

LUÍS HENRIQUE BROGGI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DADE BEHRING LTDA.

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação MBA - Marketing for Business Advancement, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Müller Prado

CURITIBA 2007

AGRADECIMENTOS

A todos os professores da UFPR que ministraram o Curso de Pós-Graduação MBA – Marketing for Business Advancement, durante o ano de 2007.

Ao professor Doutor Paulo Henrique Müller Prado pela orientação na elaboração deste trabalho.

Ao amigo Antônio Mainieri pela paciência e dedicação na leitura deste trabalho em sua fase inicial.

Aos colegas: Claucus Mercatelli, Lídia Aguilera e Marcelo Bacoccini, pelas fontes e pesquisas de mercado utilizadas neste trabalho, meus sinceros agradecimentos;

À minha admiração e meu carinho à minha namorada Olga Meiri Chaim, pela sua companhia e sua dedicação a este trabalho. Que Deus lhe ilumine e me conceda o privilégio de compartilhar os dias de nossas vidas.

Por fim, um agradecimento especial ao meu pai Luiz, minha mãe Maria Cecília e ao meu irmão Rafael, por terem sempre me incentivado a seguir com meus estudos e por me apoiarem sempre nos momentos mais difíceis e importantes de minha vida. Meus sinceros agradecimentos, amo vocês.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	3
2.1 Geral	3
2.2 Específicos	3
3 REVISÃO DA LITERATURA	4
3.1 Conceito	4
3.2 Princípios do planejamento	8
i Princípios Gerais de Planejamento	8
ii Princípios Específicos de Planejamento	8
3.3 Filosofias do Planejamento	9
3.1.1 Filosofia da Satisfação	9
3.1.2 Filosofia da Otimização	10
3.1.3 Filosofia da Adaptação	11
3.4 Tipos de Planejamento	12
3.4.1 Planejamento Estratégico	13
3.4.2 Planejamento Tático	13
3.4.3 Planejamento Operacional	14
3.5 Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico	15
3.5.1 Fases da Metodologia	16
FASE I – Diagnóstico Estratégico	18
FASE II – Missão da Empresa	20
FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	22
FASE IV – Controle e Avaliação	25
3.6 Estratégia de Implantação	26
3.6.1 Sensibilização	27

3.6.2	Diagnóstico	27
3.6.3	Missão	28
3.6.4	Ambiente Interno e Externo	29
3.6.5	Análise do Ambiente Interno	30
3.6.6	Análise do Ambiente Externo	31
3.6.7	Análise das Oportunidades	32
3.6.8	Análise das Ameaças	34
3.6.9	Visão	35
3.7	Concorrência	39
3.7.1	Forças Competitivas	42
3.7.2	Conceito Setorial da Concorrência	45
3.7.3	Análise dos Concorrentes	48
3.7.4	Benchmarking	49
3.7.5	Identificando contra quem usar o <i>benchmarking</i>	51
3.7.6	Identificando que aspectos do mercado usar seu <i>benchmarking</i>	51
3.7.7	Coletando informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas	52
3.7.8	Comparações em seus próprios processos	53
4	MATERIAIS E MÉTODOS	54
5	MERCADO DE DIAGNÓSTICOS <i>IN VITRO</i> NO BRASIL	55
5.1	Descrição Geral	55
5.1.1	População	55
5.1.2	Economia	55
5.1.3	O Setor de Saúde	56
5.1.4	Seguridade Social	57
5.1.5	Laboratórios	58
5.1.6	Registro de Produtos	60
5.1.7	Tarifas	61
5.1.8	Manufatura Nacional de Produtos Diagnósticos	62

5.1.9	Concorrências Públicas	63
5.2	Análise de Mercado	64
5.2.1	Análise dos Setores	67
5.2.2	Química Clínica	
5.2.3	<i>Point of Care/ Critical Care</i>	70
5.2.4	Uroanálises	71
5.2.5	Hemostasia	74
5.2.6	Imunoquímica	75
5.2.7	Biologia Molecular	80
6	PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING	82
6.1	Resumo Executivo	82
6.2	Análise do Ambiente	84
6.2.1	Fatores Econômicos	84
6.2.2	Fatores Políticos	84
6.2.3	Fatores Sociais	85
6.2.4	Fatores Tecnológicos	85
6.2.5	Fatores Competitivos	86
6.2.6	Fatores Geográficos	87
6.3	Análise da Situação	87
6.3.1	Análise da Concorrência	87
6.3.2	Análise Competitiva das Principais Empresas	90
6.4	Análise Externa	92
6.5	Análise Interna	93
6.6	Análise do Cliente/ Mercado	94
6.7	Missão da Empresa	94
6.8	Visão da Empresa	95
6.9	Objetivos do Plano Estratégico de Marketing	95

6.10 Síntese da Estratégia Global da Empresa	96
6.10.1 Diagnóstico	96
6.10.2 Recomendações Estratégicas	99
6.10.3 Estratégia Funcional Específica	99
6.10.4 Prognóstico	100
7 CONCLUSÃO	101
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

APRESENTAÇÃO

A presente monografia tem como objetivo a descrição e análise do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro*, evidenciando as práticas mercadológicas, os principais *players* e a perspectiva futura deste mercado. Realiza uma revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico e propõe um plano estratégico para a empresa Dade Behring LTDA.

A Dade Behring LTDA é a subsidiária brasileira da Dade Behring Holdings, Inc., conceituada empresa do mercado mundial de diagnósticos *in vitro*, com sede nacional na cidade de São Paulo – São Paulo.

Este trabalho também tem como finalidade, dar complemento ao requisito de conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA – Marketing for Business Advancement promovido pela Universidade Federal do Paraná.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figuras

1. Níveis de decisão hierárquica de uma organização 12
2. As cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos 42

Gráficos

1. Evolução do mercado de diagnósticos *in vitro* no Brasil 65
2. Líderes de mercado em analisadores de alta produtividade 69
3. Líderes de mercado em analisadores de média produtividade 69
4. Líderes de mercado no setor de *Point of Care*, ano-base: 2006 71
5. Líderes de mercado. Base de instrumentos instalada, ano-base: 2006 73
6. Líderes no fornecimento de tiras reagentes, ano-base: 2006 73
7. Líderes do mercado de hemostasia; ano-base: 2006 75
8. Líderes do mercado de Imunoquímica; ano-base: 2006 79
9. Líderes do mercado de biologia molecular; ano-base: 2006 81

Tabelas

1. Balanço do mercado de diagnósticos *in vitro* no Brasil 66
2. Evolução das automações no setor de Química Clínica 67
3. Distribuição dos Instrumentos conforme produtividade (*throughput*) 68
4. Balanço geral do mercado de química clínica, ano-base: 2006 68
5. Balanço geral do mercado de *Point of Care/ Critical Care*, ano-base: 2006 70
6. Balanço geral do mercado de Uroanálises, ano-base: 2006 72
7. Balanço geral do mercado de Hemostasia; ano-base: 2006 74
8. Balanço geral do mercado de Imunoquímica; ano-base: 2006 76
9. Balanço geral do mercado de Biologia Molecular; ano-base: 2006 80
10. Análise do ambiente externo do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro* 92
11. Análise do ambiente interno do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro* 93
12. Análise das necessidades do cliente 94

INTRODUÇÃO

A essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas no futuro previsível. Isso implica a avaliação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças que ela enfrenta. De acordo com Hooley *et al* (2001), o planejamento estratégico busca responder a três perguntas básicas: Qual é o negócio em que empresa está agora? O que está acontecendo no ambiente? O que a empresa deveria estar fazendo?

Para atingir seus objetivos, a empresa deve ter atividades planejadas e metas estabelecidas, proporcionando a redução de custos, otimização dos lucros e maior qualidade de todos os serviços oferecidos, conquistando o cliente, reconhecendo seus anseios, estabelecendo um vínculo de confiabilidade e qualidade dos serviços, e ainda alinhar os interesses empresariais com os interesses da sociedade.

Segundo Mroczek (2006) o Planejamento Estratégico se revela como uma ferramenta eficaz na identificação de oportunidades e ameaças no entorno organizacional, sistematizando um processo de tomada de decisão voltada à competitividade da organização, principalmente no Brasil onde existem constantes mudanças ambientais, políticas e econômicas.

A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se a conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com eficiência.

Dentro desta perspectiva, o presente trabalho busca a descrição e análise do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro*, e a proposição de um planejamento estratégico de marketing na empresa Dade Behring LTDA, um dos principais fornecedores deste mercado. Uma justificativa importante para a elaboração deste planejamento estratégico é a antecipação de medidas que visem à proteção dos negócios-chave da empresa no Brasil, principalmente após as recentes fusões ocorridas no mercado, anunciadas entre Setembro de 2006 e Fevereiro de 2007. Estas aquisições nos levam a acreditar que teremos, em um espaço muito curto de tempo, uma completa mudança na estratégia de negócios praticados neste segmento em uma esfera mundial.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Descrever e analisar o mercado brasileiro de diagnóstico *in vitro*, evidenciando as práticas mercadológicas encontradas, os principais segmentos de mercado e as perspectivas futuras.

2.2 Específicos

Realizar uma revisão bibliográfica sobre as abordagens existentes na literatura sobre o planejamento estratégico de marketing.

Proposição de um plano estratégico de marketing na empresa Dade Behring LTDA, evidenciando as suas principais forças e fraquezas frente à concorrência dentro do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro*.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Conceito

De acordo com Andrade (1998), a administração estratégica iniciou-se a partir de 1950, quando o ambiente empresarial iniciou um processo contínuo de mudanças; determinado pelo mercado, concorrentes, novas tecnologias e mão-de-obra especializada, que exerceram grande impacto nas organizações. É nesse contexto que a administração estratégica evoluiu, focada principalmente em prever e ajustar as organizações para superar as constantes mudanças no ambiente empresarial.

Mroczek (2006) descreve que a nova realidade empresarial brasileira e mundial traz uma série de mudanças que marcam o presente e o futuro:

a) As empresas terão maiores dificuldades em encontrar e desenvolver Recursos Humanos e Gerenciais, em função das alterações que estão ocorrendo na estrutura de formação e reestruturação das empresas.

b) Os lucros serão menores através do retraimento dos mercados, aumento dos custos operacionais e aumento da competição internacional decorrente da globalização.

c) A administração estratégica está relacionada com a tomada de decisões a respeito do futuro de uma organização, e da implementação destas decisões.

d) A concorrência por recursos e clientes será mais intensa, principalmente em termos de preço e qualidade, entre outras mudanças.

Para Kotler & Armstrong (2003), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Welch (1996), a estratégia é, basicamente, o conjunto de opções consistentes que uma empresa decide adotar para se orientar em direção ao futuro.

Motta (1996) descreve o planejamento estratégico como a conquista da visão de grande escopo e longo prazo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais. Esta conquista tem seu início no nível de mudanças conceituais que resultam em novos modelos de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Segundo Certo & Peter (1993) o planejamento estratégico pode ser definido como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Com relação ao ambiente, para Meireles (1995), “a velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores”.

