excelência científica e investigação dedicada à melhoria da qualidade da vida
- Esperamos lucros, mas apenas do trabalho que satisfaça as necessidades dos clientes e beneficie a sociedade
- Reconhecemos que a capacidade de nos excedermos de uma forma competitiva depende da nossa integridade, conhecimentos, criatividade, experiência, diversidade e trabalho em equipa

#### **3.4.2. Os Nossos Padrões Éticos**

São os nossos valores e padrões éticos que transformam em realidade tudo aquilo em que acreditamos. Eles inspiram confiança à comunidade médica, a entidades governamentais, agências reguladoras, mercados financeiros, clientes e doentes, todos eles fundamentais para o nosso êxito. Mas essa confiança assume maior importância para nós, colaboradores, porque nos motiva a trabalhar, a ter mais orgulho em sermos MSD e dá-nos força para contribuirmos para ultrapassar os nossos objectivos. É verdade que damos grande importância aos resultados que obtemos, mas damos a mesma importância à forma como os alcançamos.

##### *Os nossos clientes*

O nosso objectivo é preservar e melhorar a vida e a saúde. Todas as nossas acções dependem do êxito com que atingimos este objectivo. Para nós, o mais importante é servir a quem possa beneficiar dos nossos medicamentos e serviços. Dedicamos os nossos recursos à identificação e satisfação das necessidades dos médicos e dos doentes. Todo o nosso esforço se destina a prestar serviços de apoio à saúde, recorrendo ao mais alto nível de excelência profissional.

##### *Os nossos colaboradores*

O êxito da MSD depende da integridade, conhecimentos, criatividade, capacidade, diversidade, flexibilidade e trabalho de equipa dos nossos colaboradores. Para tal, esforçamo-nos por incentivar a criação de um ambiente de trabalho de equipa em que vigore o respeito mútuo, recompensando o empenho e desempenho dos colaboradores e tentando nunca descuidar o seu ambiente familiar.

##### *Os nossos fornecedores*

Acreditamos no desenvolvimento de relações com os nossos fornecedores que tragam benefícios mútuos. Eles são parceiros importantes para o nosso êxito e tratamo-los com honestidade, justiça e respeito.

*As nossas comunidades e a nossa sociedade*

Estamos ao serviço da sociedade em geral, desde as comunidades das instalações industriais locais em que trabalhamos, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional, prestando apoio a programas que aprofundam conhecimentos, fomentam a educação e melhoram os cuidados de saúde. Prestamos também apoio a programas de protecção do ambiente, promovemos actividades artísticas e culturais e auxiliamos instituições cívicas.

*Os nossos accionistas*

Estamos conscientes de que dependemos da nossa capacidade financeira para obtermos os investimentos necessários à eficácia dos nossos medicamentos e à inovação dos nossos serviços. Empenhamo-nos no fornecimento de informações honestas, exactas e atempadas sobre o nosso desempenho, gerindo o nosso negócio de modo a assegurar a obtenção dos melhores resultados possíveis.

De uma forma esquemática temos em baixo a imagem que melhor espelha as principais áreas da saúde humana onde a MSD tem tido maior intervenção:



**Fig. 4 – Áreas de foco da MSD**

**Fonte de figura:** Documento interno Merck Animal Health company presentation.

A apresentação referida anteriormente poder-se-á considerar uma análise macro que tem como objectivo a apresentação da empresa farmacêutica MSD, mas no âmbito do estágio este foi realizado numa das áreas desta companhia multinacional, a Saúde Animal (MSD Animal Health).

Apesar de a Missão e os Valores serem unânimes a toda a empresa, existe uma dinâmica de aplicação diferente nesta área da Saúde Animal uma vez que os *players*, o mercado e o público-alvo diferem.

Vamos então conhecer a MSD Animal Health (AH)...



**Fig. 5** – O posicionamento da AH na MSD.

**Fonte de figura:** Documento interno Merck Animal Health company presentation.

### 3.5. MSD Saúde Animal

Se anteriormente, no ponto 3.1. se fez referência ao percurso de duas grandes empresas, então o percurso histórico da MSD Animal Health não será menos complexa. Esta complexidade prende-se com o facto de a actual MSD AH ser o “produto” resultante de três grandes empresas, nomeadamente MSD Saúde Animal, Schering- Ploug Saúde Animal e Intervet.

A MSD Saúde Animal é uma empresa da indústria farmacêutica que se centra na pesquisa, desenvolvimento, fabrico e comercialização de produtos de saúde animal e serviços desta área.

Em Portugal a MSD está focada apenas na comercialização dos medicamentos e serviços, oferecendo aos clientes um dos mais alargados portfólios de produtos para a melhoria da performance zootécnica e para prevenir, tratar e controlar doenças em todas as principais espécies de animais de produção e de companhia.

A MSD opera grande parte na área de marketing e vendas, mas também possui profissionais na área dos Regulatory Affairs (que garantem a satisfação dos critérios de qualidade, segurança e eficácia por parte do medicamento e o cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis necessários à obtenção de Autorizações de Introdução no Mercado (AIM) e sua posterior manutenção), da área Financeira e Logística (mantêm a eficiência operacional de modo a gerar maior lucros) e um especialista nas Operações Comerciais que tem como principal função disponibilizar ideias competitivas no mercado da saúde animal e estimular a área das vendas para que adquira um forte diferencial competitivo.

