



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

ONEPHARMA CLM 2013

ANDRÉ ÂNGELO BATISTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DR. LUÍS NAZARÉ

SETEMBRO 2012

RESUMO

Os canais de comunicação e obtenção de informação constituem uma das principais variáveis do volume de vendas do mercado farmacêutico e a ActOne, S.A. é uma empresa especialista no desenvolvimento de ferramentas de marketing e comunicação orientadas para o sector.

A Indústria Farmacêutica em 2011 facturou cerca de mil milhões de Euros em Portugal. A ActOne, S.A. regista desde a sua criação, em 2009, um crescimento anual na ordem dos 30%.

Em reunião com a Administração da ActOne, S.A., foi seleccionado o OnePharma CLM, como objecto de interesse à realização de um Plano de Marketing.

Este projecto descreve as envolventes externas e internas da ActOne, S.A., apresentando o Plano de Marketing através das seguintes temáticas: variáveis de segmentação, mercados-alvo, factores de posicionamento do produto, objectivos e estratégias de marketing, projecções financeiras, alocação de recursos e critérios de avaliação e controlo do Plano. O principal objectivo deste Plano é a compilação num só documento de toda a informação relevante sobre a Indústria Farmacêutica e o posicionamento do OnePharma CLM, com o intuito de ajudar os colaboradores da ActOne, S.A. a executarem o seu trabalho.

Palavras-chave: CLM, Plano de Marketing, Marketing Farmacêutico

ABSTRACT

ActOne, S.A. is a specialized company in the development of marketing and communication tools, one of the key influences on the change of the pharmaceutical market sales.

In 2011, the Pharmaceutical Industry recorded close to one billion Euros on sales revenue in Portugal. Since its creation, in 2009, ActOne, S.A. registers an average yearly growth of approximately 30%.

In reunion with the company's partnership, the author selected OnePharma CLM as the most interesting company's product to perform the main theme of this Marketing Plan.

This project describes the company's external and internal environments, presenting the Marketing Plan under the following main headings: segmentation, targeting, positioning, objectives and marketing strategies, financial projections, resources planning and even assessment and monitoring controls of the Marketing Plan.

The overriding aim of this Marketing Plan is to manage and gather, in only one document, all the relevant information about the Pharmaceutical Industry and the OnePharma CLM positioning in the market, in order to help the company's employees to carry out all assignments regarding the OnePharma CLM marketing strategy.

Key-words: CLM, Marketing Plan, Pharmaceutical Marketing

GLOSSÁRIO

ACTONE – ActOne, S.A.

CLM – *Closed Loop Marketing*

CRM – *Customer Relationship Manager*

DB – *Data Base*

DIM – Delegado de Informação Médica

DM&V – Departamento de Marketing e Vendas

IF – Indústria Farmacêutica

OTC – *Over the Counter*

PME – Pequena e Média Empresa

SNS– Sistema Nacional de Saúde

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
GLOSSÁRIO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABELAS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Âmbito geral e estrutura do projecto	1
1.2. Objectivos do projecto	2
2. METODOLOGIA	3
2.1. Referencial teórico	3
2.2. Plano de Marketing	3
3. REFERENCIAL TEÓRICO	4
3.1. Plano de Marketing	4
3.2. Estruturas de Planos de Marketing	5
4. QUADRO DE REFERÊNCIA	6
4.1. Estrutura escolhida do Plano de Marketing	6
5. NOTA INTRODUTÓRIA DO PLANO DE MARKETING	7
6. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA ACTONE	8
6.1. Análise do ambiente externo	8
6.1.1. Ambiente político	8
6.1.2. Ambiente económico	9
6.1.3. Ambiente social	10
6.1.4. Ambiente tecnológico	10
6.2. Análise da concorrência	10
6.2.1. Agências de comunicação	11
6.2.2. Concorrentes a nível corporativo	11
6.3. Análise do ambiente interno	12
6.3.1. Pontos fortes da ActOne	12
6.3.2. Pontos fracos da ActOne	13
6.4. Análise SWOT	14
7. ESTRATÉGIA DE MARKETING	16
7.1. Segmentação	16

7.2. Mercados - Alvo.....	17
7.3. Posicionamento	17
7.3.1. <i>Portfolio</i> e missão corporativa da ActOne	18
7.3.2. OnePharma CLM	18
7.3.2.1. Pontos diferenciadores do OnePharma CLM.....	19
7.3.2.2. Processo do OnePharma CLM	20
7.3.2.3. Benefícios.....	21
7.3.2.4. Canais de distribuição	21
7.3.2.5. Preço.....	22
7.3.3. Definição da marca.....	22
7.3.3.1. ActOne	23
7.3.3.2. OnePharma	23
7.3.4. Estratégia de comunicação do OnePharma CLM.....	23
7.3.4.1. Venda pessoal.....	24
7.3.4.3. Marketing Directo	24
7.3.4.4. Publicidade	25
8. OBJECTIVOS E PROJECCÕES FINANCEIRAS DO PLANO	26
8.1. Objectivo de novos clientes.....	26
8.2. Projecções financeiras para 2013 e 2014	27
9. ALOCAÇÃO DE RECURSOS E PLATAFORMAS DE MENSURAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLO DO PLANO	31
9.1. Orçamento	31
9.2. Espaço temporal de implementação da estratégia de comunicação	32
9.3. Avaliação e controlo.....	32
9.3.1. Responsáveis pela avaliação e controlo	32
9.3.2. Critérios de avaliação	33
9.3.2.1. Número de novos clientes	33
9.3.2.2. Rácio de sucesso das reuniões realizadas.....	33
9.3.3. Controlo.....	34
9.3.3.1. Periodicidade do controlo.....	34
9.3.3.2. Medidas de prevenção	35
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 - Propostas de estrutura de Planos de Marketing.....	5
Tabela 4.1 - Componentes do Plano de Marketing	6
Tabela 6.1 - Análise SWOT	14
Tabela 6.2 - Matriz de sinergias da análise SWOT	15
Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.....	22
Tabela 8.1 - Projecção mensal de angariação de novos clientes para 2013 e 2014.....	26
Tabela 8.2 - Projecção acumulada de angariação de novos clientes para 2013 e 2014..	26
Tabela 8.3 - Projecções financeiras para 2013 e 2014	28
Tabela 8.4 - Detalhe da projecção financeira para 2013	29
Tabela 8.5 - Detalhe da projecção financeira para 2014	30
Tabela 9.1 - Orçamento do Plano de Marketing.....	31
Tabela 9.2 - Calendarização mensal das estratégias de comunicação para 2013	32
Tabela 9.3 - Evolução do objectivo de angariação de novos clientes em 2013	33
Tabela 9.4 - Rácio de sucesso das reuniões realizadas.....	34
Tabela 9.5 - Calendarização da execução de controlos do Plano em 2013.....	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. Âmbito geral e estrutura do projecto

O presente Projecto Final de Curso corresponde à elaboração de um Plano de Marketing sobre o primeiro ano de presença no mercado do produto OnePharma CLM, desenvolvido pela ActOne, S.A. (adiante designada por “ActOne”). O referido Plano compreende um espaço temporal de um ano e recai sobre a análise actual do mercado farmacêutico, da concorrência do produto, entre outros factores chave.

A Administração da ActOne encara 2013 como sendo o momento chave para a conquista do posicionamento e penetração de mercado da plataforma na Indústria Farmacêutica (adiante designada por “IF”). Posto isto, a Administração da empresa pretende reforçar a comunicação da promoção do produto, ainda que os actuais recursos sejam limitados dada a actual conjuntura económica e sobretudo a situação presente da IF.

O OnePharma CLM constitui uma das soluções de *Customer Relationship Intelligence* desenvolvidas pela ActOne (Anexo I – Portfolio de produtos da ActOne).

A estrutura do presente documento compreende nove capítulos, sendo os primeiros 4 dedicados à descrição do âmbito geral, estrutura e objectivos do projecto (Capítulo 1), à delimitação da metodologia utilizada (Capítulo 2), ao resumo das referências teóricas recolhidas (Capítulo 3) e ao fundamento da selecção de estrutura de Plano de Marketing a utilizar (Capítulo 4).

Os capítulos 5 a 9 debruçam-se sobre a elaboração do Plano de Marketing do OnePharma CLM, apresentando a síntese dos principais temas abordados pelo projecto

(Capítulo 5), a análise do ambiente externo, interno e concorrencial da empresa (Capítulo 6), a definição das variáveis de segmentação, dos mercados-alvo e restantes factores de posicionamento do produto (Capítulo 7), a exposição dos objectivos estratégicos da empresa e a respectiva evolução das projecções financeiras (Capítulo 8) e a alocação de recursos necessária à execução do Plano, bem como as métricas e critérios de avaliação utilizados para o controlo de implementação do mesmo (Capítulo 9).

1.2. Objectivos do projecto

O objectivo primordial da realização do presente Plano para a ActOne corresponde à criação de um Plano de Marketing do OnePharma CLM, um dos principais produtos desenvolvidos pela empresa e que se encontra actualmente no momento chave de penetração de mercado. Este Plano constitui portanto uma ferramenta útil à Administração da ActOne, que pretende utilizá-lo parcialmente no processo de gestão e comunicação do produto.

No que concerne à Comunidade Científica, este Plano contribui com a revisão de literatura sobre Planos de Marketing e respectivas propostas de estrutura, bem como o desenvolvimento de um Plano de Marketing sobre uma plataforma inovadora dedicada à IF. O mercado farmacêutico é historicamente caracterizado por seguir um comportamento tradicional, no que se refere ao modelo comercial adoptado, o que significa que é muito avesso à mudança.

2. METODOLOGIA

Este capítulo prende-se com a explicação da metodologia utilizada na execução do enquadramento teórico e na elaboração dos tópicos abordados no Plano de Marketing.

2.1. Referencial teórico

Para a elaboração do enquadramento teórico foram analisados artigos científicos orientados para as seguintes temáticas: *Marketing*, *Marketing Plan* e *Marketing Management*. Foram ainda alvo de leitura livros de autores distintos sobre o tema Planos de Marketing.