Para Porter (1999), “as empresas competem criando vantagens em relação aos concorrentes. A habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação ou de liderança em baixo custo”.

Em função da dificuldade de definir a função planejamento, Steiner (1969) estabeleceu cinco dimensões para o planejamento, cujos aspectos básicos são descritos a seguir:

- a) A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos etc.
- b) A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.
- c) A terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- d) A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos e de produtos.
- e) A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidades, estratégicas ou táticas, confidenciais ou públicas, formais ou informais, econômicas ou caras.

Através das cinco dimensões pode-se compreender o espectro que atinge o planejamento, sendo assim é possível conceituá-lo como um processo, que deve ser desenvolvido para obtenção do objetivo desejado, de uma forma eficiente,

eficaz e efetiva, realizando a melhor concentração de esforços e recursos da empresa (Andrade, 1998).

Conforme observado nas citações dos autores, pode-se considerar que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

3.2 Princípios do planejamento

De acordo com Oliveira (2001) para obterem-se os resultados esperados com a aplicação do planejamento, torna-se necessário considerar alguns princípios, sendo que os mesmos podem ser divididos em gerais e específicos:

i. Princípios Gerais de Planejamento

- a) Princípio da Contribuição aos Objetivos. Durante o planejamento é necessário criar uma hierarquia para os objetivos e realizá-los totalmente, pois são interligados entre si.
- b) Princípio da Precedência. O planejamento é uma função que deve ser realizada antes das outras funções administrativas.
- c) Princípio da Maior Penetração e Abrangência. O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, causando modificações em pessoas, tecnologia e sistemas.
- d) Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade. Através destes aspectos o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

ii. Princípios Específicos de Planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974) apresenta quatro princípios que podem ser considerados como específicos:

- a) Planejamento Participativo. O principal benefício do planejamento participativo é o processo de envolvimento das áreas pertinentes ao processo.
- b) Planejamento Coordenado. Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes.
- c) Planejamento Integrado. Os vários níveis de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.
- d) Planejamento Permanente. Esta condição é necessária em função das turbulências do ambiente, pois o plano precisa ser ajustado através do tempo.

3.3 Filosofias do Planejamento

Segundo Ackoff (1974), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles.

3.3.1 Filosofia da Satisfação

Esta filosofia designa os esforços para atingir o mínimo de satisfação, mas, não necessariamente para excedê-lo, satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o que o tomador de decisões está disposto a fixar e, freqüentemente, é o mínimo necessário.

A preocupação básica desta filosofia está nos aspectos financeiros, sendo dada grande ênfase ao orçamento e suas projeções. Não é dada grande importância aos demais aspectos do planejamento de recursos, porque está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido; e normalmente, é feito apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas.

A grande vantagem desta filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica. Neste sentido, tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar.

3.3.2 Filosofia da Otimização

Esta filosofia nos diz que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação.

Salienta-se que esta filosofia se tornou amplamente divulgada com o desenvolvimento de computadores de grande porte e de modelos de organização que foram elaborados na área de pesquisa operacional e outras áreas. Isto porque os modelos disponíveis são aplicáveis a algumas áreas da empresa, não resolvendo todo o problema e, nessas, condições, o planejador otimizador tende a

ignorar os aspectos que ele não pode modelar, tais como os inerentes a recursos humanos e à estrutura organizacional da empresa.

3.3.3 Filosofia da Adaptação

A filosofia da adaptação apresenta as seguintes características:

- a) Baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los.
- b) Supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e controles, e que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar.
- c) O conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma destas situações requer tipos diferentes de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

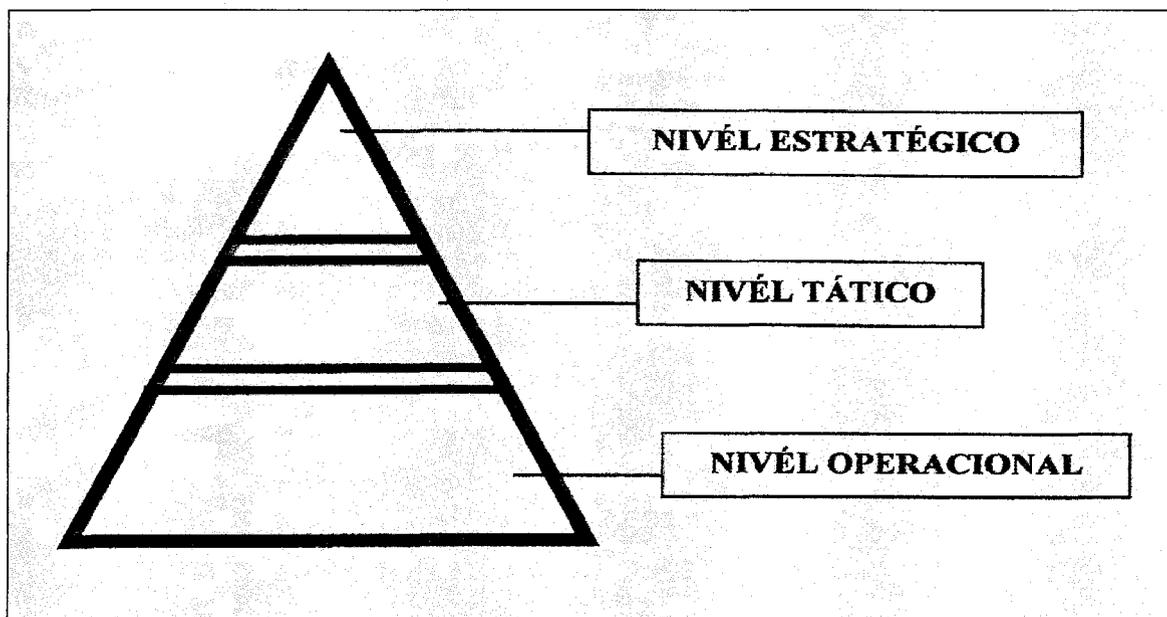
A filosofia da adaptação procura o equilíbrio da empresa, após a ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo, daí a necessidade de reequilibrar.

3.4 Tipos de Planejamento

Para Oliveira (2001), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) Planejamento Estratégico
- b) Planejamento Tático
- c) Planejamento Operacional.

De forma genérica podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na figura a seguir:



Fonte: Oliveira (2001)

Figura 1: Níveis de decisão hierárquica de uma organização

3.4.1 Planejamento Estratégico

Pode ser definido como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

3.4.2 Planejamento Tático

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente definidos, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

3.4.3 Planejamento Operacional

O planejamento organizacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

3.5 Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico

Oliveira (2001) descreve algumas situações observadas durante a implantação de um planejamento estratégico:

- a) Toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas.
- b) A maior parte das organizações apresenta alguma forma para desenvolver e implementar estas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal.
- c) Quando o processo se apresenta de maneira estruturada e formal, normalmente têm-se metodologias diferentes, mas que contem os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.

Através do planejamento estratégico a empresa espera:

- a) Conhecer melhor e utilizar seus pontos fortes. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (Andrade, 2002).
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (Andrade, 2002).

- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, enquanto perdura (Oliveira, 2001).
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil (Oliveira, 2001).
- e) Ter um plano de trabalho efetivo, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, às expectativas de situações almejadas pela a empresa, os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa. O quê, como, quando, por quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e alocação de recursos.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

3.5.1 Fases da Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico, temos duas possibilidades:

a) Primeiro se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se que chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para de chegar na situação desejada”, ou;

b) A definição, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

Kotler (1980), afirma que quando se analisa o aspecto realístico dos objetivos, estes devem surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa e não de pensamentos e desejos. Para Lorange & Vancil (1976), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial.

A metodologia apresentada a seguir por Oliveira (2001), deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da organização a ser considerada.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- FASE I – Diagnóstico Estratégico
- FASE II – Missão da Empresa
- FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- FASE IV – Controle e avaliação

FASE I – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase. Também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Pode ser dividida em quatro etapas básicas:

a) Identificação da Visão - Nesta etapa identificam-se quais as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração, tendo em vista que estes aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

b) Análise Externa – Esta etapa verifica as ameaça e oportunidades que estão no ambiente da empresa, e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Essa análise deverá ser efetuada pela a empresa como um todo, considerando uma série de tópicos eu podemos destacar: mercados regionais, nacionais e internacionais; evolução tecnológica; fornecedores; concorrentes; aspectos econômicos e financeiros; aspectos sócio-econômicos e culturais; aspectos políticos; órgãos governamentais e mercado

de mão-de-obra. Neste ponto da análise, devem-se fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, procurando distinguí-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa.

Para Kotler (1980), a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por esta oportunidade ambiental que os seus concorrentes, pois: toda a oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso; toda a empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem; uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental, se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que sua concorrente potencial.

c) Análise Interna – Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Na verdade os pontos neutros devem ser considerados, pois muitas vezes não há como determinar se uma atividade ou aspecto é um ponto forte ou fraco, sendo assim, a idéia é considerar sempre que necessário e por determinado período de tempo, os pontos neutros. É fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela sabe fazer de melhor, ou seja, a empresa deve ser puxada por suas principais capacidades.

d) Análise dos Concorrentes – Para adequada análise dos concorrentes deve-se efetuar a análise interna e externa dos principais concorrentes da organização.

Somente através deste procedimento poderá se adequar o posicionamento competitivo perante os concorrentes. É fundamental que esta fase seja realista, completa e impessoal, evitando desta forma problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

FASE II – Missão da Empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de “ser” da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

Esta fase pode ser decomposta, de forma conceitual e genérica, nas etapas apresentadas a seguir:

a) Estabelecimento da Missão da Empresa – A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Segundo Kotler (1980), “a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço”.

b) Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais – Dentro da missão, devem-se estabelecer os propósitos da empresa. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou

está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Portanto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuros.

c) Estruturação e Debate de Cenários – Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo Sistema de Informações Estratégicas. Podem-se desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos desde o momento atual até determinado momento futuro. Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

d) Estabelecimento da Postura Estratégica – Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente. A postura proporciona um quadro diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças. A postura estratégica corresponde a maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão,

respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

e) Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas – É na fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa.

- Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente.

- Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos interligados:

a) Instrumentos Prescritivos – Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela a empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as

macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

Podemos tratar os instrumentos prescritivos de três formas:

- Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas - O objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir; o desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida e a meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.
- Estabelecimento de Estratégias e Políticas Funcionais – Nesta etapa utilizando-se diferentes técnicas de análise pode-se definir os seguintes aspectos: A estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. A política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para as consecuições dos objetivos. A diretriz é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação – Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos: Projetos são trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.

Programas são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior. Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

b) Instrumentos Quantitativos – Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associado à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nesta etapa devem-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois se deve sempre fazer de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. No operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois este:

- Consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- Normalidade é uma realidade estabelecida em qualquer empresa; e:
- Está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

FASE IV – Controle e Avaliação

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a ação de natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Deve-se considerar nesta quarta fase os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo benefício.