Nas Unidades de Negócio existem três grandes de intervenção no mercado da saúde animal: Ruminants Business Unit, Companion Animals Business Unit e Swine & Poultry Business Unit.



**RUMINANTS BUSINESS UNIT:** Nesta área está patente o compromisso com a produtividade e o bom desempenho das explorações, e dessa forma apresenta uma linha de produtos veterinários, oferecendo a este mercado, as melhores soluções para a saúde animal.



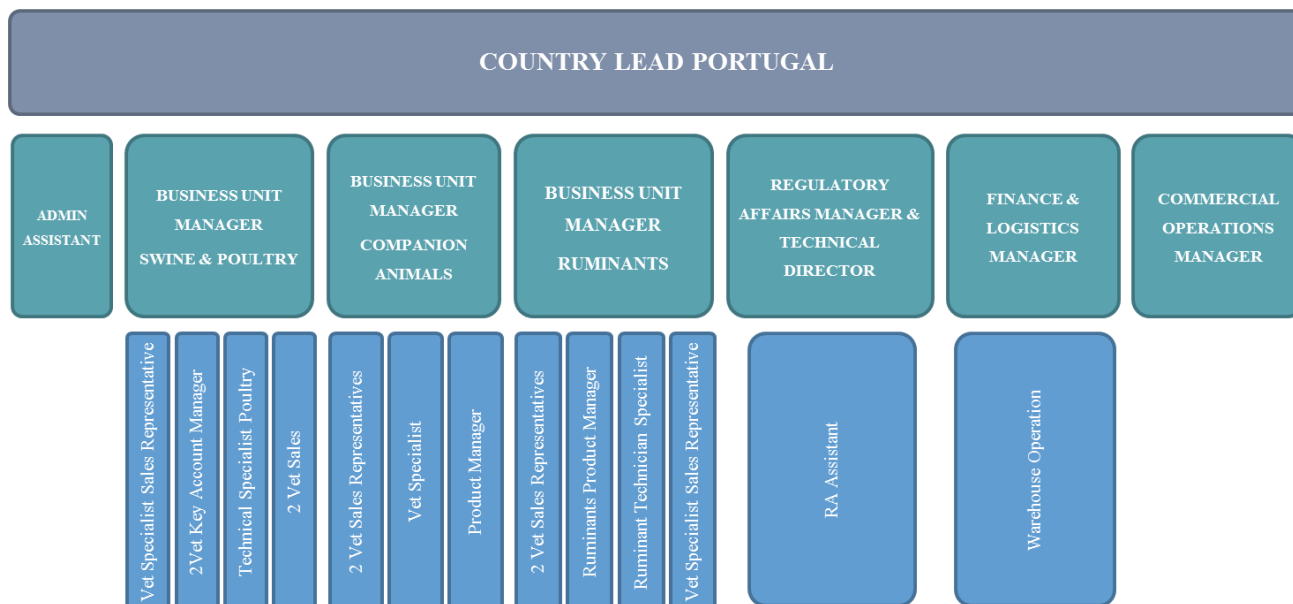
**COMPANION ANIMALS BUSINESS UNIT:** Nesta área a MSD Saúde Animal conta com a linha mais completa do mercado para tratamento e prevenção da saúde dos Animais de Companhia, disponibilizando produtos de alta qualidade e eficácia.



**SWINE & POULTRY BUSINESS UNIT:** Esta é a única unidade que abrange dois segmentos de actuação, a suinicultura e a avicultura.

O actual modelo de produção avícola e suinícola exige das empresas envolvidas nas cadeias produtivas uma excelente performance em todos os aspectos de administração, nutrição, genética e, principalmente, na saúde animal.

### 3.6. Organigrama



**Fig. 6** – Organigrama da MSD Animal Health  
**Fonte de figura:** Concebida pelo autor deste relatório.

## 4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Após a caracterização da Organização onde se concretizou o estágio curricular, é indispensável apresentar o desafio a que me propus na MSD AH.

Tendo em conta que a MSD AH é uma empresa com diversas áreas, o estágio realizou-se na Unidade de Negócio de Suinicultura e Avicultura uma vez que foi nesta área que detectaram uma maior necessidade de apoio na área da Gestão.

Durante o período em que decorreu o estágio foi necessário ter a percepção clara de que o tipo de mercado onde a MSD AH está inserida é um dos sectores empresariais mais dinâmicos e competitivos, e isso requer que a empresa, mais propriamente as unidades de negócio que a constituem, se dedique intensamente às áreas de marketing e vendas. Além desta capacidade comercial que é essencial nesta área, foi definida a necessidade de se avaliar o comportamento de todos os *players* num segmento definido, ou seja, é extremamente importante que a empresa se analise constantemente no mercado, bem como a sua concorrência.

Nos últimos anos temos assistido à evolução crescente das técnicas estatísticas, e hoje em dia são instrumentos muito valorizados e que produzem resultados muito relevantes para a tomada de decisões.

Foi nesse sentido que caminhei neste estágio, em que desenvolvi uma ferramenta estatística que permitiu ter o conhecimento e comportamento adequados dos produtos e da concorrência, para posteriormente ser possível tirar as ilações mais correctas e definirem-se as estratégias em função dos outputs obtidos com a análise técnica.

### 4.1.1. 1ª Fase: Briefing

Esta fase foi unicamente dedicada à recolha, análise e sistematização de informação relativa à Unidade de Negócio.