2.2. Plano de Marketing

Para a definição do Plano de Marketing procedeu-se à recolha, leitura e análise de documentos internos da ActOne e navegação nos sites das empresas concorrentes com leitura e análise dos documentos disponíveis. Paralelamente, efectuaram-se diversas entrevistas à Administração da ActOne, bem como aos restantes colaboradores envolvidos na implementação e desenvolvimento da plataforma sobre a qual recai este projecto. Por último, foram ainda alvo de pesquisa e análise diversos estudos e informação relevante produzida por associações da IF e entidades públicas de regulamentação do sector.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo descreve em que consiste um Plano de Marketing, quais os principais utilizadores do Plano, os benefícios existentes na sua utilização, bem como as possíveis estruturas conceptuais do mesmo. Apresenta ainda três propostas de estrutura de três autores distintos.

3.1. Plano de Marketing

Um Plano de Marketing é um documento resumo de toda a informação que o responsável de marketing detém sobre o mercado e que indica internamente quais os planos que a empresa deverá adoptar para cumprir com os objectivos propostos, ao nível de marcas, produtos e entidades (Kotler & Keller, 2006).

Atendendo ao aumento da competitividade entre as empresas, a realização do Plano constitui um instrumento útil para todos os colaboradores e em especial os decisores de topo (McDonald, 2008). A extensão, conteúdo e duração do Plano deverá moldar-se às especificidades de cada empresa (Kotler & Keller, 2006). Os principais benefícios gerados prendem-se com a consistência das estratégias delineadas, a responsabilização dos autores e executores do Plano, a delegação de tarefas e o empenho de todos os intervenientes na execução das tarefas planeadas (Blythe, 2010). Um Plano de Marketing é constituído pelo sumário executivo, a análise da situação actual da empresa, dos produtos e do mercado, a estratégia de marketing a implementar, as projecções financeiras e as plataformas de mensuração, execução e controlo do Plano (Kotler & Keller, 2006).

Autores defendem a existência de dois tipos de Plano de Marketing complementares, nomeadamente o Plano Estratégico e o Plano Tático. O Plano Estratégico define os *targets* e as mais-valias diferenciadoras que a empresa deverá adoptar para alcançar um posicionamento competitivo dos seus produtos (Hooley, 2006). O Plano Tático operacionaliza os objectivos estratégicos, através da organização temporal das táticas de marketing, por via a atingir os objectivos propostos no Plano Estratégico (McDonald, 2008). Contudo, vários autores defendem que a divisão entre Plano Estratégico e Tático é dispensável, uma vez que atendendo ao actual ambiente competitivo e global, já não se justifica a existência de Planos Estratégicos com extensão superior a quatro anos, alicerçados em Planos Tácticos anuais (McDonald, 2008).

3.2. Estruturas de Planos de Marketing

A Tabela 3.1 descreve três propostas de estrutura de Planos de Marketing, sendo que a essência conceptual das mesmas não apresenta diferenças significativas.

Tabela 3.1 - Propostas de estrutura de Planos de Marketing

Kotler & Keller, 2006	McDonald, 2008	Blythe, 2010
1. Sumário executivo;	1. Definição dos objectivos da empresa;	1. Sumário executivo;
2. Análise da situação actual da empresa e do respectivo <i>portfolio</i> ;	2. Análise da situação actual da empresa e do mercado;	2. Estratégia corporativa e da organização;
3. Estratégia de marketing;	3. Formulação da estratégia de marketing; e	3. Análise externa e interna da organização;
4. Projecções financeiras; e	4. Alocação de recursos e plataformas de mensuração, execução e controlo do Plano.	4. Objectivos da estratégia de marketing;
5. Plataformas de mensuração, execução e controlo do Plano.		5. Estratégia de marketing;
		6. Plataformas de mensuração, execução e controlo do Plano; e
		7. Anexos.

4. QUADRO DE REFERÊNCIA

4.1. Estrutura escolhida do Plano de Marketing

A estrutura escolhida coincide com proposta apresentada por Kotler & Keller, uma vez que esta permite orientar o Plano de Marketing sobre o vector dos objectivos a alcançar em conjunto com a formulação das respectivas projecções financeiras. Paralelamente, permite ainda analisar a envolvente externa e interna da organização em simultâneo com a análise do respectivo *portfolio* de produtos. A Tabela 4.1 apresenta as componentes da estrutura seleccionada, adaptada ao presente Plano, bem como ao produto OnePharma CLM e realidade, dimensão e objectivos da ActOne.

Tabela 4.1 - Componentes do Plano de Marketing

Cap.	Secção	Descrição/Objectivos
I	Nota introdutória do Plano de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição dos conteúdos do Plano; - Breve contextualização da ActOne; e - Principais objectivos e recomendações da Gestão de Topo.
II	Análise da situação actual da empresa e respectivo <i>portfolio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da envolvente macroeconómica orientada para a IF; - Análise da concorrência; e - Análise interna da ActOne e do OnePharma CLM.
III	Estratégia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da missão; - Segmentação, Escolha dos Mercado-Alvo e Posicionamento da Empresa, Produto e Marca.
IV	Projecções financeiras	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objectivos de marketing e financeiros; - Projecções financeiras das vendas; e - Retorno do investimento.
V	Alocação de recursos e plataformas de mensuração, execução e controlo do Plano	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objectivos de implementação do Plano; e - Elaboração do respectivo orçamento.

5. NOTA INTRODUTÓRIA DO PLANO DE MARKETING

Os próximos capítulos (Capítulos 6 a 9) expõem em detalhe o Plano de Marketing do produto OnePharma CLM. A exposição do referido Plano abrange o espaço temporal de um ano e apresenta uma estrutura sequencial que permite descrever os seguintes temas:

- Análise do ambiente externo e interno da ActOne (Capítulo 6);
- Estratégia de marketing a implementar (Capítulo 7);
- Objectivos e projecções financeiras do Plano (Capítulo 8); e
- Alocação de recursos e plataforma de mensuração, execução e controlo do Plano (Capítulo 9).

A Administração da ActOne teve, enquanto fonte de orientação dos objectivos e aspirações deste Plano, um papel crucial no desenvolvimento do mesmo, recomendando que da elaboração do referido resulte a ilustração do ambiente envolvente da empresa, a identificação dos principais concorrentes, a delineação de objectivos e respectiva estratégia de marketing a adoptar, bem como o planeamento das políticas de comunicação a implementar, com especial enfoque nos custos a incorrer sobre estas rubricas.

6. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA ACTONE

O presente capítulo apresenta a análise da situação actual da ActOne, compilando a análise da envolvente externa, interna e concorrencial da empresa. Este capítulo inclui ainda a apresentação da matriz SWOT da ActOne, com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

6.1. Análise do ambiente externo

A descrição do ambiente externo contém a exposição concisa das políticas nas quais os diversos intervenientes do mercado farmacêutico têm de atentar, por via a cumprir a Lei Portuguesa e Europeia, bem como a definição da envolvente económica, social e tecnológica que abrange a área de negócio da ActOne.

6.1.1. Ambiente político

O mercado farmacêutico caracteriza-se por apresentar um vasto conjunto de normas reguladoras da sua actividade, que estabelecem os procedimentos a adoptar pelos diversos intervenientes. Uma das normas a salientar recai sobre o tipo de comunicação efectuada pela IF na promoção de medicamentos sujeitos a receita médica, cuja orientação é necessariamente exclusiva a médicos e demais profissionais de saúde, sendo indispensável garantir que toda a informação só é recepcionada pelos mesmos. É essencial que a informação acima especificada não seja recepcionada por indivíduos que não pertençam ao grupo de profissionais de saúde (ex. População) (Anexo II – Canais de comunicação utilizados pela IF em Portugal), ainda que a divulgação de informação relativa a medicamentos sem receita médica já possa ser realizada à população em geral.

Em Portugal, o Estado representa um papel crítico na IF, cumulando o papel de principal cliente da indústria e de entidade reguladora das participações dos preços dos produtos farmacêuticos desenvolvidos pela mesma, sendo que nos últimos tempos, e no âmbito do acordo do Governo celebrado com a TROIKA em 2011, temos assistido à publicação de diversos diplomas e reformas, levadas a cabo com o intuito de reduzir o preço dos medicamentos (Anexo III – Evolução do preço médio dos medicamentos entre 2007 e 2011).

6.1.2. Ambiente económico

Portugal encontra-se a atravessar um período de crise económica, o que se repercute na redução do consumo de medicamentos em geral e em especial nos produtos de marca para os quais exista um genérico mais acessível. As margens praticadas pelas empresas da IF têm vindo a diminuir, espelhando as sucessivas reduções dos preços dos medicamentos, impulsionadas pelos mecanismos desenvolvidos pelo Governo para o efeito e que procuraram gerar uma maior concorrência entre as empresas do sector, forçando-as a adoptar estratégias de diminuição dos preços praticados. Adicionalmente, o Estado tem vindo a aumentar os prazos médios de pagamento às empresas do sector, o que se repercute na liquidez disponível das mesmas (Anexo IV – Dívida e Prazo Médio de Pagamentos dos hospitais do SNS à IF).

Posto isto, e atendendo à eminente necessidade de redução de custos das companhias da IF, tem vindo a assistir-se à redução do orçamento destinado às rubricas de gastos gerais, e particularmente no que se refere às rubricas de comunicação e marketing.

6.1.3. Ambiente social

Em virtude da envolvente económica e da conseqüente redução do poder de compra, grande parte da população portuguesa encontra-se desmotivada, o que se reflecte na facturação das empresas e no estado de desconfiança sobre a IF. A indústria tem reduzido o número de colaboradores afectos aos quadros, através do despedimento de trabalhadores e da ausência de recrutamento de novos recursos humanos.