É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

3.6 Estratégia de Implantação

De acordo com Valeriano (2001), “estratégia é um termo transportado das aplicações bélicas para a administração que, em sua acepção original está ligada à arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas. A partir desta idéia, percebe-se que, inicialmente, faz-se necessário fixar os objetivos para que, a partir destes, sejam definidos os meios para obtê-los”.

Para Slack *et al.* (2002), “é importante que fique claro que a estratégia é mais do que uma só decisão, mas o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos em longo prazo”. Esse conceito traz as idéias de padrão, planejamento, posição e perspectiva estratégica.

Segundo Mroczek (2006) a ênfase na sensibilização da alta gestão para a busca da melhoria contínua na implementação e aplicação do planejamento estratégico, compreendeu as seguintes etapas:

- Sensibilização
- Diagnóstico
- Definição da Missão da Empresa
- Definição do Ambiente Interno e Externo
- Definição de Valores da Empresa
- Definição da Visão de Futuro da Empresa

3.6.1 Sensibilização

Essa etapa tem por objetivo fornecer informações aos colaboradores e a alta gerência sobre o que é e como pode ser implementado um processo de planejamento estratégico, bem como, a forma com que uma organização trabalha com essa ferramenta, apresentando casos concretos, identificando crenças e valores individuais e de grupo, despertando para a visão de curto e longo prazo.

Atingir os objetivos do planejamento estratégico exige-se, o engajamento consciente de cada colaborador, respaldado por uma ampla compreensão tanto do contexto que cerca a empresa quanto da avaliação das potencialidades e das fraquezas. Assim, trabalha-se coletivamente, com o que a empresa tem de melhor para superar os limites e as deficiências estratégicas.

3.6.2 Diagnóstico

O diagnóstico possibilita a análise do ambiente interno da empresa e fornece uma visão do ambiente, quais são e onde se localizam as forças e fraquezas da organização, bem como as causas dessa situação. O diagnóstico é importante para fixar a posição estratégica, uma vez que permite a identificação de medidas internas e possibilita o ajuste às tendências para o ambiente externo.

Para Rebouças (2001), “esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade interna e externa”.

3.6.3 Missão

De acordo com Wright *et al.* (2000), “é essencial que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão, uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*”.

Para Herreiro (2005), “a missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo”.

Já Albrecht (1992), define a missão como “uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios, define quem são seus clientes, a premissa de valor que ela oferece aos seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los”.

Segundo Drucker (1992), “Uma das atividades mais difíceis e dolorosas da uma organização é a definição da sua missão. Sem essa definição não há como administrar bem uma organização, esclarecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e desenvolver as ações necessárias para um desempenho ótimo”.

Para Ansoff *et al.* (1985), “do estabelecimento de uma missão decorrem metas e estratégias de ação e planos disciplinados que guiam e fixam atribuições a operações para atingir essas metas”.

Podemos definir com base nas afirmações dos autores acima que uma declaração de missão deve ser simples, concisa e de fácil entendimento por todos os colaboradores da organização.

3.6.4 Ambiente Interno e Externo

De acordo com Wright *et al.* (2000), “subjacente à missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo”.

De acordo com Oliveira (2001), “o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma destas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Neste contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas”.

Segundo Clemente (2002), “o modelo SWOT é um meio bastante difundido para realização do diagnóstico estratégico da empresa. Esse método busca definir as relações existentes entre os pontos fortes (strenghts) e fracos (weaknesses) da

empresa com as tendências mais importantes do ambiente organizacional, tanto interno, quanto externo, delimitando as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) para a empresa. A idéia é que o empresário descubra como, por exemplo, usar suas forças para minimizar as sua fraquezas, aumentar as suas oportunidades e diminuir as ameaças que estão ao seu redor”.

Para Certo & Peter (1993), “como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando”.

Kotler (2006) define a análise SWOT como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, envolvendo a análise e monitoramento dos ambientes interno e externo”.

3.6.5 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos mesmos. Desta forma, quando se percebe um ponto forte na análise, deve-se ressaltá-lo ainda mais; quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Segundo Kotler (2006), “é evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos

recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças”.

A análise interna da empresa tem por finalidade colocar em evidência deficiências e qualidades, visando um diagnóstico estratégico. Fazem parte do ambiente interno:

a) Pontos Fortes ou Forças – Para Luz (2001), “pontos fortes ou forças são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. É uma característica interna da organização que facilita o exercício de sua missão.

b) Pontos Fracos ou Fraquezas – Segundo Luz (2001), “pontos fracos ou fraquezas são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. É uma deficiência interna da organização que dificulta o exercício de sua missão.

3.6.6 Análise do Ambiente Externo

Segundo Kotler (2006) “uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam a sua capacidade de obter

lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e mudanças importantes”.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não controlá-lo, pode-se monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades de maneira mais ágil e eficiente, evitando as ameaças enquanto for possível, pois, poderá exercer influencia positiva ou negativa sobre o funcionamento, a operação, o desempenho e os resultados presentes ou futuros da organização.

Ambiente externo relevante é o conjunto de sistemas e grupos (sociais, econômicos e/ ou ecológicos), que direta ou indiretamente influenciam ou são influenciados pela organização. Neste ambiente são originados eventos, inovações, mudanças que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da empresa.

3.6.7 Análise das Oportunidades

Segundo Kotler (2006) um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades. Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado. A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é

bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Existem vários modos de descobrir possíveis melhorias para produtos ou serviços: pedindo sugestões aos consumidores (método de detecção do problema), pedindo aos consumidores que imaginem uma versão ideal do produto ou serviço (método ideal) e pedindo aos consumidores que descrevam como adquirem, usam e descartam um produto (método da cadeia de consumo). A terceira fonte em geral leva a um produto ou serviço totalmente novo.

De acordo com Mroczek (2006), as oportunidades são situações externas, atuais ou futuras, que se adequadamente aproveitadas por ela, podem influenciá-la positivamente.

Oliveira (2001) classifica as oportunidades da seguinte maneira:

- a) Oportunidades Naturais – São as incorporadas à natureza da empresa. Por exemplo, uma oportunidade natural pode corresponder à oportunidade empresarial da indústria de computadores. Neste caso, a empresa simplesmente deverá verificar se os seus recursos e competência se adequam aos requisitos da oportunidade natural.

- b) Oportunidades de Evolução – São as oportunidades proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva definida. Neste caso, o que distinguir uma empresa com ações estratégicas de outra é a

sua facilidade de perceber com necessária sensibilidade e antecedência o surgimento das condições necessárias à geração da oportunidade.

c) Oportunidades sinérgicas – As oportunidades sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento. A sua utilização pela empresa sempre provoca uma situação de risco considerável. A utilização de oportunidades dentro de um processo de verticalização da empresa pode ser um exemplo.

d) Oportunidades de Inovação – As oportunidades de inovação normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa; requerem grande esforço, recursos de primeira classe, dispêndios em P&D e ou grande investimento de tecnologia de ponta; apresentam grande nível de risco para a empresa; e são capazes de criar uma nova indústria em vez de apenas um produto adicional. Como exemplo pode-se ter uma empresa desenvolvendo oportunidades no setor de robotização.

3.6.8 Análise das Ameaças

As ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas por ela, podem afetá-la negativamente. Pode prejudicar o alcance da missão da empresa. Oliveira (2001), descreve as ameaças

como as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Segundo Oliveira (2001), existem três classificações para as ameaças ambientais, são elas:

a) Ameaças Naturais – As ameaças naturais são às incorporadas à natureza da empresa. Como exemplo pode-se citar o risco empresarial na indústria eletrônica.

b) Ameaças Aceitáveis – São as ameaças aceitas pela a empresa sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável. Um exemplo é a ameaça que uma empresa pode sofrer ao entrar no mercado com um produto já existente e aceito pelos consumidores.

c) Ameaças Inaceitáveis – São as que a empresa não se permite aceitar devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir. Como exemplo pode-se mencionar o capital de terceiros em determinadas situações para a empresa.

3.6.9 Visão

Segundo Rebouças (2001), “a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um

período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.

Oliveira (2001) conceitua visão da seguinte forma:

- a) Articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro.
- b) Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.
- c) Algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa.
- d) Idealização de um futuro desejado para a empresa.

A visão desenvolve o senso de destino para os participantes da organização e pode ser definida em diferentes dimensões.

Para Naisbitt & Alburderne (1987), “o principal ingrediente da reinvenção da empresa é uma poderosa capacidade de visão – toda uma nova sensibilidade em relação” para onde caminha a empresa” e sobre o modo de chegar lá”. Já Kouzes &

Posner (1991) “a visão precisa denotar a singularidade e um padrão de excelência, ela é uma imagem ideal e única do futuro”.

De acordo com Collins & Porras (1995), “a visão de uma organização está associada a seus valores essenciais e à capacidade de imaginar o futuro a que ela aspira alcançar e criar. A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos. Uma estimulante imagem do futuro precisa ter metas ambiciosas, complexas e alcançáveis”.

Uma visão deve preceder a formulação de estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização. A visão deve ser uma idéia tão energizante que, de acordo com Nanus (2000), “deve transcender o *status quo* e proporcionar e tão esperado elo entre o que está acontecendo no presente e o que a empresa aspira construir no futuro”.

Segundo Mroczek (2006), visão significa responder às questões abaixo:

- a) Para onde queremos ir juntos?
- b) Qual o sonho mais ambicioso da nossa organização?
- c) Qual é a nossa visão de futuro?
- d) O que queremos alcançar em longo prazo?
- e) Para onde nos vamos a partir de onde estamos?

Para Kaplan & Norton (1997), “a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazo da organização, deve representar a visão

externa, ser orientada para o mercado e deve expressar, geralmente em termos motivadores e visionários, como a organização quer ser percebida pelo mundo”.

Segundo Bennis (1996), a visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelos seus integrantes. Trata-se de um alvo e um poderoso motivador porque, quando a organização tem “um senso claro de seu propósito, direção e estado futuro desejado, quando esta imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte”.

3.7 Concorrência

Para Kotler (2006), “Para traçar e implementar com eficiência as melhores estratégias de posicionamento de marca, as empresas devem prestar a máxima atenção aos concorrentes. Os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor”.

De acordo com Oliveira (2001), “A prática tem demonstrado que, na análise de concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível”.

No desenvolvimento deste trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Entretanto, essa análise pressupõe um otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações destes dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura destes concorrentes.

Para Hooley *et al.* (2001), “a razão é que, sem o conhecimento dos pontos fracos e fortes dos concorrentes e suas ações mais prováveis, é impossível formular o componente central da estratégia de marketing: descobrir um grupo de clientes para os quais há uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Igualmente válida é a idéia de que, uma vez que a vantagem competitiva é um conceito relativo,

a empresa que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria”.