Aquando da integração numa entidade para o desempenho de actividades profissionais, é expectável que exista um envolvimento de ambas as partes de forma a tomar conhecimento do meio circundante. Desta forma, esta primeira fase foi essencialmente de índole teórica, sendo fundamental a recolha e leitura dos documentos associados à Unidade. Ao nível dos documentos associados à empresa, não foi despendido tanto tempo para tomar conhecimento, uma vez que sendo a mesma empresa onde eu desempenhava as funções laborais já existia esse conhecimento prévio. No entanto, sendo uma área de actuação diferente, ou seja Saúde Animal, existiram temáticas relevantes nas quais exerci uma leitura adicional e recomendada pelo meu tutor.

Cumprir com esta fase no início do estágio foi bastante proficiente, na medida em que me permitiu familiarizar com as principais questões relacionadas com a temática da Saúde Animal e integrar de forma mais simples nos processos fundamentais da Unidade sempre de forma eficaz e eficiente.



Conhecer os diferentes tipos de mercado de actuação no ramo da indústria farmacêutica foi o grande ponto de partida. De entre o mercado dos dispositivos médicos, de medicamentos de uso humano, surge o mercado da saúde animal.

Perante alguns documentos disponíveis na Apifarma, esta foi a melhor forma de fazer o enquadramento inicial deste tipo de mercado:

Anos Years	Unidades: Milhares de euros, % / Units: Thousands of euros, %					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mercado total da saúde animal <sup>(1)</sup> Total market for animal health <sup>(1)</sup>	91.879	93.821	94.267	93.938	89.779	81.509
Tx. cresc. (%) Growth rate (%)	---	2,1%	0,5%	-0,3%	-4,4%	-9,2%

Fonte: Apifarma / Source: Apifarma  
(1) Referente a empresas associadas da Apifarma - Universo de 16 empresas, comparável ao longo do tempo / Refers to companies associated with Apifarma - Universe 16 companies, comparable over time

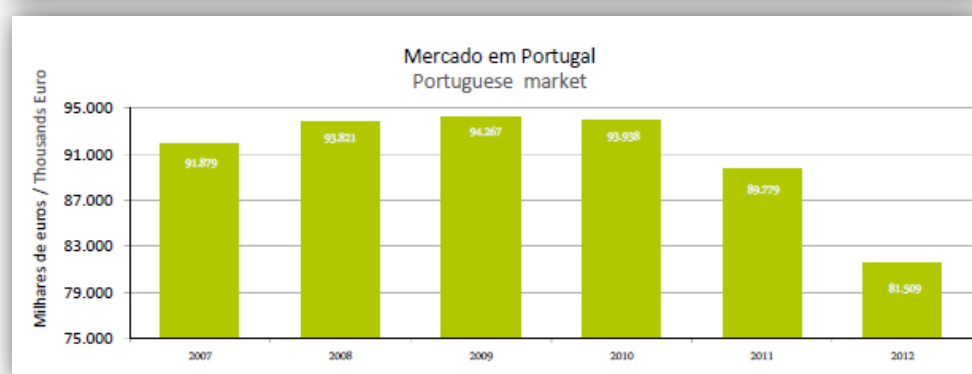


Fig. 7 – Evolução do Mercado da Saúde Animal (incluindo aditivos alimentares)

Fonte das figuras: Apifarma

Ano / Year: 2012	Unidades: Milhares de euros, % / Units: Thousands of euros, %		
	Vendas Sales	Tx. cresc. (%) Growth rate (%)	Quota de mercado (%) Market share (%)
Imunológicos Immunological	18.594	-13,2%	22,8%
Antimicrobianos Antimicrobians	24.283	-10,3%	29,8%
Parasitcidas Parasitcides	20.734	-4,7%	25,4%
Anti-inflamatórios Anti-inflammatory	2.640	-17,3%	3,2%
Hormonas Hormones	2.711	-3,9%	3,3%
Aditivos alimentares Feed aditives	4.613	-5,9%	5,7%
Outros Others	8.076	-5,2%	9,7%
<b>TOTAL</b>	<b>81.651</b>	<b>-5,0%</b>	<b>100,0%</b>

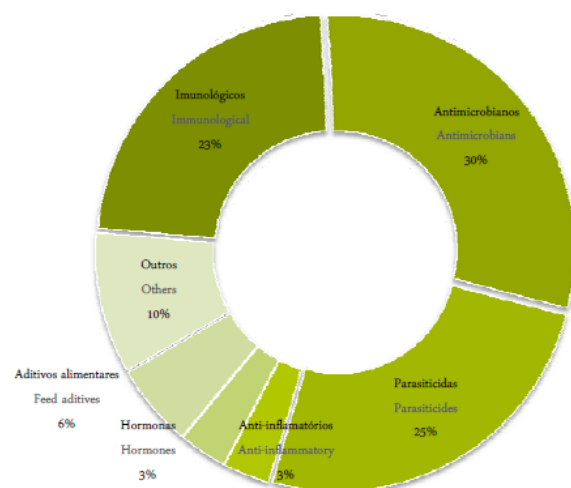


Fig. 8 – Repartição do mercado da saúde animal por grupo terapêutico.