6.1.4. Ambiente tecnológico

Apesar de historicamente a IF apresentar um comportamento tradicional no que concerne ao paradigma tecnológico, atendendo à crescente necessidade de redução de custos, as empresas do sector têm vindo a adoptar novas plataformas tecnológicas com o intuito de incrementar eficiência na execução dos procedimentos desenvolvidos e na conseqüente diminuição dos custos afectos aos mesmos. A principal inovação tecnológica adoptada coincide com as denominadas soluções em *cloud* que possibilitam o uso de *software* em qualquer local, sem que seja necessário proceder *a priori* a dispendiosos investimentos de *hardware*. As redes sociais, bem como outras plataformas digitais, têm também assumido cada vez mais um papel preponderante no desenrolar da comunicação efectuada pela indústria.

6.2. Análise da concorrência

A análise da envolvente concorrencial corresponde ao levantamento dos principais concorrentes da ActOne no mercado nacional e internacional.

No que concerne ao OnePharma CLM, a concorrência da ActOne não se efectua de forma directa, uma vez que não existe no mercado nenhum produto similar que reúna todas as potencialidades e benefícios do referido. Posto isto, é possível identificar dois

grupos distintos de principais concorrentes, nomeadamente as agências de comunicação e as empresas que negociam ao nível corporativo através de negociações globais. Noventa por cento das companhias farmacêuticas a operarem em Portugal são subsidiárias de multinacionais, sendo que, muitas das negociações são realizadas a nível dos *headquarters* internacionais e posteriormente implementadas nas restantes subsidiárias. A análise dos pontos fortes e fracos destes dois tipos de empresa encontra-se descrita em detalhe no Anexo V – Análise dos principais concorrentes da ActOne.

6.2.1. Agências de comunicação

Ainda que o OnePharma CLM não seja uma ferramenta unicamente vocacionada para o vector da comunicação, no que concerne a esta funcionalidade, a concorrência da ActOne prende-se com as principais agências de comunicação a actuar no mercado farmacêutico nacional, designadamente a JRS Pharmarketing e a Maria Design. Pelo facto de não oferecerem à IF em Portugal soluções que substituam o OnePharma CLM na sua plenitude, estas empresas não podem ser consideradas como concorrentes directas da ActOne do OnePharma CLM.

6.2.2. Concorrentes a nível corporativo

Os concorrentes a nível corporativo desenvolvem a sua actividade junto dos principais *players* da IF, oferecendo soluções de marketing que possam ser utilizados nas filiais destas companhias em todo o mundo em base uniforme. Os principais concorrentes a este nível coincidem com a Agnitio, a Proscape e a Sakura.

Ao contrário do que acontece com o OnePharma CLM, os produtos desenvolvidos por estas entidades não assentam numa base de dados de profissionais de saúde, pelo que não correspondem a concorrentes directos do OnePharma CLM na sua plenitude.

Paralelamente, estes produtos não oferecem uma solução de recolha e posterior análise dos dados obtidos aquando da apresentação da comunicação, através da funcionalidade de *tracking*.

6.3. Análise do ambiente interno

A descrição do ambiente interno da empresa apresenta os principais pontos fortes e limitações da ActOne.

6.3.1. Pontos fortes da ActOne

A ActOne é um dos principais *players* em Portugal no desenvolvimento de novas soluções e produtos de marketing e canais de comunicação para a IF, contando com um *portfolio* de projectos inovador e diversificado, já implementado entre as vinte maiores companhias do referido sector a nível nacional.

A Administração e restantes colaboradores da ActOne reúnem, em comparação com a concorrência, um conhecimento alargado dos processos, problemas e necessidades da IF, ao nível do marketing e canais de comunicação, sendo a empresa intitulada pelos seus clientes como especialista no seu âmbito de actuação no sector.

Todos os produtos de *Business Intelligence* (Anexo I – *Portfolio* de produtos da ActOne) apresentam tecnologia *cloud*, o que significa que os mesmos podem ser integrados ou instalados de forma modular, oferecendo ao cliente a opção de personalizar a plataforma às suas necessidades específicas, através das várias soluções verticais e horizontais do produto. A OnePharma DB corresponde à mais vasta e recente base de dados de profissionais de saúde em Portugal, sendo utilizada como a principal fonte da maioria dos produtos e serviços da ActOne.

6.3.2. Pontos fracos da ActOne

A ActOne é uma Pequena Média Empresa (PME), o que limita a capacidade da instituição desenvolver acções promocionais que lhe permitam divulgar de forma agressiva os serviços que presta e os produtos que desenvolve, como sucede com os seus principais concorrentes internacionais, o que se repercute na dificuldade em realizar negócios a nível global (*headquarters*).

O facto de ser uma empresa portuguesa significa que por vezes existe uma barreira de actuação em alguns países, com especial enfoque em Espanha.

A empresa tem apresentado um crescimento significativo desde a sua criação, o qual não foi acompanhado pelo aumento de recursos humanos afectos aos diversos projectos. Esta situação repercute-se não só na sobrecarga de trabalho realizado por todos os colaboradores da empresa, bem como na necessidade dos mesmos acumularem funções, e desenvolverem *multitasking*, uma vez que a organização interna tem sido uma segunda prioridade.

6.4. Análise SWOT

A Tabela 6.1 apresenta a análise SWOT da ActOne onde se pretende identificar as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa.

Tabela 6.1 - Análise SWOT

	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de soluções inovadoras para a IF; • Credibilidade nos projectos; • Recursos Humanos experientes no mercado farmacêutico; • Empresa posicionada como especialista na área pelos seus clientes; • Utilização da tecnologia <i>cloud</i> nas soluções OnePharma o que possibilita a integração modular das aplicações; e • Desenvolvimento da OnePharma DB, a maior e mais actualizada base de dados de profissionais de saúde em Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação de recursos para investir em comunicação e marketing; • Ausência de notoriedade fora da IF; • PME que concorre em várias frentes face a <i>players</i> corporativos e internacionais; • Dificuldade em penetrar nos centros de decisão corporativos; • Baixo número de colaboradores face ao volume de trabalho e projectos desenvolvidos pela empresa; • Orientação dos colaboradores para a vertente comercial; e • Reduzido número de colaboradores afectos à função comercial (força de vendas).
ANÁLISE EXTERNA	<p>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento da IF em novos canais de comunicação; • Interesse crescente da IF em novas formas de obter e melhorar as fontes de informação; e • Quadros de decisão das filiais sul-americanas liderados por portugueses – aumento da oportunidade de internacionalização. 	<p>Ameaças (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actual crise económica e política. Implementação de medidas de austeridade; • Deslocalização dos centros de decisão das companhias portuguesas para outros países; e • Redução das margens praticadas pela IF, fruto da regulamentação da política de preços aplicada.

A Tabela 6.2 apresenta a matriz de sinergias dos pontos identificados na Tabela 6.1. – Análise SWOT da ActOne como forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa.

Tabela 6.2 - Matriz de sinergias da análise SWOT

	FORÇAS	fraquezas
	<p>i) Desenvolvimento de soluções inovadoras para a IF.</p> <p>ii) Desenvolvimento da OnePharma DB, a maior e mais actualizada base de dados de profissionais de saúde em Portugal.</p> <p>iii) Utilização da tecnologia cloud nas soluções OnePharma o que possibilita a integração modular das aplicações.</p>	<p>i) Limitação de recursos para investir em comunicação e marketing.</p> <p>ii) Dificuldade em penetrar nos centros de decisão corporativos.</p> <p>iii) Orientação dos colaboradores para a vertente comercial.</p>
OPORTUNIDADES	OF	Of
1) Investimento da IF em novos canais de comunicação	(i,1) Oportunidade de negócio para o OnePharma CLM (<i>first-to-market</i> em Portugal).	(i,1) Criação de plataforma online que permite apresentar a ferramenta a baixo custo.
2) Interesse crescente da IF em novas formas de obter e melhorar as fontes de informação	(ii, 2) Capacidade diferenciadora de incrementar a eficiência da ferramenta de comunicação.	
ameaças	aF	fa
1) Deslocalização dos centros de decisão das companhias portuguesas para outros países		(ii,1) Criação de parcerias com companhias da IF para promoção da ferramenta através da aplicação de descontos comerciais ou condições especiais negociáveis.
2) Redução das margens praticadas pela IF, fruto da regulamentação da política de preços aplicada	(i,2) Oferta de soluções modulares que permitem personalizar o produto às necessidades da companhia da IF.	(iii,2) Promoção da ferramenta enquanto vértice da redução de custos com comunicação através da base integrada de soluções e diminuição das horas de trabalho dos DIM's.

7. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Este capítulo descreve os vectores da estratégia de marketing desenvolvida pela ActOne. Nesta sequência, os próximos pontos apresentam a segmentação (variáveis utilizadas e decomposição dos segmentos), a selecção dos mercados-alvo e o posicionamento da ActOne, do produto OnePharma CLM e respectivas marcas no sector farmacêutico.

7.1. Segmentação

Existem duas variáveis principais que permitem segmentar a IF, segundo as características do produto OnePharma CLM, designadamente:

- Número de Delegados de Informação Médica (designação atribuída aos vendedores/promotores da IF, adiante designados por “DIMs”) que a companhia farmacêutica emprega na área comercial; e
- Tipo de produtos disponibilizados pela companhia, nomeadamente produtos genéricos, medicamentos passíveis de serem vendidos sem receita médica (adiante designados por “OTCs”), produtos de ambulatório e produtos hospitalares. (Anexo VI – Tipo de medicamentos disponibilizados pela IF).

É preciso evidenciar que as 20 maiores companhias farmacêuticas detêm cerca de 80% do volume de negócios do mercado farmacêutico, e que todas detêm no seu *portfolio*, OTCs, medicamentos hospitalares e medicamentos de ambulatório. Somente uma minoria ainda não detém participações financeiras em companhias do sector dedicadas ao fabrico e comercialização de medicamentos genéricos. Atentando neste factor

efectuou-se uma segmentação estruturada em três níveis, tendo em atenção as 20 maiores companhias farmacêuticas e as 20 companhias seguintes, que apesar de apresentarem um tipo de actuação similar às do *Top 20* cumprem-no em menor escala (Anexo VII – Segmentação detalhada da IF).