A vantagem competitiva identifica os produtos e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele “algo mais” que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

Segundo Oliveira (2001), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua alta administração.

A empresa pode ter uma vantagem competitiva, correlacionada a seu ambiente, quando, entre outros aspectos:

- Não tem concorrentes muito fortes;
- Não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais;
- Tem acesso à tecnologia inovadora; e
- Tem boa imagem institucional.

A situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando apresentar:

- Alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- Alta liquidez financeira;
- Baixo grau de endividamento;

- Alto nível do quadro profissional;
- Adequado sistema de informações gerenciais;
- Boa imagem dos produtos e serviços;
- Boa relação com o mercado;
- Adequada situação de capacidade instalada;
- Alto poder de penetração nos segmentos de mercado; e
- Agilidade e flexibilidade interna.

Quanto à postura de atuação da alta administração, esta pode facilitar uma situação de vantagem competitiva para a empresa quando:

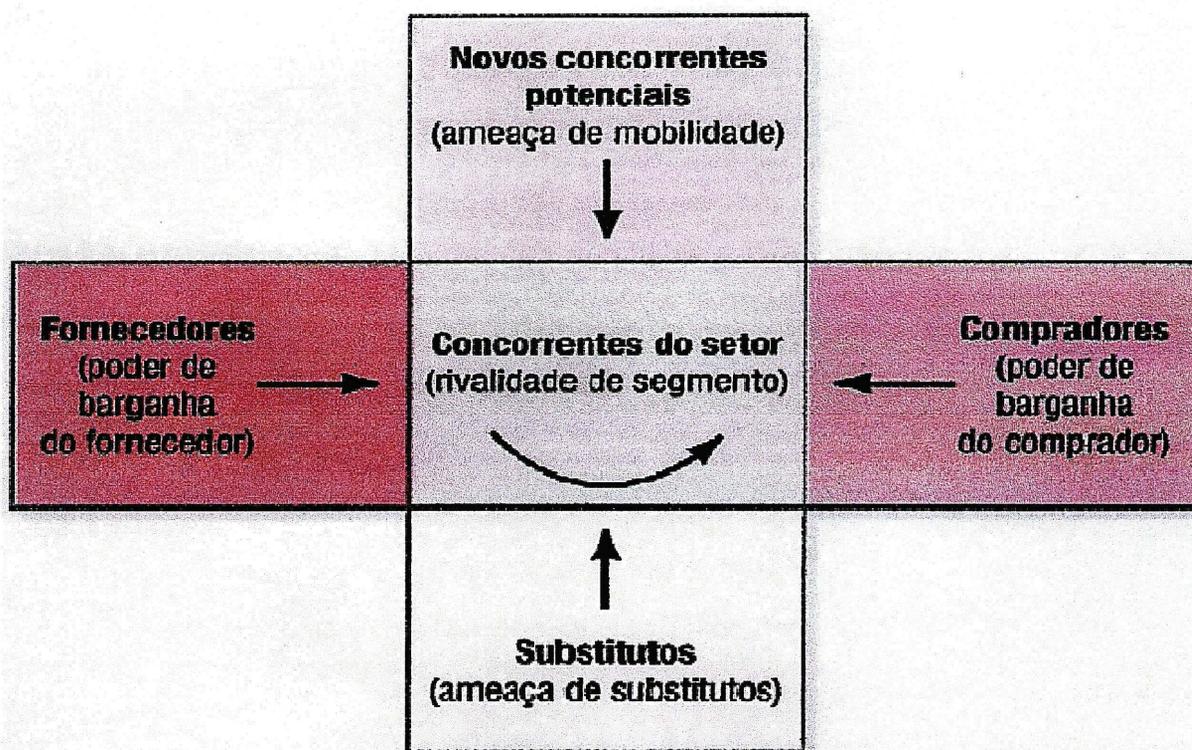
- Aceitar o risco;
- Ter sentido de oportunidade;
- Saber o que realmente deseja para a empresa;
- Saber formular e operacionalizar estratégias;
- Saber estabelecer políticas;
- Estar com a visão voltada para o mercado;
- Saber liderar e motivar;
- Estar aberta à inovação e à criatividade;
- Administrar adequadamente os projetos e os recursos; e
- Controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante.

Naturalmente, a lista não é completa e nem poderia ser, pois a vantagem competitiva é muito circunstancial e depende de empresa para empresa. O

importante é estar ciente de que a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes.

3.7.1 Forças Competitivas

Porter (1985), identificou cinco forças que determinam à atratividade intrínseca, no longo prazo, de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores. Seu modelo é apresentado na figura abaixo:



Fonte: Porter (1985)

Figura 2: As cinco forças que determinam à atratividade estrutural dos segmentos.

As ameaças que estas forças representam são:

a) Ameaça de Rivalidade Intensa no Segmento:

Um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou numerosos. É ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio. se os acréscimos à capacidade produtiva ocorrerem em amplos incrementos, se os custos forem altos, se as barreiras à saída forem grandes ou se os concorrentes possuírem forte interesse em permanecer nele. Essas condições levarão a freqüentes guerras de preços, batalhas no campo da propaganda e lançamentos de novos produtos, o que tornará a competição onerosa.

b) Ameaças de novos concorrentes:

A atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída desse segmento. O mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas. Poucas empresas novas conseguem entrar no setor, e as empresas de fraco desempenho saem dela facilmente. Nos casos em que tanto às barreiras à entrada como as barreiras à saída são grandes, o potencial de lucro é elevado, mas as empresas enfrentam riscos maiores, uma vez que aquelas cujo desempenho é insatisfatório permanecem no setor e continuam na luta. Nos casos em que tanto as barreiras à entrada como as barreiras à saída são

pequenas, as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são pequenas e as barreiras à saída são grandes. Quando isto acontece, as empresas entram durante os períodos bons, mas acham difícil sair nos períodos difíceis. O resultado é capacidade excessiva crônica e ganhos achatados para todos.

c) Ameaça de Produtos Substitutos:

Um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros do segmento. A empresa precisa monitorar as tendências de preços atentamente. Se houver avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes nesses setores substitutos, os preços e os lucros no segmento tendem a cair.

d) Ameaça do Poder de Barganha dos Compradores

Um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento. O surgimento de gigantes varejistas levou alguns analistas à conclusão de que a lucratividade potencial das empresas de bens de consumo será reduzida. O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos,

quando os compradores são sensíveis a preço devido às margens de lucro baixas, ou quando podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. Para se proteger, as empresas devem selecionar compradores que possuam menor capacidade de negociação e de mudança do fornecedor. A melhor defesa consiste no desenvolvimento de ofertas superiores, que não possam ser rejeitadas por compradores de peso.

e) Ameaça do poder de Barganha dos Fornecedores

Um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um material importante, se os custos para mudança de fornecedor forem altos e se os fornecedores puderem integrar-se a estágios posteriores na cadeia produtiva. As melhores defesas são desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar várias fontes de fornecimento.

3.7.2 Conceito Setorial da Concorrência

Segundo Kotler (2006), "setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os

níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização”.

O ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de fornecedores, ou empresas vendedoras, que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado. Para Kotler (2006), essas características dão origem a quatro tipos de estrutura setorial:

a) Monopólio Puro:

Somente uma empresa fornece certo produto ou serviço em determinado país ou região. Um monopolista que não atue sob regulamentação pode cobrar preços elevados, fazer pouca ou nenhuma propaganda e oferecer o mínimo em termos de atendimento. Se substitutos parciais estivessem disponíveis e houvesse alguma possibilidade de concorrência, o monopolista teria de investir em mais serviços e tecnologia. Um monopolista sob regulamentação é obrigado a cobrar preços mais baixos e a fornecer mais serviços a título de interesse público.

b) Oligopólio:

Uma pequena quantidade de grandes empresas fabrica os produtos, que variam de altamente diferenciados a padronizados. O oligopólio puro é formado por

algumas empresas que fabricam essencialmente a mesma *commodity*. Essas empresas têm dificuldades em cobrar mais do que os preços vigentes. Se as concorrentes estiverem à altura em preços e na oferta de serviço, o único modo de conquistar uma vantagem competitiva é baixando os custos. O oligopólio diferenciado é formado por algumas empresas que fabricam produtos parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços. Cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço *Premium* pelo atributo.

c) Concorrência Monopolista:

Muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte. Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender às necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço *Premium*.

d) Concorrência Pura:

Muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço, uma vez que não há uma base para diferenciação os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que esta crie um diferencial psicológico, caso em que seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista.

3.7.3 Análise dos Concorrentes

Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas.

a) Estratégias:

Um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em determinado mercado-alvo é chamado grupo estratégico. Geralmente a empresa desenvolve uma análise do mercado de interesse, subdividindo-o em grupos estratégicos fundamentados na qualidade do produto e no nível de integração vertical. A partir daí, idéias importantes surgem. Em primeiro lugar, as proporções das barreiras à entrada diferem de grupo para grupo. Em segundo lugar, se a empresa for bem sucedida em entrar no grupo, os membros desse grupo se tornarão seu concorrente-chave.

b) Objetivos:

Uma vez que a empresa tenha identificado seus principais concorrentes e suas estratégias, ela deve se perguntar: “o que cada concorrente está buscando do mercado?”, “o que impulsiona o comportamento de cada concorrente?”. Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, incluindo porte, histórico, administração atual e situação financeira. Se o concorrente for uma divisão de

uma grande empresa, é importante saber se a matriz o está dirigindo para o crescimento e para os lucros ou se está apenas o explorando.

c) Forças e Fraquezas

A empresa precisa coletar informações sobre as forças e as fraquezas de cada um de seus concorrentes. Em geral, a empresa deve monitorar três variáveis ao analisar cada um de seus concorrentes:

- Participação de Mercado: a participação do concorrente no mercado-alvo.
- *Share-of-mind*: o percentual de clientes que mencionam o nome do concorrente ao responder à questão: “Qual o nome da primeira empresa que lhe vem à mente nesse setor de negócios?”.
- Participação de preferência (*share-of-heart*): o percentual de clientes que mencionaram o nome do concorrente ao responder à questão: “qual o nome da empresa de quem você preferiria comprar o produto?”.

3.7.4 Benchmarking

Para aumentar a participação de mercado, muitas empresas começaram a fazer *benchmarking* com relação aos concorrentes mais bem sucedidos e aos melhores da categoria. Segundo Kotler (2006), a técnica de *benchmarking* é a arte de aprender com as empresas que apresentam desempenho superior em algumas

tarefas. Por haver até dez vezes mais diferenças em termos de qualidade, rapidez e custos entre uma empresa de classe mundial e uma empresa média. O objetivo do *benchmarking* é copiar ou aperfeiçoar as melhores práticas, seja num setor específico, seja em diversos setores. O *benchmarking* deve ser realizado em sete etapas:

- a) Determinação das funções nas quais aplicarem o *benchmarking*;
- b) Identificação das variáveis-chave de desempenho a serem avaliadas;
- c) Identificação das melhores empresas nos quesitos avaliados;
- d) Avaliação do desempenho das melhores empresas nos quesitos avaliados;
- e) Avaliação do desempenho da própria empresa;
- f) Especificação de programas e ações para diminuir as defasagens;
- g) Implementação e monitoramento dos resultados.