Fonte das figuras: Apifarma

Unidades: Milhares de euros, % / Units: Thousands of euros, %

Ano / Year: 2012	Vendas Sales	Tx. cresc. (%) Growth rate (%)	Quota de mercado (%) Market share (%)
De companhia Companion animals	29.530	-7,1%	36,2%
De produção - Equinos Horses	750	-8,9%	0,9%
De produção - Ruminantes Ruminants	20.211	-11,2%	24,8%
De produção - Suínos Pigs	18.860	-13,1%	23,1%
De produção - Aves Birds	11.359	-6,5%	13,9%
De Produção - Coelhos, abelhas e aquacultura Rabbits, bees, aquaculture	798	48,9%	1,0%
TOTAL	81.508	-9,2%	100,0%

Fonte: Apifarma / Source: Apifarma

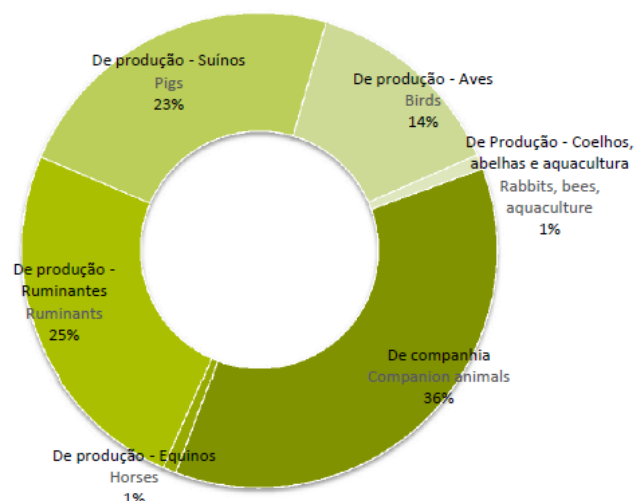


Fig. 9 – Repartição do mercado da saúde animal por espécies.

Fonte das figuras: Apifarma

Nesta fase também estabeleci contacto com muitos conceitos abordados ao longo da licenciatura (com maior evidência no marketing) nomeadamente com o plano de marketing, o marketing mix estabelecido na unidade, as matrizes de análise SWOT, BCG e Ansoff. Por motivos de sigilo da empresa não são apresentadas as informações respeitantes aos conceitos atrás referidos, apenas asseguro que os mesmos assentam com os conceitos teóricos estudados na licenciatura.

#### 4.1.2. 2ª Fase: Concepção de Ideias

Perante a realidade organizacional da empresa no sector da saúde, fui convocada a participar em inúmeras reuniões de equipa e nestas reuniões tomei percepção das maiores necessidades da unidade.

Na área da Saúde Animal constatei que a comercialização de medicamentos baseia-se em duas actividades principais:

- A divulgação aos produtores dos benefícios dos medicamentos, demonstrando as vantagens do produto através de uma equipa específica de médicos e técnicos especialistas nas áreas, distribuição de amostras e participação em eventos científicos;
- O preço do medicamento, associado muitas vezes a agressivas políticas de desconto e do fortalecimento da percepção da qualidade dos medicamentos.

O impacto da ascensão de vendas de medicamentos genéricos, também contribuiu para a transformação da forma e do mix de vendas dos produtos e conseqüentemente do cenário da concorrência. Com preços mais baratos que os medicamentos de referência, os genéricos funcionaram como reguladores de preços, por exercerem pressão sobre medicamentos de marca, forçando a indústria a conceder novas estratégias.

Neste sentido, e da minha percepção nas reuniões de equipa, relativamente à constante preocupação com as vendas e com as empresas concorrentes, foi elaborada uma estratégia em conjunto com o Director da Unidade de Negócio. Esta estratégia incidiu especificamente no desenvolvimento e implementação de processos e instrumentos de gestão necessários à optimização do potencial da Unidade.

#### 4.1.3. 3ª Fase: Pesquisa

De toda a informação que foi consultada na primeira fase foi possível constatar a importância da saúde animal na saúde humana.

Os esforços empreendidos pela comunidade científica e tecnológica na área da Medicina Veterinária promoveram grandes avanços nos métodos de prevenção e controle de surtos de doenças infecciosas no sector da agricultura, nomeadamente no consumo dos produtos alimentares. Isto porque prevalece a preocupação com a Saúde Pública, como é óbvio, mas também a constante apreensão com a Saúde Económica que tem como principal receio a opinião pública e a exaltação da comunicação social, tendo em conta alguns exemplos de impactos negativos nos agricultores portugueses aquando da crise das “Vacas Loucas”, a crise da Gripe Aviária, a dos Nitrofuranos e outras mais.

Como requisito principal, e tendo em conta que todas as vertentes Saúde Humana, Saúde Animal e Saúde Económica estão interligadas, temos sempre que valorizar o estado de saúde dos animais para se repercutir em estado de saúde humana.

Esta valorização tem como base a seguinte frase “Assim como os seres humanos, os animais também adoecem.”<sup>2</sup>, e desta forma a utilização de medicamentos de uso veterinário está cada vez mais vocacionada para a prevenção e cura de doenças, contribuindo para a manutenção de animais saudáveis. Este investimento e maximização dos recursos têm como principal objectivo o aumento directo da qualidade nutricional dos produtos de origem animal, bem como o aumento da sua produção e a garantia de produtos de origem animal saudável.

Claro que a seguir a todos estes requisitos surgem os nomes primordiais das instituições associadas a esta temática tendo em conta dados da WHO, que referem que 75% das doenças que têm afectado a saúde humana nos últimos dez anos foram originados por patogénicos oriundos dos animais ou dos produtos de origem animal, rapidamente percebemos que a saúde pública humana e a saúde pública veterinária estão associadas.