Nesta base, é possível dissociar o mercado farmacêutico nos seguintes segmentos:

- Companhias H – High: Companhias com uma equipa de comerciais superior a 80 DIMs;
- Companhias M – Medium: Companhias com uma equipa de comerciais entre 40 e 80 DIMs; e
- Companhias L – Low: Companhias com uma equipa de comerciais inferior a 40 DIMs.

7.2. Mercados - Alvo

A ActOne opera em várias áreas de negócio, sendo que está presente ou contacta com a quase totalidade das companhias do mercado farmacêutico. Nesta base, e ainda que o *major target* sejam as companhias *high*, atendendo à directiva e estratégia da Administração em conseguir uma elevada penetração no mercado farmacêutico, todas as companhias (*High, Medium e Low*) constituem oportunidades de negócio e são potenciais clientes. A segmentação do mercado farmacêutico enumerada no ponto 7.1. constitui portanto uma ferramenta crucial no processo de adaptação e personalização da mensagem a transmitir através da estratégia de marketing definida.

7.3. Posicionamento

Descrição do posicionamento da ActOne, do OnePharma e das marcas ActOne e OnePharma.

7.3.1. *Portfolio* e missão corporativa da ActOne

O *portfolio* de produtos desenvolvidos pela ActOne divide-se em quatro principais áreas de negócio, nomeadamente os estudos de mercado, as soluções de comunicação, o *consumer relationship intelligence* e os serviços de consultoria. (Anexo I – *Portfolio* de produtos da ActOne). A ActOne aspira a ser líder de mercado em Portugal na produção e desenvolvimento de serviços de informação e gestão do conhecimento no âmbito da IF. Nesta base, a ActOne procura fortalecer continuamente o registo de parceria com os seus clientes, no que concerne à pesquisa, identificação e gestão de conhecimento, com o intuito de oferecer um leque cada vez mais abrangente de serviços, que alicerçados na inovação, permitam um incremento de eficiência no processo de tomada de decisão, bem como a transformação do conhecimento obtido em acções de valor acrescentado para o sector.

7.3.2. OnePharma CLM

O OnePharma CLM é uma plataforma destinada a orientar e suportar os DIMs nas visitas de informação e comunicação a profissionais de saúde. Esta plataforma de marketing coincide com um *software* que através do processo de segmentação, efectuado pela companhia farmacêutica fornecedora do produto a divulgar pelo DIM, auxilia a personalização da apresentação dos produtos nas referidas visitas. A comunicação é efectuada com recurso a um suporte digital (*iPad* ou *Tablet*), o que permite expor de forma eficaz conteúdos dinâmicos, incrementando a interactividade e a *compliance* à mensagem do receptor sobre os produtos divulgados.

Uma vez que o OnePharma CLM assenta na base de dados OnePharma DB, que inclui informação relevante sobre os profissionais de saúde, o DIM encontra-se *a priori*

munido de informação útil e diferenciadora, o que lhe permite preparar a visita antes de ter contacto com os profissionais de Saúde.

Todos os *insights* das visitas efectuadas pelos DIMs são registados pela plataforma, servindo posteriormente de base à análise e optimização dos conteúdos da comunicação exibidos, por parte dos responsáveis de marketing e vendas. Esta análise permite em conjunto com a apreciação dos resultados pretendidos face aos obtidos, prospectar oportunidades de melhoria na metodologia de comunicação a utilizar pelo DIM na abordagem de cada mercado-alvo.

Nos pontos que se seguem serão expostas as principais características que diferenciam o OnePharma CLM, o processo do produto, os benefícios para a IF, o canal de distribuição utilizado e a política de preços praticada.

7.3.2.1. Pontos diferenciadores do OnePharma CLM

O OnePharma CLM diferencia-se da restante concorrência por conseguir integrar numa só plataforma as seguintes funcionalidades:

- Apresentação de conteúdos em formato de som, imagem ou vídeo, através da inclusão de uma biblioteca digital que permite de forma rápida e eficaz adaptar o seguimento da visita a cada grupo-alvo;
- Gestão e actualização de informação obtida nas visitas realizadas pelos DIMs, bem como gestão de encomendas e pedidos comerciais, através da sincronização em *real-time* com o Customer Relationship Manager (adiante designado por “CRM”) da companhia farmacêutica;
- Optimização da gestão de equipas de DIMs, através do *tracking* de todos os conteúdos exibidos nas visitas aos profissionais de Saúde, do controlo por geo-

referenciação, do acesso a actualizações realizadas nas visitas, do aumento de número de visitas efectuadas, entre outras métricas. A informação compilada pelo DIM na plataforma é sincronizada ao minuto com o servidor da companhia farmacêutica, o que permite actualizar progressivamente a base da plataforma com o *tracking* realizado e os *insights* recolhidos nas visitas, por parte da reformulação da comunicação por cada grupo-alvo, levado a cabo pelo Departamento de Marketing e Vendas da companhia farmacêutica (adiante designado por “DM&V”).

7.3.2.2. Processo do OnePharma CLM

O processo do OnePharma CLM assenta em três vectores cíclicos distintos que se repetem continuamente, nomeadamente o Planeamento, a Execução e a Análise (Anexo VIII – Quadro *Cloosed Loop Marketing*).

O Planeamento inicia-se com o DM&V que segmenta e selecciona qual a comunicação a utilizar em cada grupo-alvo definido.

A fase de Execução decorre aquando da visita de informação e comunicação do DIM ao profissional de Saúde. Nesta fase os DIMs consultam a plataforma, de modo a obter antecipadamente informação sobre o tipo de comunicação a utilizar, os objectivos da visita e dados pessoais e profissionais do profissional de Saúde. A apresentação multimédia é realizada de um para um, de acordo com o plano definido pelo DM&V para o efeito. No fim de cada visita, o DIM elabora um relatório sucinto sobre a visita realizada, enumerando os principais aspectos da visita a salientar. Estes dados são posteriormente utilizados na preparação de uma próxima visita, bem como na produção de *insights* para melhoria de todo o processo de comunicação (*Loop*).

A fase de Análise é despoletada pelo DM&V da companhia que agrega todos os dados recolhidos, transformando-os em informação e conhecimento útil do *feedback* dos receptores à comunicação efectuada, sendo que consoante os resultados obtidos nesta fase, o DM&V pode ou não proceder a uma reformulação do planeamento existente por grupo-alvo, efectuando deste modo o *looping* do processo de actuação da plataforma. Este processo decorre de forma repetida até a optimização total da mensagem actual, à existência de mudanças nos produtos ou nos objectivos da companhia farmacêutica.

7.3.2.3. Benefícios

O principal benefício oferecido pelo OnePharma CLM à IF prende-se com o facto de ser uma solução com grande impacto na comunicação com o profissional de saúde, ao permitir incrementar a proactividade do DIMs, potenciando o diálogo em detrimento do monólogo tradicional e recepção de *feedback* sobre o produto. Esta plataforma garante ainda a uniformidade e coerência na comunicação realizada aos profissionais de saúde, bem como possibilita um rácio custo/benefício baixo quando comparado com os custos associados aos modelos tradicionais de comunicação. Por último, esta plataforma é a única a utilizar o sistema de *profiling* (actualização de dados em *real-time* de cada profissional), permitindo uma segmentação individual (um profissional de saúde, uma mensagem) e a automatização do processo de comunicação.

7.3.2.4. Canais de distribuição

O OnePharma CLM é uma plataforma de *software* assente na tecnologia *cloud*, ou seja não precisa de instalação de servidores ou de uma base de dados própria. Numa primeira fase é necessária a sincronização da plataforma com alguns requisitos específicos da companhia, como o CRM, os equipamentos de visita, os equipamentos de análise entre outras especificações requeridas. Posteriormente, cada utilizador,

dependendo do seu nível de acesso, precisa somente de um *User* e de uma *Password* de autenticação para aceder à aplicação.

7.3.2.5. Preço

A Tabela 7.1 apresenta a política de preços associada ao produto OnePharma CLM., identificando a componente fixa e as componentes variáveis através da identificação dos factores que compõem e fazem oscilar o preço praticado junto de cada cliente. Devido ao ambiente de *downsizing* das forças de vendas na IF, a política de *pricing* não assente unicamente na dimensão das equipas comerciais de cada companhia.

Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM

	Descrição	Preço
Componente fixa	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação e sincronização da aplicação nas plataformas de <i>hardware</i> do cliente; e - Formação específica das equipas de DIMs sobre a aplicação. 	5.000 Euros
Componente variável	<ul style="list-style-type: none"> - Número e especificidade das funcionalidades da plataforma solicitadas pelo cliente. - Número de utilizadores da aplicação (número de licenças de utilização do <i>software</i> adquiridas). 	<p>Entre 1.500 e 2.000 Euros por mês</p> <p>30 Euros por licença por mês</p>

Por norma, a ActOne associa a prática de descontos comerciais à duração dos contratos realizados.

7.3.3. Definição da marca

Este capítulo descreve quais as percepções e notoriedade da marca ActOne e OnePharma junto da IF.

7.3.3.1. ActOne

A ActOne foi fundada por dois sócios com uma vasta experiência profissional na IF. Este foco de especialização no sector tem vindo a permitir que a ActOne ganhe notoriedade e respeito enquanto especialista de marketing no mercado farmacêutico, onde conta com um já amplo *portfolio* de criação de soluções de marketing diferentes e inovadoras no âmbito de estudos de mercado, *business intelligence* e projectos de consultoria.

Desde a sua criação a ActOne tem vindo a consolidar a relação que estabelece com o sector, possuindo um leque de clientes que abrange as vinte maiores companhias farmacêuticas presentes em Portugal.