Para Hooley *et al.* (2001), “o processo competitivo é o processo de medir as estratégias de sua empresa, e as operações contra as empresas *top* em suas classes, dentro ou fora de seu setor. O motivo é identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou adaptadas para melhorar seu próprio desempenho”. O *benchmarking* geralmente inclui quatro passos.

- Identificando contra quem usar o *benchmarking*;
- Identificando que aspectos do mercado usar em seu *benchmarking*;

- Coletando informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas;
- Comparações em seus próprios processos.

3.7.5 Identificando contra quem usar o *benchmarking*

Líderes do setor são empresas óbvias para comparar suas atividades. Essencial para essa análise será identificar as chaves para o sucesso no mercado. O que elas fazem de diferente dos outros? O que faz a diferença em suas operações? Porque elas são vitoriosas?

O *benchmarking*, entretanto, pode ser também empreendido contra menores participantes no mercado geral. Novos concorrentes ou menores, empresas mais focadas, podem ter pontos fortes particulares que poderiam ser aprendidos pela empresa. Esses pontos fortes podem estar em uma maneira peculiar em suas operações, em vez de suas operações no total. Uma empresa pode ser um exemplar, isto é, em termos de atendimento ao cliente, enquanto outra pode ser a melhor no setor em controle de custos.

3.7.6 Identificando que aspectos do mercado usar em seu *benchmarking*

Todos os aspectos de negócios ao longo da cadeia de valores completam são alvos para usar o *benchmarking*. Recursos escassos e constrangimentos de tempo, geralmente, ditam a seleção de alguns poucos processos centrais chave

para um *benchmarking* detalhado. Esses processos irão inicialmente centrar em fatores chave para o sucesso no setor. O foco inicial estará também tipicamente em processos como prestação de contas para custos significativos, em criar um impacto significativo na satisfação dos clientes, e mostrar um espaço significativo para melhorias. Subseqüentemente, as análises poderiam ser novamente ampliadas em tentativas de criar vantagens competitivas em novas áreas de operação.

3.7.7 Coletando informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas

Informações em operações próprias da empresa podem ser relativamente disponíveis facilmente, mas onde concorrentes sofrem *benchmarking*, sigilo comercial pode tornar difícil o acesso a informações relevantes. Swain (1993) sugere três principais fontes de informação de concorrentes para *benchmarking*:

- Relatórios da empresa, relatórios técnicos, estudos do setor e pesquisas encomendadas por governos ou associações de setores;
- Conferências e fóruns;
- Entrevistas diretas com clientes, distribuidores, *experts* do setor, ex-empregados dos concorrentes, reguladores e empregados do governo.

3.7.8 Comparações em seus próprios processos

O último estágio no processo de *benchmarking* é comparar e contrastar os processos das melhores empresas da classe com seus próprios processos, identificar ações que precisam ser tomadas como uma consequência e o ajuste do processo de medir e monitorar a melhoria.

Uma vez que as comparações têm sido feitas, e as áreas para atenção direta identificadas, um grande número de opções pode tornar-se visíveis. Primeiro a empresa pode concluir que suas próprias operações estão próximas da prática perfeita e, logo, continuar com ela, esforçando-se para melhorar onde possível. Segundo, a empresa pode concluir que seus processos são inadequados, ou sub-otimizados e precisam ser revisados. Isto pode envolver o ajuste de novos processos, os quais espelham aquelas práticas perfeitas identificadas. Alternativamente, isso pode envolver a adoção de processos de práticas perfeitas de outros setores, as quais irão capacitar a empresa a saltar a concorrência e ganhar vantagem competitiva do processo de invasão.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

As informações obtidas nesta pesquisa, cujo delineamento teve caráter bibliográfico, foram selecionadas e obtidas a partir de livros especializados sobre o tema proposto pertencentes ao acervo da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Para a descrição e análise do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro* este trabalho utilizou-se de uma pesquisa de mercado elaborada entre os meses de Outubro de 2006 e Março de 2007, e disponibilizada à companhia em Abril de 2007 por McEvoy & Farmer.

Para normatização desta monografia utilizaram-se as prescrições de informação e documentação sob responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas e orientação da padronização sugerida por Müller & Cornelsen (2001).

5 MERCADO DE DIAGNÓSTICOS *IN VITRO* NO BRASIL

5.1 Descrição Geral

5.1.1 População

Com uma população de 188 milhões de habitantes, o Brasil é o maior país da América do Sul. A taxa de crescimento populacional entre os anos de 1980 e 1990 era de estimada em 1,9% ao ano, sofreu diminuição e se encontra no nível estimado de 1% ao ano nos dias atuais. O número total de habitantes no ano 2020, mantida a atual taxa de crescimento, será de 220 milhões de habitantes (MacEvoy e Farmer, 2007).

O país conta atualmente com 80% de sua população morando em cidades, sendo São Paulo (9,8 Milhões), Rio de Janeiro (5,6 Milhões), Salvador (2,2 Milhões), Belo Horizonte (2,0 Milhões) e Brasília (1,8 Milhões) suas principais cidades (MacEvoy e Farmer, 2007).

5.1.2 Economia

A economia tem se mostrado estável nos últimos seis anos, crescendo em uma média estimada de 2,6% ao ano. Com uma inflação oficial entre 3-4%, a economia brasileira tende a continuar com um crescimento modesto pra os próximos dois anos (MacEvoy e Farmer, 2007).

A atividade econômica está amplamente concentrada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, que juntos representam 60% do PIB brasileiro. São Paulo, com aproximadamente 35% do PIB brasileiro, concentra o principal parque industrial do país.

5.1.3 O Setor de Saúde

Os problemas de saúde do Brasil refletem os problemas relacionados à pobreza, serviço de saneamento precário e ineficiência educacional. Segundo MacEvoy e Farmer (2007), a mortalidade infantil é estimada em 5.000 mortes para cada 100.000 nascimentos, e a mortalidade maternal está em 150 casos para cada 100.000 nascimentos.

A incidência de malária tem permanecido em 540.000 casos por ano em média nas últimas décadas. É estimada a existência de 660.000 brasileiros vivendo com HIV/ AIDS. Aproximadamente 90% da população infectada pelo vírus HIV dependem da assistência e dos medicamentos fornecidos pelo Ministério da Saúde brasileiro. Fica claro que o país tem de lidar com doenças tropicais, características de países subdesenvolvidos, como também doenças como o câncer e a aterosclerose, comuns em países desenvolvidos.

5.1.4 Seguridade Social

O sistema de saúde é provido por todos os cidadãos brasileiros, que recebem o atendimento de saúde em hospitais da rede pública. O serviço é custeado pelo valor recolhido pelo empregado e empregador que contribuem obrigatoriamente para o serviço nacional de seguridade social.

O gasto atual com saúde está estimado em 2,5 % do PIB. Os principais recursos para saúde provêm de fontes federais, estaduais e municipais. O governo federal é responsável por aproximadamente 65% do gasto com saúde, restando os demais 35% aos governos estaduais e municipais. As contribuições federais são canalizadas através do serviço de seguridade social, que é largamente financiado pela contribuição de empregados e empregadores, baseada nas folhas de pagamento e taxas corporativas em transações.

O dinheiro é gasto diretamente em hospitais universitários, e é responsável também por custear o Sistema Único de Saúde (SUS), ou é transferido para os estados e municípios. O SUS contrata os serviços diretamente, pagando-os através de um sistema de reembolso, suficiente para 75% de todos os gastos com o tratamento médico. Os 25% restantes são de responsabilidade do sistema público de saúde. Na sua grande maioria, os serviços são inadequados devido à falta de recursos e limitações dos procedimentos cobertos. Como resultado, grande parte dos salários dos brasileiros é gasta com a cobertura de saúde, na maioria das vezes, na forma de um contrato entre os funcionários das empresas e os planos de

saúde particulares. Entre 15 e 20 % dos brasileiros possuem plano particular de saúde (MacEvoy e Farmer, 2007).

O Governo brasileiro tem regulado o mercado de planos de saúde, permitindo a entrada de várias companhias estrangeiras. Existem várias companhias americanas e européias em atividade neste segmento no Brasil. Com o aumento da competitividade, o mercado dos planos de saúde se tornou complexo e confuso. Existem aproximadamente 300 empresas em atuação no país (MacEvoy e Farmer, 2007).

A associação médica brasileira, AMB, é responsável pela elaboração de uma tabela de reembolso de valores pagos pelos testes diagnósticos. Este sistema é utilizado como uma base no qual companhias e grupos médicos negociam os valores pagos pelos testes realizados. Os pacientes, na grande maioria das vezes, não são responsáveis pelo pagamento destes testes, esta é de responsabilidade dos planos de saúde. Apenas 30 % do faturamento dos grandes laboratórios brasileiros provêm dos pagamentos efetuados diretamente pelos pacientes.

5.1.5 Laboratórios

A consolidação de laboratórios, que teve seu início entre os anos 2000 e 2003, vêm mantendo-se constante atualmente. Os pequenos laboratórios continuam sendo comprados por grandes laboratórios, que tentam desta maneira, criar grandes cadeias nacionais. Existe atualmente no país um numero aproximado de 8.000 laboratórios de análises clínicas (MacEvoy e Farmer, 2007).

Os laboratórios privados têm expandido sua base de atendimento através da abertura de postos de coleta de amostras distribuídas em vários pontos das grandes cidades. O conseqüente aumento de amostras processadas permite a estes grandes laboratórios privados um maior poder de barganha com seus fornecedores. A diminuição do custo operacional para estas empresas provoca a queda drástica dos preços cobrados dos seguros e planos de saúde particulares. Esta é a principal causa do fechamento de vários laboratórios, tidos como pequenos, no Brasil nos últimos anos.

A expansão de postos de coleta de amostras é mais notável nas áreas metropolitanas das grandes cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Muitos destes postos de coleta são hospitais privados, que por motivos econômicos, terceirizam suas rotinas de testes para com estes grandes laboratórios.

Um outro fenômeno encontrado são os laboratórios de apoio. São instituições que recebem amostras enviadas de vários pontos do país para serem testadas em sua central laboratorial. Da mesma forma que os grandes laboratórios privados, os laboratórios de apoio possuem um alto consumo de insumos diagnósticos, aumentando desta forma o seu poder de barganha com os fornecedores.