Nesta fase e tendo em conta que o primeiro contacto estabelecido foi com médicos veterinários, facilmente compreendi que são estes os agentes mais importantes nestes sectores, uma vez que têm um papel a desempenhar tanto no campo da educação, como na prevenção cumprindo as normas ambientais e fazendo com que os agentes económicos adoptem os procedimentos adequados.

---

<sup>2</sup> APIFARMA, Comissão Especializada para a Saúde Animal.

Por outro lado, sustentei também a minha pesquisa na OIE e na WHO onde ambas as organizações enfatizam a importância da saúde animal em prol da saúde pública, e em Portugal as exigências ao nível da segurança alimentar têm sido salvaguardadas através de processos de registo e controlo pelas autoridades competentes de medicamentos veterinários que respeitam as normas europeias de segurança, qualidade e eficácia, e de um sistema de rastreabilidade que acompanha e controla o processo de produção animal.

Motivada pela necessidade regulamentar foi nesta fase que tive disponibilidade e acessibilidade à informação e aos dados, através do site da Apifarma.

The figure consists of two screenshots of the Apifarma website. The top screenshot displays the 'Comissão Especializada APIFARMA Vet' page. The header features the Apifarma logo and a 75th anniversary banner with the text 'Mais Saúde Mais Inovação'. A navigation bar includes links for 'Estados e Indicadores', 'Eventos', 'Cidadania Activa', 'Publicações', 'Legislação', and 'Sala de Imprensa'. The main content area is divided into a left sidebar with a table of contents (Objectivos, Composição, Áreas de actividade, Atribuições, Organização, Deontologia) and a main text area providing details about the commission's history, its role as a 'porta-voz' for the industry, and its focus on animal health. The bottom screenshot shows the 'A Saúde Animal' page. It has a similar header and navigation bar. The main content area features a sidebar with a table of contents (Medicamentos Veterinários, Iniciativas Europeias, Iniciativas Globais, Caracterização do mercado, Empresas, Mirror Group Nacional, Antimicrobianos) and a main text area discussing the importance of animal health, the use of veterinary medicines, and the role of the commission. Both screenshots include a footer with contact information and logos of partner organizations like IFMA, EFPIA, AIBOP, EDMA, IFAH, AID, and ARBITRARE.

Fig. 10 – Repartição do mercado da saúde animal por espécies.  
Fonte das figuras: Apifarma

No contacto estabelecido com os dados surgiu a necessidade de, em primeira análise, recolher dados de forma retrospectiva e previamente segmentados por área (suinicultura), tipo de produto (vacinas) de forma a constituir-se um “TOP10” da concorrência.

Este cenário foi posteriormente adoptado em outras análises uma vez que os dados estavam claramente disponíveis e expressavam bem o posicionamento da empresa/unidade.

Para isso foi necessário prestar atenção às prioridades da Unidade a partir da estratégia da MSD e por isso colaborar com os colegas da Unidade na análise de dados, identificação de oportunidades de negócio e no desenvolvimento de soluções que acrescentem valor à Companhia.

#### **4.1.4. 4ª Fase: Definição do conceito**

O conceito surgiu no seguimento da necessidade apresentada no início deste capítulo e assim desenvolveu-se o MIP – Market Insight Project.

O nome foi criado por mim com o objectivo de se observar de forma detalhada o mercado da Saúde Animal em Portugal. Esta visão vai de facto disponibilizar dados reais para que se tomem as devidas acções.

No entanto, as principais justificações para a escolha deste projecto foram:

- Os dados das vendas que já existiam numa plataforma bastante consistente e fidedigna o que permite uma grande margem de informação pelas áreas de negócio;
- Os dados estão disponíveis, actualizados e padronizados na Apifarma;
- Existindo uma ferramenta que trate estes dados e os disponibilize de forma “automática”, facilita o entendimento dos mesmos;
- Existe na empresa um departamento de Information Systems com a capacidade de dar suporte no desenvolvimento e manutenção da ferramenta.

Da avaliação das necessidades até a realidade de que despúnhamos foi fundamental a familiarização com a base de dados existente na Apifarma, uma vez que a mesma é complexa e não dispõe a informação de uma forma directa.

O primeiro passo foi então o nome do Projecto, posteriormente avaliar a realidade de análise de dados que já se fazia na empresa e fazer uma proposta.



**Fig. 11**– Definição do conceito MIP  
**Fonte das figuras:** Concebida pelo autor deste relatório.

#### 4.1.5. 5ª Fase: Desenvolvimento e Execução da ferramenta

Sendo a estratégia comercial de uma empresa uma das variáveis que mais rapidamente pode ser alterada diante de pressões competitivas, esta deve adequar-se ao tipo de produto e ao posicionamento competitivo actual da empresa.

Nesta fase foi onde se despendeu mais e melhor tempo do estágio uma vez que foi realizada uma análise do mercado da Saúde Animal sob a forma retrospectiva para os anos 2010, 2011 e 2012.

Ao fazer-se esta análise pretendeu-se examinar por segmento as vendas desta área da Saúde, identificando graficamente os principais concorrentes por produto e consecutivamente conseguiu-se interpretar o comportamento da concorrência ao longo do tempo.

Já com os dados de análise de tendências da MSD AH vs a concorrência, fiz uma proposta do MIP à equipa, sempre com o intuito de serem criadas várias alternativas de apresentação dos dados. Este factor é importante uma vez que os dados devem estar apresentados de forma perceptível e clara para todos os técnicos que os vão interpretar.