7.3.3.2. OnePharma

O OnePharma coincide com uma gama de projectos e soluções criada pela ActOne com o intuito de mitigar algumas das necessidades de comunicação específicas da IF. Os projectos OnePharma já implementados nos clientes, bem como outros ainda em curso, têm vindo a coleccionar um *feedback* positivo por parte dos utilizadores e clientes da plataforma. Este *feedback* tem vindo a repercutir-se no crescente interesse positivo das companhias farmacêuticas no uso de soluções de marketing OnePharma.

7.3.4. Estratégia de comunicação do OnePharma CLM

A comunicação do OnePharma CLM será orientada a toda a IF, tendo em conta os critérios de Segmentação e o tipo de Companhia, sendo possível dissociar quatro abordagens distintas de táticas de comunicação, nomeadamente a venda pessoal, o evento, o marketing directo e a publicidade. Este ponto recai sobre a descrição das táticas referidas, através da identificação dos objectivos, do canal de distribuição e do

mercado alvo para o qual se direccionam. No ponto 9 está disponível a Orçamentação e a Calendarização da Estratégia de comunicação do OnePharma CLM para 2013 e 2014.

7.3.4.1. Venda pessoal

Nas reuniões de apresentação da ActOne, bem como nos eventos de *briefing* de projectos junto de clientes da IF, existirá um esforço acrescido por parte dos participantes em apresentar a aplicação OnePharma CLM de forma personalizada, moldando o conteúdo do discurso e o formato da exposição à realidade e mercado-alvo do cliente e deslocação da Administração da ActOne às Direcções Gerais das Companhias Farmacêuticas.

7.3.4.2. Evento

Em Maio será organizada uma palestra sobre o tema “Economia na Saúde” que contará com oradores de referência a nível nacional e internacional. Durante o evento será apresentada a aplicação OnePharma CLM, colocando especial ênfase na relação qualidade/custo da plataforma. A divulgação do evento será realizada através de convite e pretende-se a participação dos principais responsáveis das empresas compreendidas nos mercados-alvo identificados.

7.3.4.3. Marketing Directo

Mensalmente será realizado um comunicado através de e-mail, pessoal ou profissional, com o intuito de divulgar conteúdos promocionais actualizados. Estes conteúdos deverão ser adaptados à realidade de cada mercado-alvo.

7.3.4.4. Publicidade

A promoção publicitária do OnePharma CLM inclui a elaboração de um site dedicado em exclusivo à apresentação do produto. Esta fonte permitirá de uma forma simples apresentar todo o processo da plataforma aos utilizadores em geral, bem como solicitar um *trial period* de 30 dias online para experimentar a aplicação. Este canal de comunicação encontra-se em desenvolvimento pela ActOne e destina-se a toda a IF.

8. OBJECTIVOS E PROJECCÕES FINANCEIRAS DO PLANO

Este capítulo recai sobre a delineação dos objectivos de angariação de novos clientes do produto e as respectivas projecções financeiras para o horizonte temporal compreendido entre 2013 e 2014.

8.1. Objectivo de novos clientes

No que concerne à angariação de novos clientes, o objectivo estratégico delineado pelo presente Plano de Marketing consiste em expandir a quota de mercado da ActOne e recrutar quinze novos clientes até ao final de 2013 e trinta e cinco novos clientes até ao final de 2014. A Tabela 8.1 apresenta a previsão de angariação de novos clientes numa base mensal para os anos de 2013 e 2014.

Tabela 8.1 - Projecção mensal de angariação de novos clientes para 2013 e 2014

N.º de clientes angariados no mês	Mês											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	1	1	3	3	2	1	-	-	1	1	1	1
2013	1	1	4	4	3	1	-	-	2	1	2	1

A Tabela 8.2. apresenta a previsão de angariação de novos clientes numa base acumulada para os anos de 2012 e 2013.

Tabela 8.2 - Projecção acumulada de angariação de novos clientes para 2013 e 2014

N.º de clientes angariados no mês	Mês											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	1	2	5	8	10	11	11	11	12	13	14	15
2013	16	17	21	25	28	29	29	29	31	32	34	35

8.2. Projecções financeiras para 2013 e 2014

O retorno esperado do investimento no Plano de Marketing é apresentado na Tabela 8.3, que ilustra as projecções financeiras para os anos 2013 e 2014, assentes nos seguintes pressupostos:

1. A facturação da mensalidade atenta na evolução da angariação de novos clientes em 2013 e 2014, cuja previsão de recrutamento é apresentada nas Tabelas 8.1 e 8.2 referentes à projecção de angariação de novos clientes para os anos 2013 e 2014, numa base mensal e acumulada, respectivamente;
2. A política de preços praticada assenta nas componentes apresentadas na Tabela 7.1. – Política de preços do OnePhama CLM, não se verificando uma variação nos preços praticados entre 2013 e 2014. Em detalhe, as componentes da política de preços prendem-se com os seguintes factores:
 - a. Investimento inicial de 5.000 Euros por cliente;
 - b. Mensalidade de 1.800 Euros por cliente referente aos custos de manutenção e actualização da ferramenta; e
 - c. Mensalidade de 30 Euros por cada licença de utilização emitida.
3. Cada cliente celebrou um contrato com aquisição de quinze licenças de utilização da aplicação de *software*; e
4. Os custos de comunicação incorridos em 2013 seguem a estrutura apresentada na Tabela 9.1 – Orçamento do Plano de Marketing. Em 2014 o gasto associado à manutenção do site regista um aumento de 30%, e o gasto referente à elaboração do evento regista um acréscimo de 100%, face ao ano anterior.
5. Os custos com pessoal prendem-se com a afectação a 100% de colaboradores da ActOne à implementação do Plano. Os gastos associados à afectação por

colaborador ascende a 2.000 Euros por mês, o que inclui a remuneração bruta e restantes despesas. Em 2013 estarão afectos ao Plano dois colaboradores e em 2014 estarão afectos cinco colaboradores.

Tabela 8.3 - Projecções financeiras para 2013 e 2014

	2013 (Euros)	2014 (Euros)	Varição (%)
Receitas			
Investimento inicial ⁽¹⁾	75.000	100.000	33%
Mensalidades ⁽²⁾	203.400	586.800	188%
Licenças ⁽³⁾	50.850	146.700	188%
<i>Total de receitas</i>	<i>329.250</i>	<i>833.500</i>	<i>153%</i>
Custos			
Custos de comunicação ⁽⁴⁾	10.500	19.250	83%
Custos com pessoal ⁽⁵⁾	48.000	120.000	150%
<i>Total de custos</i>	<i>58.500</i>	<i>139.250</i>	<i>138%</i>
Retorno do investimento no Plano de Marketing	270.750	694.250	156%

⁽¹⁾ Componente da política de preços enumerada no pressuposto 2 a).

⁽²⁾ Componente da política de preços enumerada no pressuposto 2 b).

⁽³⁾ Componente da política de preços enumerada no pressuposto 2 c).

⁽⁴⁾ Previsão de custos enumerada no pressuposto 4.

⁽⁵⁾ Previsão de custos enumerada no pressuposto 5.

Importa salientar que as projecções financeiras explicitadas na Tabela 8.3 ponderam somente os custos incorridos e imputados directamente à implementação do Plano de Marketing. Contudo, é de esperar que a evolução crescente das receitas seja acompanhada pelo aumento dos custos de estrutura da ActOne, horizontais a todos os projectos.

As Tabelas 8.4 e 8.5 apresentam o detalhe das projecções financeiras para os anos 2012 e 2013, respectivamente.

Tabela 8.4 - Detalhe da projecção financeira para 2013

2013	Mês												TOTAL
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
N.º de novos clientes angariados por mês	1	1	3	3	2	1	-	-	1	1	1	1	
N.º total de novos clientes angariados	1	2	5	8	10	11	11	11	12	13	14	15	
Receitas													
Investimento inicial ⁽¹⁾	5.000	5.000	15.000	15.000	10.000	5.000	-	-	5.000	5.000	5.000	5.000	75.000
Mensalidades ⁽²⁾	1.800	3.600	9.000	14.400	18.000	19.800	19.800	19.800	21.600	23.400	25.200	27.000	203.400
Licenças ⁽³⁾	450	900	2.250	3.600	4.500	4.950	4.950	4.950	5.400	5.850	6.300	6.750	50.850
<i>Total de receitas</i>	<i>7.250</i>	<i>9.500</i>	<i>26.250</i>	<i>33.000</i>	<i>32.500</i>	<i>29.750</i>	<i>24.750</i>	<i>24.750</i>	<i>32.000</i>	<i>34.250</i>	<i>36.500</i>	<i>38.750</i>	329.250
Custos													
Custos de comunicação ⁽⁴⁾	2.500	-	-	-	8.000	-	-	-	-	-	-	-	10.500
Custos com pessoal ⁽⁵⁾	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
<i>Total de custos</i>	<i>6.500</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>12.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	58.500
Retorno do investimento no Plano de Marketing	750	5.500	22.250	29.000	20.500	25.750	20.750	20.750	28.000	30.250	32.500	34.750	270.750

(valores expressos em Euros)

⁽¹⁾ Assumindo um investimento inicial de 5.000 Euros por cliente, de acordo com a Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽²⁾ Assumindo uma mensalidade *standard* de 1.800 Euros por cliente, de acordo com o intervalo estabelecido na Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽³⁾ Admitindo a aquisição *standard* de 15 licenças por cliente. O preço praticado é de 30 Euros/mês por licença, de acordo com a Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽⁴⁾ Admitindo a estrutura de custos apresentada na Tabela 9.1 - Orçamento do Plano de Marketing.⁽⁵⁾ Admitindo a afectação de dois colaboradores a 100% à implementação do Plano.