Existem no país aproximadamente 10 grandes redes laboratoriais que são extremamente atuantes em suas respectivas regiões. O maior laboratório privado brasileiro é o Diagnósticos da América S.A. (DASA), criado em 1999 através da fusão dos laboratórios Delboni Auriemo e Lavoisier em São Paulo e dos laboratórios

Brownstein e Lâmina no Rio de Janeiro. O Instituto Hermes Pardini de Belo Horizonte é o segundo em volume de amostras processadas, seguido pelo laboratório Fleury de São Paulo. O laboratório Fleury é tido como o laboratório de referência para testes tidos como esotéricos (testes incomuns, solicitados para o diagnóstico de doenças raras). O laboratório Sérgio Franco do Rio de Janeiro é o quarto colocado. Outros grandes laboratórios privados de notável participação no mercado são: o laboratório Frischmann Aisengart de Curitiba (adquirido em 2005 pelo grupo DASA), laboratório Weinmann de Porto Alegre, laboratório Santa Luzia de Florianópolis. Entre os mais notáveis entre os laboratórios tidos como apoio destacam-se os laboratórios Hermes Pardini de Belo Horizonte, laboratório Álvaro de Cascavel (adquirido em 2005 pelo grupo DASA) e Científica lab de São Paulo.

5.1.6 Registro de Produtos

Os produtos (kits diagnósticos) e os instrumentos para os testes de diagnóstico *in vitro*, são na sua grande maioria produzidos no exterior, em unidades fabris localizadas na Europa e nos Estados Unidos da América. Para poderem ser utilizados no Brasil devem ser submetidos a testes de eficiência e qualidade que comprovam a eficácia no diagnóstico das mais variadas patologias. O órgão responsável pelo controle, regulação e registro destes processos é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), vinculado ao Ministério da Saúde Brasileiro.

O processo de registro dos instrumentos e produtos envolve uma gama significativa de documentações e certificados que devem ser apresentados pelas subsidiárias nacionais dos fabricantes estrangeiros para registro na ANVISA e permissão para comercialização destes produtos em território nacional.

O processo de registro leva em média de seis meses a um ano para sua conclusão. Antes da publicação no diário oficial da união da aprovação do registro, a empresa não pode divulgar, enviar amostras para teste ou comercializar o produto. O custo do processo depende do tamanho da companhia que requereu o registro. Instrumentos custam mais caro do que reagentes e as companhias maiores pagam mais pelo processo do que as pequenas. A taxa média se encontra entre US\$ 300,00 e US\$ 4.500,00 por produto ou instrumento. Todos os produtos e instrumentos devem ser re-registrados a cada cinco anos.

5.1.7 Tarifas

A liberação da importação de produtos importados neste segmento se iniciou em 1990. Em quatro anos praticamente todas as barreiras não tarifárias foram removidas e as taxas de importação reduzidas. Na literatura e trabalhos internacionais, normalmente são considerados barreiras não-tarifárias, as medidas e os instrumentos de política econômica que afetam o comércio, entre dois ou mais países e que dispensam o uso de mecanismos tarifários. O resultado destas medidas foi um extraordinário aumento na produtividade dos laboratórios clínicos. O crescimento na produtividade ao ano entre 1990 e 1995 foi estimado entre 6 e 7%,

comparado com o crescimento de 1,4% encontrado entre os anos de 1986 e 1990. (MacEvoy e Farmer, 2007).

Enquanto sobre a importação de instrumentos incidem os impostos alfandegários, os produtos (kits diagnósticos) não são tratados da mesma maneira. Um complexo esquema de impostos alfandegários e taxas, que variam de acordo com o local de onde é realizada a importação, podem resultar em um aumento estimado entre 30 e 50% do valor de importação do produto. As barreiras não tarifárias foram eliminadas do processo de importação de produtos para o diagnóstico *in vitro*. O resultado desta medida foi a proteção às empresas nacionais que atuam neste segmento do efeito da competição internacional.

5.1.8 Manufatura Nacional de Produtos Diagnósticos

A competição entre os fabricantes nacionais de produtos e kits diagnósticos é formidável. Estas empresas são responsáveis pela produção de aproximadamente 30% dos reagentes utilizados na química clínica, 50% dos produtos para a hematologia e 10% dos imunoenaios. As empresas nacionais atuam tanto na re-embalagem de produtos importados quanto na pesquisa e produção de reagentes e pequenos instrumentos.

Identifica-se a presença de várias companhias diagnósticas internacionais com produção local de alguns reagentes. A medida é adotada visando-se à redução de custos de produção, e conseqüente redução do preço praticado ao cliente final.

A empresa ABX Horiba produz seus reagentes para hematologia em São Paulo. A empresa Diagon produz seus produtos em Belo Horizonte e a empresa Sysmex em Curitiba. É esperada a manutenção do processo de produção local de reagentes utilizados pela microbiologia, enquanto a produção local de pequenos equipamentos deve ser reduzida gradativamente. Economicamente viável, a produção de reagentes para química clínica e hematologia deve continuar a crescer nos próximos anos.

5.1.9 Concorrências Públicas

Em 2001, o governo brasileiro implementou e estabeleceu uma modalidade transparente de compra conhecida como pregão eletrônico. Esta modalidade proporciona à divulgação das informações pertinentes pela Internet a todas as empresas interessadas no lote a ser licitado. O processo de compra se dá pela oferta de lances que devem ser obrigatoriamente inferiores ao valor máximo estabelecido pelo órgão comprador, vinculado à administração federal, estadual ou municipal. Aproximadamente 80% das compras executadas pelo governo brasileiro ocorrem através desta modalidade de compra.

Este processo tem contribuído para a drástica queda dos preços pagos pelo governo pelos reagentes e instrumentos, provocado pela acirrada concorrência entre os principais fornecedores do mercado.

5.2 Análise de Mercado

O mercado brasileiro de diagnóstico *in vitro* é dividido, levando-se em consideração o volume de negócios, entre 60 e 65% para o setor público e entre 35 e 40% para setor privado. Ressalta-se que existe uma grande inadimplência no setor público, fato evidenciado pela pelo reduzido número de provas testadas pelos clínicos em pacientes atendidos pelo setor público de saúde, se comparadas às práticas de outros países.

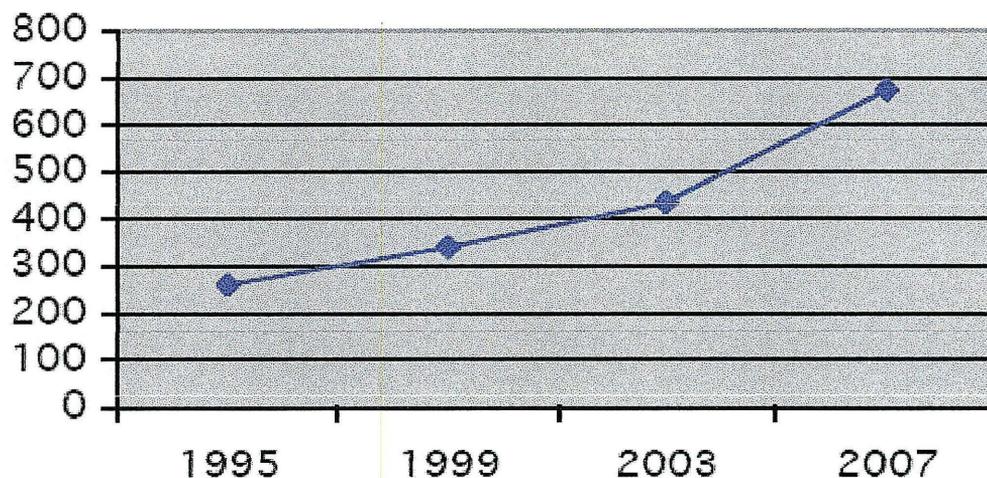
Segundo MacEvoy e Farmer (2007), 40% de todo o mercado de diagnóstico *in vitro* brasileiro estão localizados no estado de São Paulo. O estado do Rio de Janeiro contribui com 20% do mercado nacional.

No passado o crescimento do mercado brasileiro de diagnóstico *in vitro* oscilava de acordo com variações da economia. Com a atual estabilização econômica e valorização do Real frente ao Dólar a tendência é o aumento de investimentos neste segmento de mercado.

O governo brasileiro tem contribuído com o aumento de fundos destinados ao diagnóstico de doenças infecciosas e parasitárias, e é evidente o aumento dos investimentos neste setor pelos principais grupos privados do país.

O crescimento atual do mercado brasileiro de diagnóstico *in vitro* é estimado entre 10 e 15% ao ano, justificado, principalmente pelo aumento de investimentos tanto pelo setor público como privado, como pela introdução de novos testes (MacEvoy e Farmer, 2007).

O gráfico abaixo evidencia o crescimento do mercado tendo-se como base o volume de negócios nos últimos doze anos. Os valores relacionados estão apresentados em milhões de dólares.



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 1: Evolução do mercado de diagnósticos *in vitro* no Brasil.

5.2.1 Análise dos Setores

Podemos dividir o mercado de diagnósticos *in vitro* em seis grandes setores, relacionados às diversas linhas de produtos que compõem este segmento de mercado. São eles:

- Química Clínica;
- *Point of Care/ Critical Care*;
- Hematologia;
- Uroanálises;
- Hemostasia/ Coagulação;
- Imunoquímica e Biologia Molecular.

A tabela abaixo apresenta o balanço do mercado durante o ano de 2006, evidenciando-se os valores negociados tanto em Reais quanto em Dólares e a distribuição destes valores pelos principais setores do mercado de diagnósticos *in vitro*.

Setores	Reais	US Dolares	
Imunoquímica	659.405.000	306.700.000	45%
Química Clínica	419.718.700	195.218.000	29%
Hematologia	134.525.500	62.570.000	9%
Biologia Molecular	71.810.000	33.400.000	5%
Hemostasia	37.200.375	17.302.500	3%
Point of Care	34.625.750	16.105.000	2%
Uroanálises	31.562.000	14.680.000	2%
Outros Setores	64.500.000	30.000.000	4%
Taxa de cambio	2,15		
Total do Mercado	1.453.347.325	675.975.500	100%

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 1: Balanço do mercado de diagnósticos *in vitro* no Brasil.

5.2.2 Química Clínica

O Brasil possui aproximadamente 2.455 analisadores de química clínica ativos em aproximadamente 1.350 laboratórios (MacEvoy e Farmer, 2007). A consolidação dos laboratórios no Brasil tem se propagado nos últimos quatro anos, este fato tem levado os laboratórios de pequeno porte a concluírem suas atividades, e o volume de testes por eles antes processados passa a ser direcionado às grandes instituições privadas que se utilizam instrumentos de alta capacidade produtiva.

O número de laboratórios e o nível de automação avaliada durante os últimos oito anos é o seguinte:

Número de Laboratórios	1999	2003	2007
Automatizados	1000	1200	1350
Semi-auto/ Manual	8000	7000	6650
Total	9000	8200	8000

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 2: Evolução das automações no setor de Química Clínica.

O crescimento do número de instrumentos automatizados no mercado de química clínica tem acontecido através da entrada de instrumentos com capacidade produtiva média (*throughput*) distribuída conforme a tabela a seguir:

Throughput - Testes/Hora	>1000	400-1000	<400
1999	8	100	1723
2003	67	217	1778
2007	165	509	1781

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 3: Distribuição dos Instrumentos conforme produtividade (*throughput*).