A proposta que inicialmente se apresentou foi sujeita às mais variadas alterações para que ficasse concebida uma ferramenta útil a todos. No entanto ficam os principais conceitos do MIP:

⇒ **MÉTRICA A:** Total do Mercado na Espécie

**How?** Ao recepcionarmos os dados que a Logística envia mensalmente, tratar graficamente a componente de vendas total na Unidade de Negócio.

**Why?** Verificar *performance* de vendas de cada companhia (quem está a vender mais e a posição MSD em relação à concorrência).

⇒ **MÉTRICA B:** Segmento versus Concorrência

**How?** Consultar dados mensais da Apifarma e avaliar a concorrência por segmento de produto (ex: vacinas) em função da espécie (suínos).

**Why?** Analisar vendas mensais do segmento de cada Companhia.

⇒ **MÉTRICA C:** TOP Selling Products (Ranking Mensal de vendas por espécie e por produto)

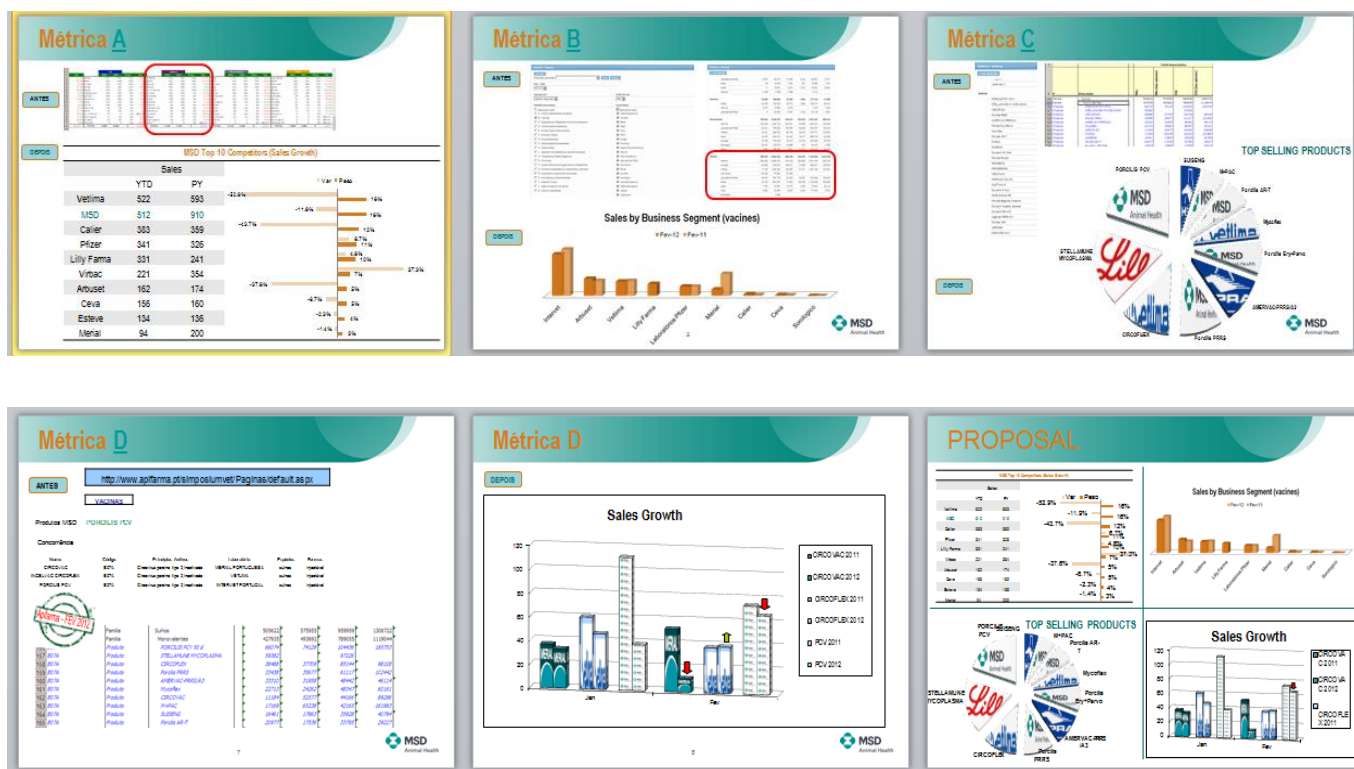
**How?** Realizar os *reports* da Apifarma (dados Totais Associados confrontar com espécie/produto) referente à família de produtos que queremos analisar (ex: vacinas) em função de todas as Companhias.

**Why?** Observar na família (ex: vacinas) que produtos é que estão no top das vendas.

⇒ **MÉTRICA D:** Produtos e Concorrências

**How?** Analisar vendas do segmento (dados Totais Associados - Apifarma) e agrupar os produtos por concorrência. Avaliar as vendas da concorrência em relação aos nossos produtos

**Why?** Interpretar os sinais de comportamento da concorrência e antecipar tendências.



**Fig. 12–** Formato do MIP  
**Fonte das figuras:** Concebida pelo autor deste relatório.



#### 4.1.6. 6ª Fase: Apresentação da ferramenta

Esta fase foi repartida por vários momentos, tendo em conta que se ia partilhando com a equipa os desenvolvimentos da ferramenta. Estes momentos foram importantes no sentido de se ir melhorando e otimizando a ferramenta sempre no caminho de melhor interpretação e acção das partes interessadas nestes dados.