Tabela 8.5 - Detalhe da projecção financeira para 2014

2014	Mês												TOTAL
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
N.º de novos clientes angariados por mês	1	1	4	4	3	1	-	-	2	1	2	1	
N.º total de novos clientes angariados	16	17	21	25	28	29	29	29	31	32	34	35	
Receitas													
Investimento inicial ⁽¹⁾	5.000	5.000	20.000	20.000	15.000	5.000	-	-	10.000	5.000	10.000	5.000	100.000
Mensalidades ⁽²⁾	28.800	30.600	37.800	45.000	50.400	52.200	52.200	52.200	55.800	57.600	61.200	63.000	586.800
Licenças ⁽³⁾	7.200	7.650	9.450	11.250	12.600	13.050	13.050	13.050	13.950	14.400	15.300	15.750	146.700
<i>Total de receitas</i>	<i>41.000</i>	<i>43.250</i>	<i>67.250</i>	<i>76.250</i>	<i>78.000</i>	<i>70.250</i>	<i>65.250</i>	<i>65.250</i>	<i>79.750</i>	<i>77.000</i>	<i>86.500</i>	<i>83.750</i>	833.500
Custos													
Custos de comunicação ⁽⁴⁾	3.250	-	-	-	16.000	-	-	-	-	-	-	-	19.250
Custos com pessoal ⁽⁵⁾	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
<i>Total de custos</i>	<i>13.250</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>26.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	139.250
Retorno do investimento no Plano de Marketing	27.750	33.250	57.250	66.250	52.000	60.250	55.250	55.250	69.750	67.000	76.500	73.750	694.250

(valores expressos em Euros)

⁽¹⁾ Assumindo um investimento inicial de 5.000 Euros por cliente, de acordo com a Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽²⁾ Assumindo uma mensalidade *standard* de 1.800 Euros por cliente, de acordo com o intervalo estabelecido na Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽³⁾ Admitindo a aquisição *standard* de 15 licenças por cliente. O preço praticado é de 30 Euros/mês por licença, de acordo com a Tabela 7.1 - Política de preços do OnePharma CLM.⁽⁴⁾ Admitindo a estrutura de custos apresentada na Tabela 9.1 - Orçamento do Plano de Marketing.⁽⁵⁾ Admitindo a afectação de cinco colaboradores a 100% à implementação do Plano.

9. ALOCAÇÃO DE RECURSOS E PLATAFORMAS DE MENSURAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLO DO PLANO

Este capítulo descreve a formulação do orçamento do Plano, a calendarização das estratégias de comunicação a abordar ao longo do ano, bem como os critérios de avaliação e os instrumentos de controlo adoptados.

9.1. Orçamento

A Tabela 9.1 apresenta o orçamento do Plano de Marketing, identificando os custos afectos a cada uma das estratégias de comunicação. É de salientar, o facto de os recursos financeiros necessários à realização da estratégia de marketing delineada no Plano são maioritariamente imputados à actual estrutura de custos da ActOne, pelo que não serão incluídos no Orçamento.

Tabela 9.1 - Orçamento do Plano de Marketing

Estratégia de comunicação	Custo (Euros)	Periodicidade	Observações
Venda pessoal	-	Sempre que existam reuniões ou <i>briefings</i> com clientes que ainda não utilizem o OnePharma CLM.	Desenvolvimento e produção interna.
Evento	8.000	Mês de Maio	-
Marketing directo	-	Mensal	Desenvolvimento e produção interna.
Publicidade	2.500	Permanente	-
Total	10.500 Euros		

9.2. Espaço temporal de implementação da estratégia de comunicação

A Tabela 9.2 apresenta a calendarização das estratégias de comunicação a desenvolver ao longo do ano de 2013.

Tabela 9.2 - Calendarização mensal das estratégias de comunicação para 2013

Estratégia de Comunicação	Mês											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Venda pessoal	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Evento					E							
Marketing directo	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Publicidade	P											

Legenda: (V) – Realização de reuniões com cliente; (E) - Realização do evento “Economia na Saúde”; (M) – Envio de *e-mail*; (P) – Lançamento do site.

9.3. Avaliação e controlo

Este ponto recai sobre a descrição dos responsáveis pela avaliação e controlo do Plano de Marketing, bem como sobre a identificação dos critérios de avaliação e plataformas de controlo adoptados.

9.3.1. Responsáveis pela avaliação e controlo

A responsabilidade de controlar a implementação do Plano de Marketing recai sobre a Administração da ActOne e respectivo Departamento de Marketing. As principais funções do Departamento de Marketing no processo de avaliação e controlo da implementação do Plano coincidem com o acompanhamento constante dos resultados obtidos face aos objectivos delineados, devendo reportar à Administração da ActOne numa base mensal os principais indicadores. À Administração da ActOne cabe a análise dos indicadores de sucesso de implementação do Plano e a decisão estratégica e

atempada de adopção de medidas de prevenção sempre que a evolução dos resultados face aos objectivos o solicite.

9.3.2. Critérios de avaliação

A avaliação do desempenho das acções de comunicação, bem como a observação do cumprimento dos objectivos do Plano serão efectuadas pelos responsáveis enumerados no ponto anterior. Os dois principais critérios de avaliação do desempenho coincidem com o número de novos clientes angariados e o rácio de sucesso das reuniões realizadas.

9.3.2.1. Número de novos clientes

A Tabela 9.3 apresenta a evolução esperada do objectivo de angariação de novos clientes numa base mensal, expondo o número de novos clientes incrementado em cada mês face ao *target*. A evolução delineada atenta nas acções de comunicação e promoção do produto definidas no Plano.

Tabela 9.3 - Evolução do objectivo de angariação de novos clientes em 2013

2013	Mês											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
N.º total de novos clientes angariados	1	2	3	6	9	11	12	12	12	13	14	15
% Objectivo alcançado	7%	13%	20%	40%	60%	73%	80%	80%	80%	87%	93%	100%

9.3.2.2. Rácio de sucesso das reuniões realizadas

O rácio de sucesso das reuniões realizadas coincide com a proporção de negócios fechados face ao número de reuniões efectuadas. A Tabela 9.4 compila os dados necessários à abordagem do critério de avaliação e deverá ser preenchida pelos responsáveis pela avaliação durante o ano de implementação do Plano.

Tabela 9.4 - Rácio de sucesso das reuniões realizadas

2013	Mês											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
N.º reuniões realizadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
N.º de negócios fechados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% Sucesso das reuniões realizadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% Objectivo alcançado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

A percentagem de sucesso das reuniões realizadas coincide com o seguinte rácio:

$$\% \text{ Sucesso das reuniões realizadas} = \frac{\text{N.º de negócios fechados}}{\text{N.º de reuniões realizadas}}$$

A percentagem do objectivo alcançado coincide com o seguinte rácio:

$$\% \text{ Objectivo alcançado} = \frac{\text{N.º de negócios fechados}}{\text{target de negócios fechados}}$$

Sendo que o *target* em 2013 corresponde a quinze novos clientes.

9.3.3. Controlo

Este ponto descreve a periodicidade com que o controlo do Plano deverá ser efectuado, identificando as métricas específicas para cada critério de avaliação, atendendo aos objectivos estipulados e algumas medidas de prevenção necessárias.

9.3.3.1. Periodicidade do controlo

A periodicidade do controlo do Plano será mensal durante o primeiro semestre, atendendo ao *target* de alcançar 73% do objectivo até Junho. Posteriormente, deverão ser executados três controlos dos critérios de avaliação nos meses de Agosto, Outubro e Dezembro.

Tabela 9.5 - Calendarização da execução de controlos do Plano em 2013

2013	Mês											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Controlo	X	X	X	X	X	X		X		X		X

Legenda: (X) – Realização do controlo

9.3.3.2. Medidas de prevenção

Caso os resultados mensais previstos não sejam alcançados, os responsáveis pela avaliação e controlo do Plano, nomeadamente a Administração da ActOne, deverá ponderar a adopção das seguintes medidas:

- Reforço da presença da promoção do produto em revistas da especialidade; e
- Recrutamento de novos colaboradores para a área comercial.

Importa salientar que a implementação atempada das medidas de prevenção identificadas, permite mitigar o risco de não alcançar os objectivos delineados.

REFERÊNCIAS

APIFARMA (2010). *A Indústria Farmacêutica em números* (1.^a Ed.). Lisboa: APIFARMA.

Blythe (2010). *Marketing Management*. (12.^a Ed.). Essex: Pearson.

Governo (1990). Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto. *Diário da República*, 195 (1.^a série).

Governo (2006). Lei n.º 176/2006, de 30 de Agosto. *Capítulo IX, Diário da República*, 167 (1.^a série).

Governo. (2012). Portaria n.º4/2012, de 2 de Janeiro. *Diário da República*, 8 (1.^a série).

Hooley, G. *et all* (2006). *Marketing Strategy and Competitive Position*. (4.^a Ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. (12.^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

McDonald (2008). *Marketing Planning: Understanding Plans and Strategy*. (3.^a Ed.). Assox: Pearson.

Parlamento e Conselho Europeu (2001). Directiva 2001/83/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de Novembro. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, L311/67.

ANEXOS

ANEXO I- <i>Portfolio</i> de produtos da ActOne	38
ANEXO II – Canais de comunicação utilizados pela IF em Portugal.....	43
ANEXO III – Evolução do preço médio dos medicamentos entre 2007 e 2011.....	45
ANEXO IV – Dívidas e Prazo Médio de Pagamentos dos hospitais do SNS à Indústria Farmacêutica.....	48
ANEXO V – Análise dos Pontos Fortes e Fracos dos principais concorrentes da ActOne, S.A.....	50
ANEXO VI - Tipo de medicamentos disponibilizados pela Indústria Farmacêutica	52
ANEXO VII - Segmentação detalhada da Indústria Farmacêutica	54
ANEXO VIII - Quadro <i>Closed Loop Marketing</i>	56

ANEXO I- *Portfolio* de produtos da ActOne

A ActOne tem 4 áreas de Negócio, Market Reseach, Multichannel, CRI e consultoria.



Market Research

Estudos de Mercado
QUALITATIVOS
QUANTITATIVOS
OUTROS ESTUDOS



ask it your self



Multichannel

Mass Mail
Soluções Mistas de Comunicação



CRI



Consultoria



Know it yourself

Características dos principais serviços da ActOne.