O crescimento do mercado de química clínica é modesto. Existem fortes pressões por parte do governo e das companhias de seguro e planos de saúde privados limitando o número de parâmetros testados e os preços, em geral, estão decaindo. Não é esperado um crescimento no mercado de química clínica superior a 5% nos próximos dois anos.

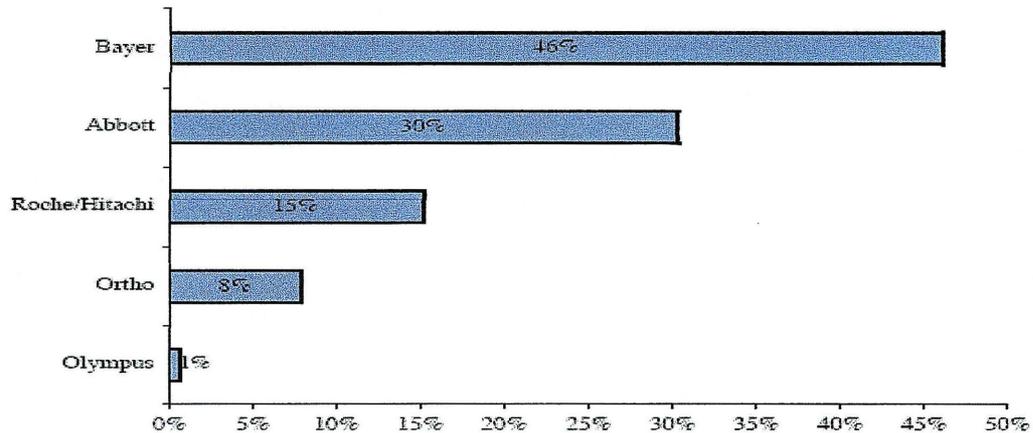
O volume total de negócios é apresentado na tabela abaixo.

Instrumentos	Unidades Instaladas	Unidades Comodatadas	Unidades Vendidas	Preço Médio/Unidade		Total do Mercado	
				R\$	US\$	R\$	US\$
Auto: 1000T/ hr	35	25	10	301.000	140.000	3.010.000	1.400.00
Auto: 400 – 1000T/ hr	80	50	30	193.500	90.000	5.805.000	2.700.00
Auto: <400T/ hr	250	100	150	75.250	35.000	11.287.500	5.250.00
Semi-automatizado	300	0	300	25.800	12.000	7.740.000	3.600.00
Total Instrumentos	665	175	490			27.842.500	12.950.00
Reagentes						391.876.200	182.268.0
Taxa de cambio	2,15						
Total do Mercado						419.718.700	195.218.0

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

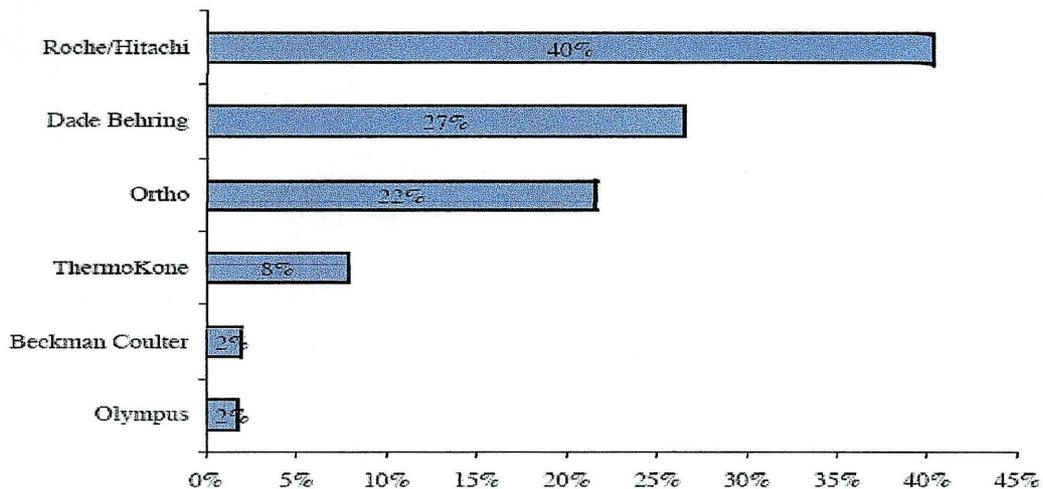
Tabela 4: Balanço geral do mercado de química clínica ano-base: 2006.

O *market share* para o mercado de química clínica pode ser dividido e distribuído conforme a produtividade dos instrumentos. Os gráficos abaixo relacionam os principais fornecedores do mercado de química clínica no Brasil:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 2: Líderes de mercado em analisadores de alta produtividade (>1.000 testes/ hora).



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 3: Líderes de mercado em analisadores de média produtividade (400-1.000 testes/ hora).

5.2.3 Point of Care/ Critical Care

No Brasil existem aproximadamente 5.800 sistemas de análises de gases sanguíneos e eletrólitos, localizados em 1500 laboratórios e hospitais. Segundo MacEvoy e Farmer (2007), 60% de todas as análises de gases sanguíneos e eletrólitos são realizadas em laboratórios centrais, 25% em prontos socorros e 15% em centros cirúrgicos; 70% das análises de eletrólitos são realizadas em pequenos instrumentos enquanto aproximadamente 30% foram transferidas para os analisadores de química clínica.

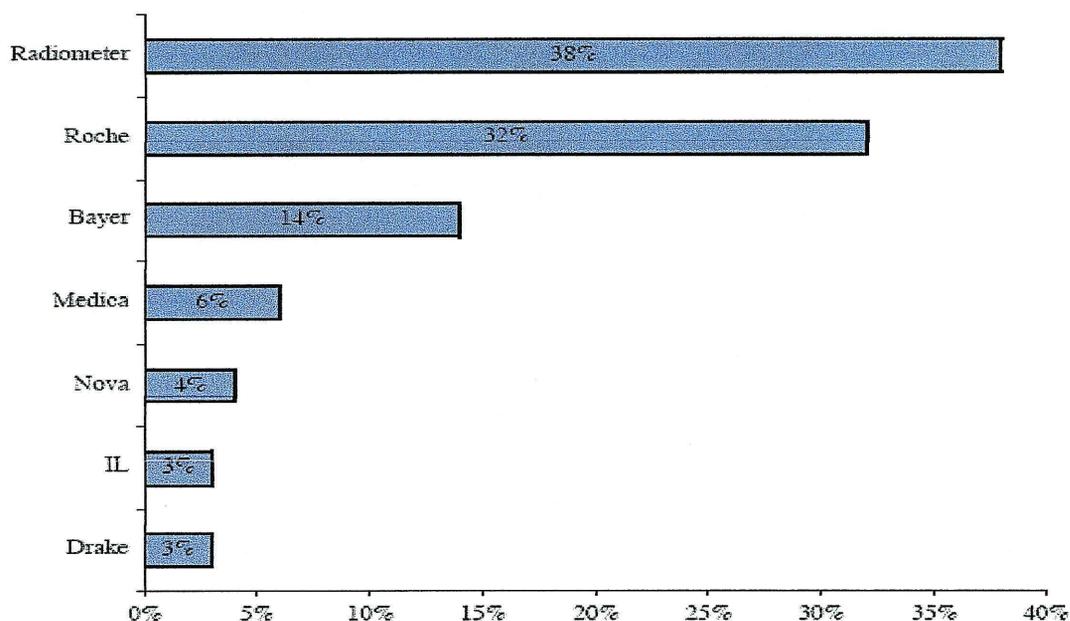
Nota-se um aumento da base instalada de instrumentos que realizam as duas análises combinadas (gases sanguíneos e eletrólitos). O crescimento esperado do mercado é em torno de 4 a 6%. O volume total de negócios realizados durante o ano de 2006 é apresentado na tabela abaixo:

Instrumentos	Unidades Instaladas	Unidades Comodatadas	Unidades Vendidas	Preço Médio/ Unidade		Total do Mercado	
				R\$	US\$	R\$	US\$
Combinados	100	25	75	40.850	19.000	3.063.750	1.425.000
Gases Sanguíneos	150	30	120	27.950	13.000	3.354.000	1.560.000
Eletrólitos	200	25	175	8.600	4.000	1.505.000	700.000
Total Instrumentos	450	80	370			7.922.750	3.685.000
Reagentes						26.703.000	12.420.000
Taxa de cambio	2,15						
Total do Mercado						34.625.750	16.105.000

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 5: Balanço geral do mercado de *Point of Care/ Critical Care*, ano-base: 2006.

O *market share* dos principais fornecedores tanto de instrumentos como de reagentes é descrito abaixo:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 4: Líderes de mercado no setor de *Point of Care*, ano-base: 2006

5.2.4 Uroanálises

Atualmente praticamente 50% de todas as análises químicas de urina são realizadas em leitoras automatizadas de tiras reagentes. O volume de testes automatizados processados está em um crescente aumento devido à concentração destes testes em grandes laboratórios que se utilizam sistemas automatizados em virtude do ganho de produtividade sobre o sistema manual. Os testes manuais são mais comuns em pequenos laboratórios do setor público onde, pela falta de recursos, não existe o investimento em grandes automações (MacEvoy e Farmer 2007).

Os sistemas automatizados para as análises de urina são instalados nos laboratórios e hospitais seguindo o tradicional comodato, isto é, o cliente recebe o equipamento e se compromete a comprar um volume de tiras reagentes.

O crescimento estimado para o mercado de uroanálises é modesto. O preço das tiras reagentes está em declínio, devido à entrada de produtos chineses no país. É esperado um achatamento do mercado nos próximos dois anos.