Mas de uma forma geral, considerou-se um momento final para o “lançamento” do MIP em que também estiveram presentes as restantes áreas para que o mesmo pode-se ser extensível às mesmas.

Nesta apresentação existiu um factor comum relativamente à ferramenta, em que a partilha de informação entre os vários departamentos era crucial e assim ajudar a MSD AH a integrar e alinhar as estratégias de negócio.

Estas estratégias estão muitas vezes associadas a respostas/attitudes às necessidades que a Unidade evidencie no que diz respeito à Gestão Estratégica, Marketing Operacional e Gestão Comercial. Ou seja, perante os dados obtidos e elaborados de uma forma estruturada é possível definir acções. Nesta área foi ainda possível entender alguns circuitos do processo de tomada de decisão, nomeadamente no lançamento de um produto novo da área de Suinicultura em que foi feito um estudo metuculoso dos produtos concorrentes.

Como resultado final conseguiu-se disponibilizar o MIP nas reuniões mensais de equipa da unidade de negócio, onde eu estava integrada, e nas primeiras reuniões foi possível constatar já algum alinhamento das estratégias de marketing.



Fig. 13– MIP Final

Fonte das figuras: Concebida pelo autor deste relatório.



## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na sequência do que já foi referido nos capítulos anteriores, vale a pena dar alguma ênfase aos resultados obtidos do projecto que me comprometi a realizar e avaliar também se o mesmo gerou conhecimentos e competências no âmbito da licenciatura de Gestão em Saúde.

O desafio teve início assim que optei pela área em questão, Saúde Animal. Sendo esta área uma “estrela” nas temáticas dos estágios já então realizados na licenciatura, o compromisso foi enaltecido com o facto de ser também concretizado na empresa onde desempenhava funções.

Contribuir activa e pro-activamente para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que permitisse atingir e maximizar os resultados da Unidade de Negócio, foi o primeiro passo resultante de uma responsabilidade assumida ao longo da licenciatura de Gestão.

Identificar as principais actividades de Gestão na Unidade de Negócio, propor a realização do projecto numa área específica da organização e integrar as práticas de gestão da organização foram as primeiras acções tomadas e facilmente foram alcançadas uma vez que eu dispunha de uma enorme motivação associada ao tema e porque aperfeiçoei as minhas competências de comunicação e sistematização em disciplinas tão relevantes como Ética Empresarial, Sistemas de Informação em Saúde e Gestão de Equipas.

Contudo, analisar o mercado da Saúde Animal ao nível dos medicamentos e serviços veterinários bem como examinar, por terapêutica, os dados/informação disponíveis relativamente às vendas dos medicamentos MSD AH foi uma fase na qual tive que investir grande parte do meu tempo, tantas vezes extra do horário laboral, visto que compreender os dados era a essência do estágio e o sucesso de um relatório final. Os dados relativos às vendas estão disponíveis e são valores quantitativos, sendo assim mensuráveis, e estavam disponíveis na Apifarma, uma completíssima base de dados, que me permitiu extrair mensalmente toda a informação necessária para a análise.

Posteriormente a esta interpretação dos dados começaram a surgir conteúdos que me eram tão familiares como sendo Estratégia, Concorrência, Tendências e Marketing Farmacêutico. A análise da concorrência foi uma matéria bastante debatida entre a equipa onde eu estava integrada uma vez que os desafios na Indústria Farmacêutica tornam-se ainda mais prementes num período de crise como o que Portugal atravessa. Este sector que tanto tem sido afectado deverá dar o seu contributo desenvolvendo as acções necessárias para garantir a sua sustentabilidade a prazo, sempre com a diferenciação dos seus concorrentes. Esta mudança exigiu uma actuação ao nível da análise dos dados, mais do que medidas avulsas com efeitos de curto prazo, que somente se focam nas vendas mensais.

As medidas que fui tentando sugerir e implementar na Unidade pareciam, a priori, bastante exigentes, do ponto de vista de todos porque indirectamente todos analisavam os dados por si só, mas era necessário que os mesmos fossem visíveis à Unidade e que deles se tirassem ilações e estratégias.

Paralelamente as estas actividades centradas nos objectivos definidos inicialmente, participei em Acções de Marketing e Publicidade definidas pela Unidade disponibilizando o meu apoio na coordenação de acções de divulgação e promoção dos produtos MSD (concepção, planeamento, operacionalização e avaliação). Em simultâneo prestei também contributo nas acções de formação organizadas pela MSD Saúde Animal (Eventos, TechClub e Vetclub), uma vez que a relação de forças do binómio marketing-preço tem um impacto significativo nesta área da saúde animal, não tanto como na saúde humana que tem mudado ao longo dos tempos.

Com as complexidades e benefícios resultantes da realidade deste estágio gostaria de destacar o papel fundamental que o planeamento estratégico tem, pois sem ele as organizações tendem a seguir caminhos próprios e desarticulados, elevando os custos das empresas e agudizando a sua insustentabilidade. Este tipo de planeamento pode ser definido em várias vertentes e em sistemas de informação simples, como o caso que foi apresentado num âmbito deste estágio, em que os valores existem numa robusta base de dados institucional e basta transpô-los para uma ferramenta interna, construir um simples instrumento de leitura dos dados e apresenta-los aos elementos das equipas.