1 – Área de Negócio - Estudos de Mercado

Os estudos de mercado realizados pela ActOne, S.A. têm uma ligação directa ao desenvolvimento do Askit®, plataforma de estudos de mercado on-line, criada de raiz pela ActOne® em 2009, que está em constante desenvolvimento até aos dias de hoje. O Askit® diferencia-se por ter acesso a um painel de inquiridos representativos de todas as especialidades médicas.

O Painel Askit® é o maior painel de profissionais de saúde em Portugal, conseguindo assim a equipa de Estudos de Mercado da ActOne® realizar qualquer tipo de estudos de mercado *Ad-hoc* com representatividade para a Indústria Farmacêutica, **no prazo de 2 a 3 semanas.**

2 – Área de Negócio - Serviços multicanal



O 4you® é um canal de email marketing que conta com mais de 50% do universo inscrito, no activo, em todas as especialidades médicas e não médicas. Onde as companhias farmacêuticas podem enviar todo o tipo de informação ou promoção dos seus produtos respeitando a lei em vigor.

Mail tradicional

O email tradicional é feito pela ActOne® com recurso as moradas dos profissionais de saúde pretendidos na OnePharma® DB garantindo uma maior *compliance* na entrega e leitura dos mesmo. A ActOne® oferece este serviço como complemento em outras a outras táticas de comunicação como o envio pelo 4you® (email marketing).

3 – Área de Negócio - Customer Relationship Intelligence - Soluções OnePharma®

Esta área de negócio foi criada pela ActOne® no ano de 2011, com o objectivo de oferecer uma nova solução integrada à Indústria Farmacêutica



O OnePharma® DB é uma base de dados proactivamente actualizada por uma equipa externa (Field force) e interna (Contact center) que garante que seja a base de dados mais fiável e robusta para a Indústria Farmacêutica em Portugal.

Esta base de dados pode ser vendida em separado ou integrada no sistema de CRM de qualquer companhia da Indústria.



O OnePharma® CRM é desenvolvido sobre a solução líder de mercado a Salesforce.com que foi premiada pela Gartner como melhor solução de CRM, principalmente por ser facilmente personalizado e ser totalmente “cloud”.



O OnePharma® CLM é uma ferramenta única no mercado que se enquadra totalmente no novo e inovador conceito de Closed Loop Marketing. Trata-se de um instrumento de e-detailing que é compatível com iPad e Tablet.

4 – Área de Negócio - Serviços de consultoria

A ActOne® com a vasta experiência já adquirida em muitos projectos e no desenvolvimento de várias soluções para a Indústria Farmacêutica tem ao dispor de todos os clientes projectos de consultoria Ad-hoc sobre problemas ou dúvidas que tenham sobre comunicação, alinhamento territorial, segmentação e *targeting* entre outros.

Fonte: ActOne, S.A. (2012)

ANEXO II – Canais de comunicação utilizados pela IF em Portugal

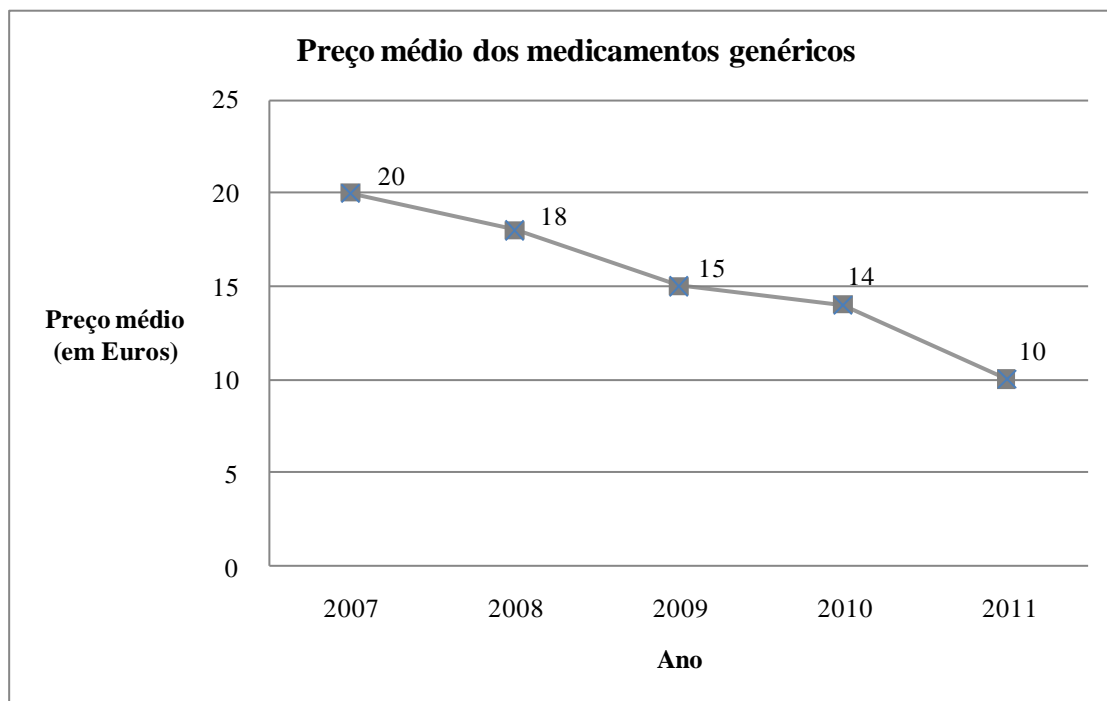
Os canais mais utilizados pela Indústria Farmacêutica portuguesa para comunicar exclusivamente com os Profissionais de Saúde são:

- **Visita médica** – canal mais utilizado pela indústria, onde um DIM visita um profissional de Saúde para promover e explicar os efeitos dos produtos da sua Companhia
- **E-mail marketing** – Envio de emails, onde o receptor é profissional de Saúde e deu autorização para receber emails
- **Eventos** – Organização de congressos, *simposiuns* ou pequenos eventos exclusivos para profissionais de Saúde, onde são promovidos os produtos da Companhia.
- **Publicidade em Revistas ou Imprensa especializada** – Colocação de conteúdos em revistas ou jornais exclusivos para profissionais de Saúde.

Fonte: ActOne, S.A. (2012)

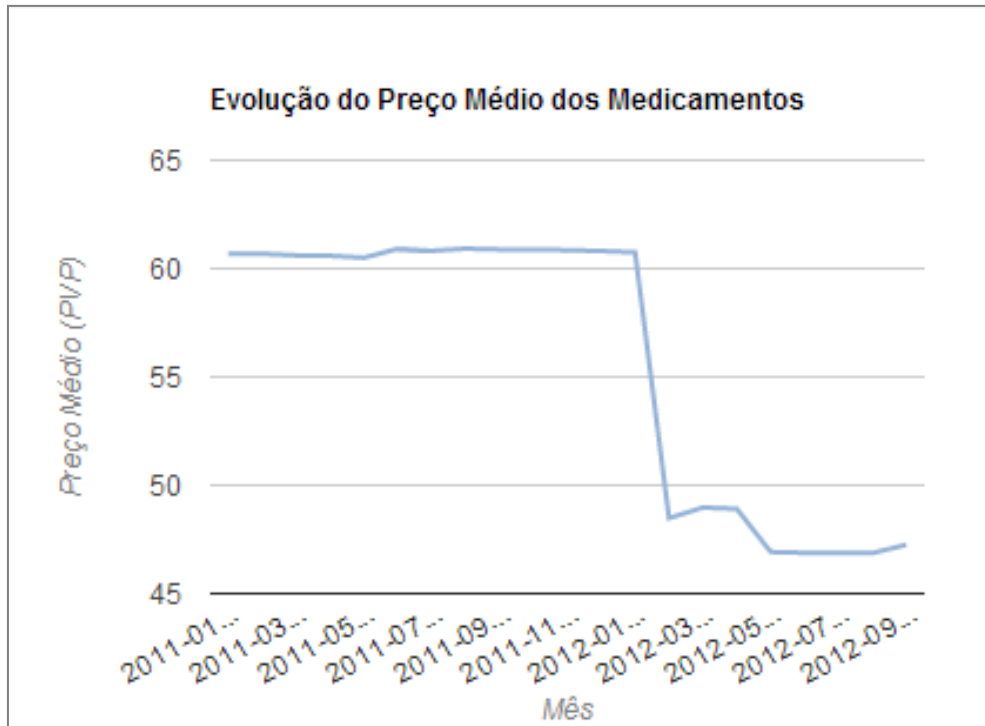
ANEXO III – Evolução do preço médio dos medicamentos entre 2007 e 2011

Gráfico 1 - Evolução do preço médio dos medicamentos genéricos entre 2007 e 2011



Fonte: Infarmed (2012)

Gráfico 2 – Evolução mensal do preço médio dos medicamentos originais entre Janeiro de 2011 e Setembro de 2012