## 6. CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS

Mediante o exposto pode concluir-se que a primeira fase do estágio foi o da familiarização com as várias áreas da empresa, o seu modo de funcionamento, bem como a linguagem e conceitos específicos associados à Unidade de Negócio, de forma a adquirir melhores competências sobre a temática. Numa segunda fase já houve um maior envolvimento na preparação do projecto em curso, através de reuniões de trabalho com o *manager* da área, bem como a apresentação de propostas de projecto em reuniões de equipa. Concomitantemente existiu sempre uma extensa pesquisa bibliográfica, recolha, leitura e construção de documentos e várias propostas do MIP.

O grande desafio deste estágio foi sem dúvida a temática e a instituição acolhedora uma vez que ao longo do meu percurso, e até mesmo na fase final, da licenciatura de Gestão em Saúde reconheço que a mesma está bastante direccionada para a saúde humana e por isso mesmo, a realização deste estágio numa área “distinta” provoca instantaneamente um desafio ainda maior.

Consideram-se concretizados e bem-sucedidos os objectivos iniciais que me propus atingir, visto que o resultado final foi conseguido relativamente à constituição da ferramenta estatística. O propósito de partilhar o MIP entre os vários departamentos para ajudar a MSD AH a integrar e alinhar as estratégias de negócio foi conseguido, mas com a limitação temporal não foi possível implementar nas restantes áreas, deixando esta “porta aberta” à possibilidade de cada equipa integrar o MIP. Todas as áreas reconheceram o mérito e mais-valia do MIP e desta forma consideram haver uma optimização do potencial da Unidade através do desenvolvimento de processos e instrumentos de gestão.

Perante a disponibilidade destas métricas acredito que há um melhor conhecimento dos clientes, quais são as suas características, quais os clientes mais rentáveis, que padrões de comportamento assumem e que preferências apresentam. Isto sim é imprescindível para as empresas se adaptarem melhor às exigências do mercado.

Salienta-se ainda que ao longo do estágio existiu sempre uma preocupação em apresentar uma postura ética, de competência e de atitude profissional para que a MSD reconheça o valor académico da UATLA. E com o MIP admito que a empresa possa estar o mais próximo possível dos clientes para lhes prestar o melhor serviço e disponibilizar os medicamentos mais adequados.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- IKEDA, A. A. , e Crescitelli, E. (2002). *O efeito potencial da comunicação integrada de marketing* (M. S. Institute Ed. Vol. 36). São Paulo.
- KOTLER, Philip, Kartajaya, and Iwan Setiwan. 2011. *Marketing 3.0 - Do Produto do Consumidor até ao Espírito Humano*. Outubro. ed. Actual Editora.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro.
- PORTER, M.E. (1996). *Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência* (7ª edição). Rio de Janeiro.
- RUSSELL L. and ACKOFF (1981). *Creating the Corporate Future*. Nova York.
- SHIMP, Terence A. (2003). *Advertising, promotion & supplemental aspects of integrated marketing communications* (6ª edição). Mason, Ohio.
- SILVA, A. (2008). *Os Atributos Determinantes no Acto Médico de Prescrição*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- TOLEDO, Geraldo (2003). *Marketing Estratégico*.
- WALKER, Steven F. and MARR, Jeffrey W. (2001). *Stakeholder Power: A Winning Plan for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth*. Perseus Publishing.

### Informação Electrónica

- Animal Diseases - Eradication and Monitoring Programmes – Legislation. Último acesso Outubro, 2012. Disponível on-line: [http://ec.europa.eu/food/animal/diseases/eradication/legisl\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/animal/diseases/eradication/legisl_en.htm)
- ANVETEM – Associação Nacional de Médicos Veterinários dos Municípios. Último acesso Julho, 2012. Disponível on-line: <http://anvetem.com/>
- APIFARMA, Comissão Especializada para a Saúde Animal. Último acesso Dezembro, 2012. Disponível on-line em: <http://www.apifarma.pt/areas/saudeanimal/>
- Biosecurity and Hygiene Products. Último acesso Dezembro, 2012. Disponível on-line em: <http://www.thepigsite.com/products/6/biosecurity-and-hygiene>
- Decisão da Comissão 2002/598/CE de 15 de Julho. Disponível on-line em: <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/sraf-drda/textoTabela/Programa+Global+SAA.htm>

- European Comission, Animal Health Strategy. Consultado o relatório online, com ultimo acesso em 02.02.2012:  
[http://ec.europa.eu/food/animal/diseases/strategy/docs/animal\\_health\\_strategy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/food/animal/diseases/strategy/docs/animal_health_strategy_en.pdf)
- Web oficial da Organização Mundial da Saúde Animal. Ultimo acesso Dezembro de 2012. Disponível on-line: <http://www.oie.int/>
- IFAH-Europe (International Federation for Animal Health Europe). Consultado o relatório IFAH-Europe annual report 2010, página 15. Disponível on-line em:  
[http://www.ifaheurope.org/files/ifah/documentslive/40/3033\\_IE%20AnRep10%20final%20FIN.pdf](http://www.ifaheurope.org/files/ifah/documentslive/40/3033_IE%20AnRep10%20final%20FIN.pdf)
- VETERINÁRIA ATUAL. Disponível on-line em: <http://www.veterinaria-atual.pt/> .  
Ultimo acesso Dezembro, 2012.
- Web oficial da União Europeia. Ultimo acesso 02 Fevereiro de 2013. Disponível on-line: [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)