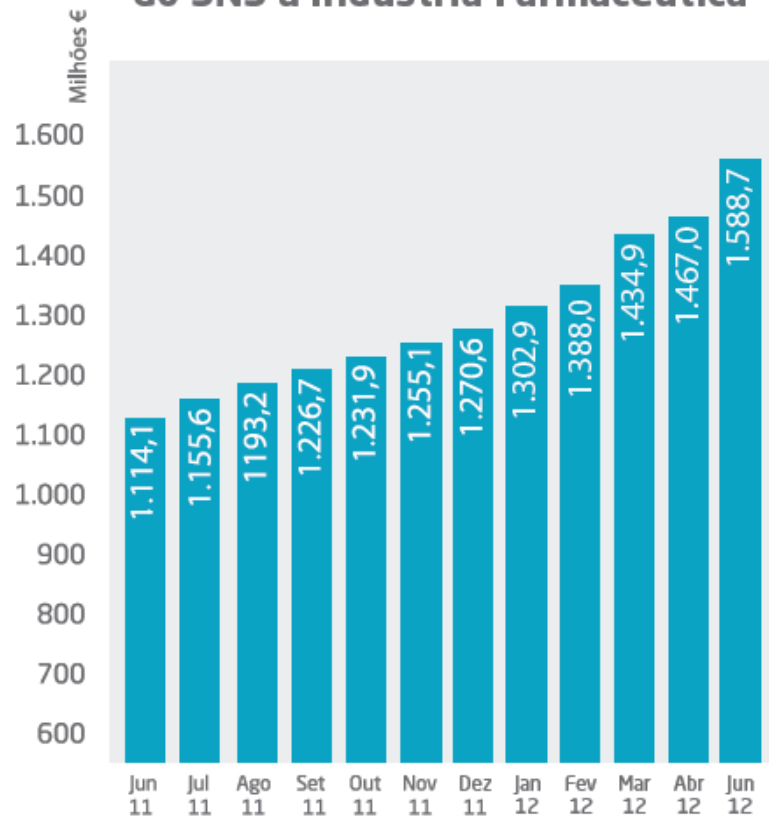


Fonte: Check it!, Plataforma de preços da ActOne, S.A. (2012)

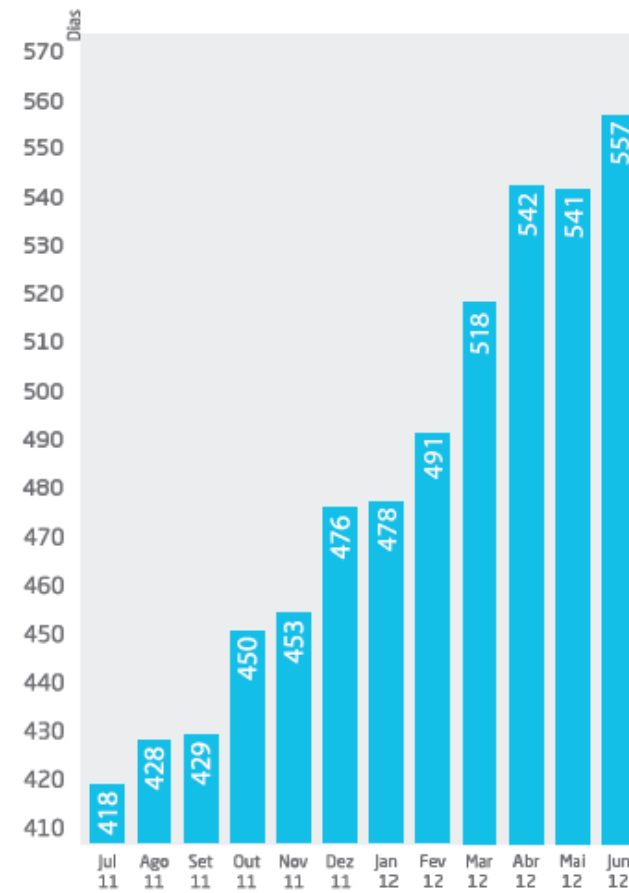
ANEXO IV – Dívidas e Prazo Médio de Pagamentos dos hospitais do SNS à Indústria

Farmacêutica

Dívidas dos Hospitais do SNS à Indústria Farmacêutica



Prazo Médio de Pagamentos dos Hospitais do SNS à Indústria Farmacêutica



Fonte: Apifarma (2012)

ANEXO V – Análise dos Pontos Fortes e Fracos dos principais concorrentes da

ActOne, S.A.

Pontos Fortes e Fracos dos principais concorrentes da ActOne, S.A.

Tipo de concorrente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Agências de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de conteúdos; - Fornecedores actuais da IF; e - IF é dependente das mesmas para materializar a sua comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não são especialistas no mercado farmacêutico; - Não possuem uma base de dados de profissionais de saúde; e - Não oferecem soluções de sincronização dos conteúdos com o CRM da companhia farmacêutica.
Concorrentes Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de conteúdos; - Autonomia financeira; - Capacidade de negociação ao nível de <i>headquarters</i>; e - Capacidade de comunicar de forma atractiva e a larga escala as soluções que oferecem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possuem uma base de dados de profissionais de saúde; - Não oferece soluções de sincronização dos conteúdos com o CRM da companhia farmacêutica; - Não possuem escritórios comerciais em Portugal; - Não possuem um conhecimento alargado e específico da realidade política e social do país.

ANEXO VI - Tipo de medicamentos disponibilizados pela Indústria Farmacêutica

Tipos de medicamento disponibilizados pela Indústria Farmacêutica

OTCs – São medicamentos não sujeitos a receita médica, ou seja não necessitam de receita médica para serem adquiridos directamente na farmácia ou para-farmácia (ex. farmácias dos hipermercados), directamente pelo utente (doente) sem receita médica.

Hospitalares – Medicamentos hospitalares são os medicamentos exclusivamente vendidos às instituições de Saúde autorizadas pela ERS (Entidade Reguladora de Saúde)

Ambulatórios – Medicamentos Ambulatórios (MSRM – Medicamentos Sujeitos a Receita Médica) são todos os medicamentos que só podem ser dispensados ao utente (doente) na Farmácia com a apresentação duma prescrição médica.

Genéricos - Os medicamentos genéricos são medicamentos com a mesma substância activa do medicamento original, cujos direitos de propriedade industrial (relativos às respectivas substâncias activas ou ao processo de fabrico) caducaram. São por isso equivalentes terapêuticos, não só por terem a mesma composição quantitativa e qualitativa, mas também por possuírem a mesma forma farmacêutica.

Fonte: Infarmed (2012)

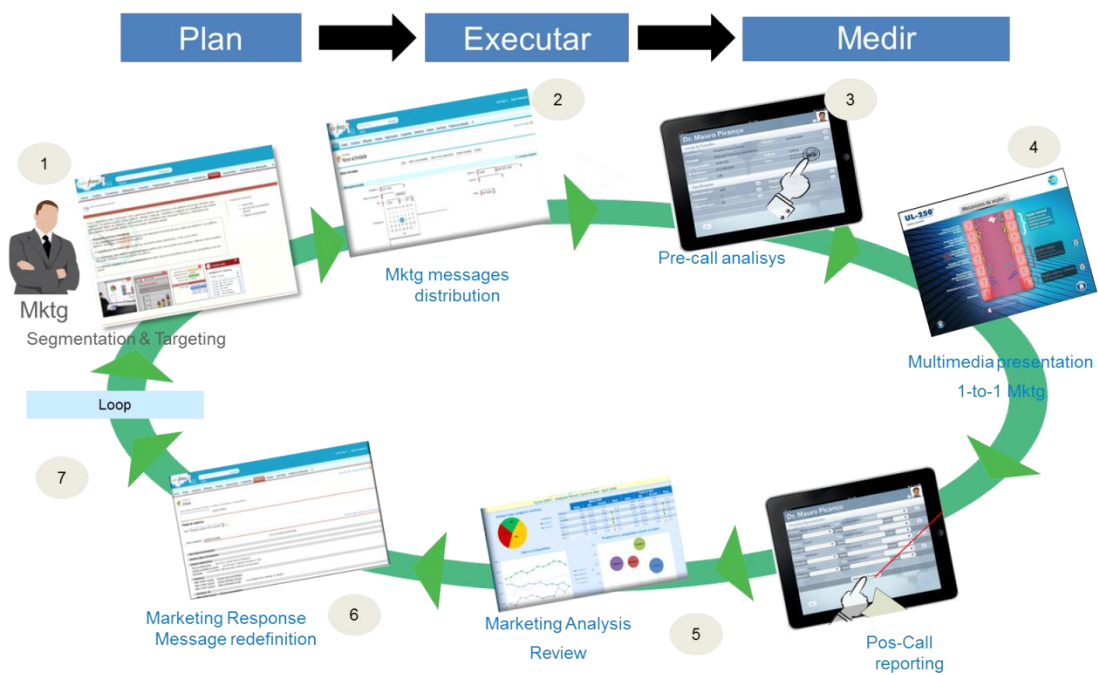
ANEXO VII - Segmentação detalhada da Indústria Farmacêutica

Ranking das companhias farmacêuticas | Segmentação da Indústria Farmacêutica

Nº Raking	Nome da Companhia	Critério de Segmentação	Nº Raking	Nome da Companhia	Critério de Segmentação
1	MERCK SHARP DOH/SP	H	21	VITORIA	L
2	PFIZER	H	22	ROTTAPHARM MADAUS	L
3	ASTRAZENECA	H	23	SANOFI-BMS	L
4	NOVARTIS FARMA	H	24	TECNIFAR I.T.FARM.	L
5	BIAL	H	25	MYLAN	L
6	SERVIER	H	26	SANDOZ	L
7	BAYER PORTUGAL	H	27	JOHNSON & JOHNSON	L
8	SANOFI	M	28	ROCHE FARM.QUIMICA	L
9	GLAXOSMITHKLINE	M	29	GRUNENTHAL S.A	L
10	LILLY PORTUGAL	M	30	ANGELINI FARMACEUT	L
11	GENERIS	M	31	NOVO NORDISK C.P.F	L
12	RATIOPHARM	M	32	LUSOMEDICAMENTA	L
3	BOEHRINGER INGELH	M	33	ATRAL-CIPAN FARMA	L
14	MEDINFAR	M	34	FARMOZ	L
15	MERCK	M	35	MEDA PHARMA	L
16	LUNDBECK PORTUGAL	L	36	BENE FARMACEUTICA	L
17	JABA RECORDATI	M	37	TOLIFE	L
18	A.MENARINI PORT.	M	38	MEPHA	L
19	ABBOTT	M	39	BRISTOL-MYERS SQUI	L
20	JANSSEN/CILAG FAR.	L	40	PENTAFARMA	L

(H) – High; (M) – Medium; (L) - Low

ANEXO VIII - Quadro *Closed Loop Marketing*



Uma única ferramenta que integra a Base de dados, e-detailing, call reporting e Close-Loop-Marketing

Fonte: ActOne, S.A.