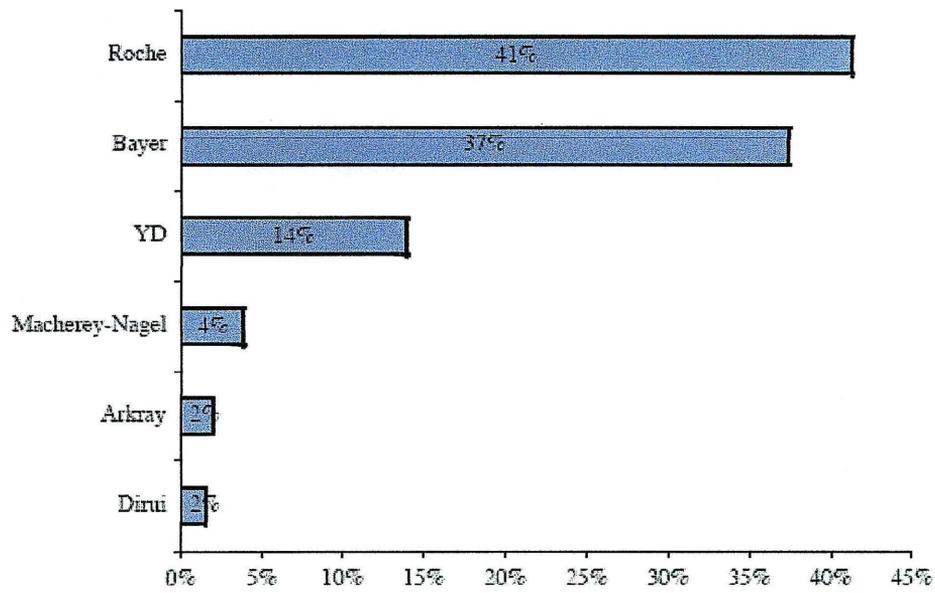
O volume total de negócios é apresentado na tabela abaixo:

Instrumentos	Unidades Instaladas	Unidades Comodatadas	Unidades Vendidas	Preço Médio/ Unidade		Total do Mercado	
				R\$	US\$	R\$	US\$
Grandes Instrumentos	25	20	5	53.750	25.000	268.750	125.000
Pequenos Instrumentos	150	100	50	4.300	2.000	215.000	100.000
Total Instrumentos	175	120	55			483.750	225.000
Tiras						31.078.250	14.455.000
Taxa de cambio	2,15						
Total do Mercado						31.562.000	14.680.000

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

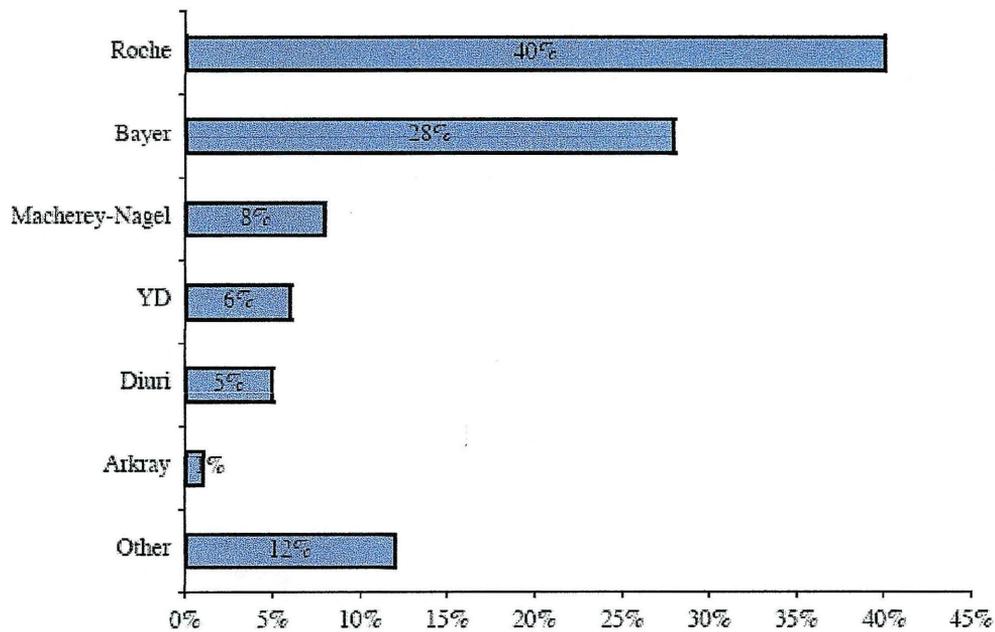
Tabela 6: Balanço geral do mercado de Uroanálises, ano-base: 2006.

O *market share* para o mercado de uroanálises deve ser analisado com base na quantidade de instrumentos instalados e nos líderes no fornecimento de tiras reagentes. Os gráficos abaixo apresentam os líderes nos dois segmentos:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 5: Líderes de mercado. Base de instrumentos instalada, ano-base: 2006.



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 6: Líderes no fornecimento de tiras reagentes; ano-base: 2006.

5.2.5 Hemostasia

Segundo MacEvoy e Farmer (2007), os laboratórios brasileiros realizam por ano aproximadamente 35 milhões de testes de hemostasia, com proporções iguais para os testes de TP e TTPA. Destaca-se o significativo aumento do número de instrumentos automatizados para a execução dos principais testes de hemostasia, com um aumento esperado em 70 instrumentos para os próximos dois anos.

O crescimento do mercado de hemostasia é superior a todos os demais setores. Espera-se um crescimento da ordem de 8 a 10% já para o próximo ano.

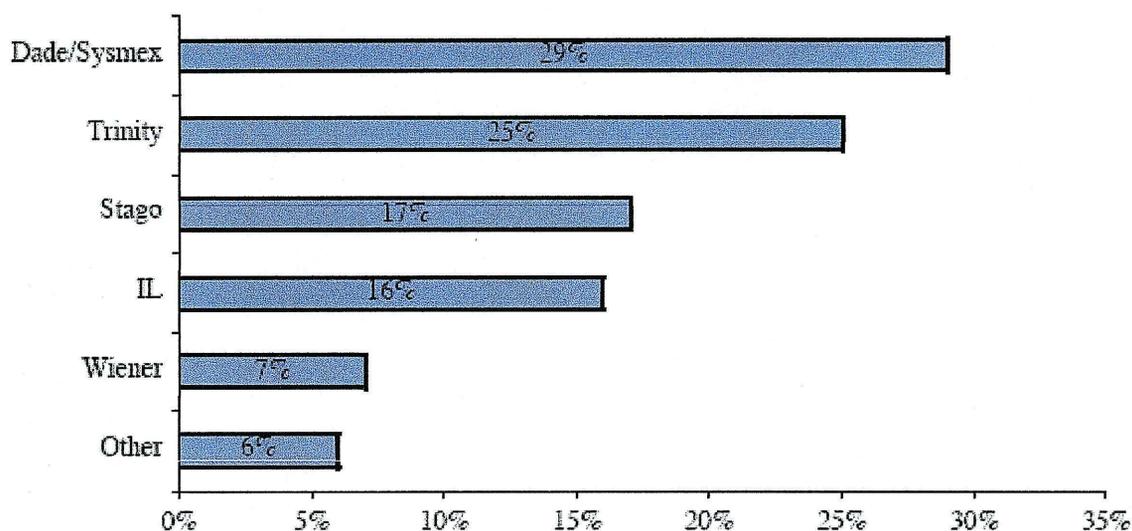
O quadro abaixo mostra o balanço geral do setor durante o ano de 2006:

Instrumentos	Unidades Instaladas	Unidades Comodatadas	Unidades Vendidas	Preço Médio/ Unidade		Total do Mercado	
				R\$	US\$	R\$	US\$
Automatizados	70	30	40	40.850	19.000	1.634.000	760.000
Semi-Auto/ Manual	300	85	215	9.675	4.500	2.080.125	967.500
Total Instrumentos	370	115	255			3.714.125	1.727.500
Reagentes						33.486.250	15.575.000
Taxa de cambio	2,15						
Total do Mercado						37.200.375	17.302.500

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 7: Balanço geral do mercado de Hemostasia; ano-base: 2006.

O *market share* do mercado de hemostasia no Brasil apresenta a seguinte relação entre seus fornecedores:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 7: Líderes do mercado de hemostasia; ano-base: 2006.

5.2.6 Imunoquímica

O mercado de imunoquímica e o mercado de biologia molecular são considerados os setores de maior crescimento dentro do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro*. As justificativas para este crescimento são a introdução de novos testes diagnósticos relacionados com doenças como o câncer e a ação do governo brasileiro no aumento do diagnóstico de doenças infecciosas e parasitárias. O crescimento esperado para este setor é da ordem de 12 a 16% durante os próximos dois anos (MacEvoy e Farmer, 2007).

O volume de negócios do setor durante o ano de 2006 é apresentado no quadro abaixo:

	Isotópicos (RIA)		Não Isotópicos		Total	
	R\$	US\$	R\$	US\$	R\$	US\$
Bancos de Sangue			135.000.001	62.790.698	135.000.001	62.790.698
Doenças Infecciosas			166.005.000	77.211.628	166.005.000	77.211.628
Hormônios	6.450.000	3.000.000	149.800.001	69.674.419	156.250.001	72.674.419
Marcadores Tumorais	1.505.000	700.000	59.799.999	27.813.953	61.304.999	28.513.953
Plasma Proteínas			30.950.000	14.395.349	30.950.000	14.395.349
Drogas Terapêuticas			8.000.000	3.720.930	8.000.000	3.720.930
Marcadores Cardíacos			15.400.001	7.162.791	15.400.001	7.162.791
Autoimunidade			18.000.000	8.372.093	18.000.000	8.372.093
Alergia			18.999.999	8.837.209	18.999.999	8.837.209
Outros	645.000	300.000	8.000.000	3.720.930	8.645.000	4.020.930
Total Reagentes	8.600.000	4.000.000	609.955.000	283.700.000	618.555.000	287.700.000
<hr/>						
Vendas Instrumentos		Unidades	R\$	US\$		
Instrumentos Fechados		Vendas			36.550.000	17.000.000
Leitoras de Elisa		500	8.600	4.000	4.300.000	2.000.000
Taxa de Câmbio	2,15					
Total do Mercado					659.405.000	306.700.000

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 8: Balanço geral do mercado de Imunoquímica; ano-base: 2006.

Os negócios praticados no setor de imunoquímica são subdivididos em seis grandes grupos. São eles:

a) Bancos de Sangue

Os testes sorológicos realizados em bancos de sangue brasileiros utilizam-se da metodologia ELISA (*Enzyme Linked Immuno Sorbent Assay*), encontrando-se um aumento gradativo do emprego de outras metodologias como a Quimiluminescência em bancos de sangue privados no país. Aproximadamente 6 milhões de bolsas de sangue são testadas por ano no Brasil, para cada bolsa são realizados em média 7 testes sorológicos, totalizando 42 milhões de testes sorológicos ao ano, onde aproximadamente 70% destes são realizados em bancos de sangue públicos e os demais 30% em bancos de sangue particulares (MacEvoy e Farmer, 2007).

b) Doenças Infecciosas

O principal teste sorológico realizado neste setor é a pesquisa do vírus da hepatite sendo responsável por praticamente 50% do faturamento, estimado em 77 milhões de Reais. O mercado diagnóstico do vírus HIV está em crescimento, sendo seu faturamento da ordem de 26 milhões de Reais (MacEvoy e Farmer, 2007).

c) Hormônios

O mercado brasileiro de diagnósticos das doenças tireoideanas é estimado em 158 milhões de Reais. O mercados de hormônios da fertilidade representa 88 milhões de Reais (MacEvoy e Farmer, 2007).

d) Marcadores Tumorais

O diagnóstico de câncer de próstata, que utiliza o marcador sorológico PSA, responde por 50% do montante de testes realizados para o diagnóstico e prevenção do câncer. Estima-se que o faturamento total deste segmento é da ordem de 60 milhões de Reais ao ano (MacEvoy e Farmer, 2007).

e) Plasma Proteínas

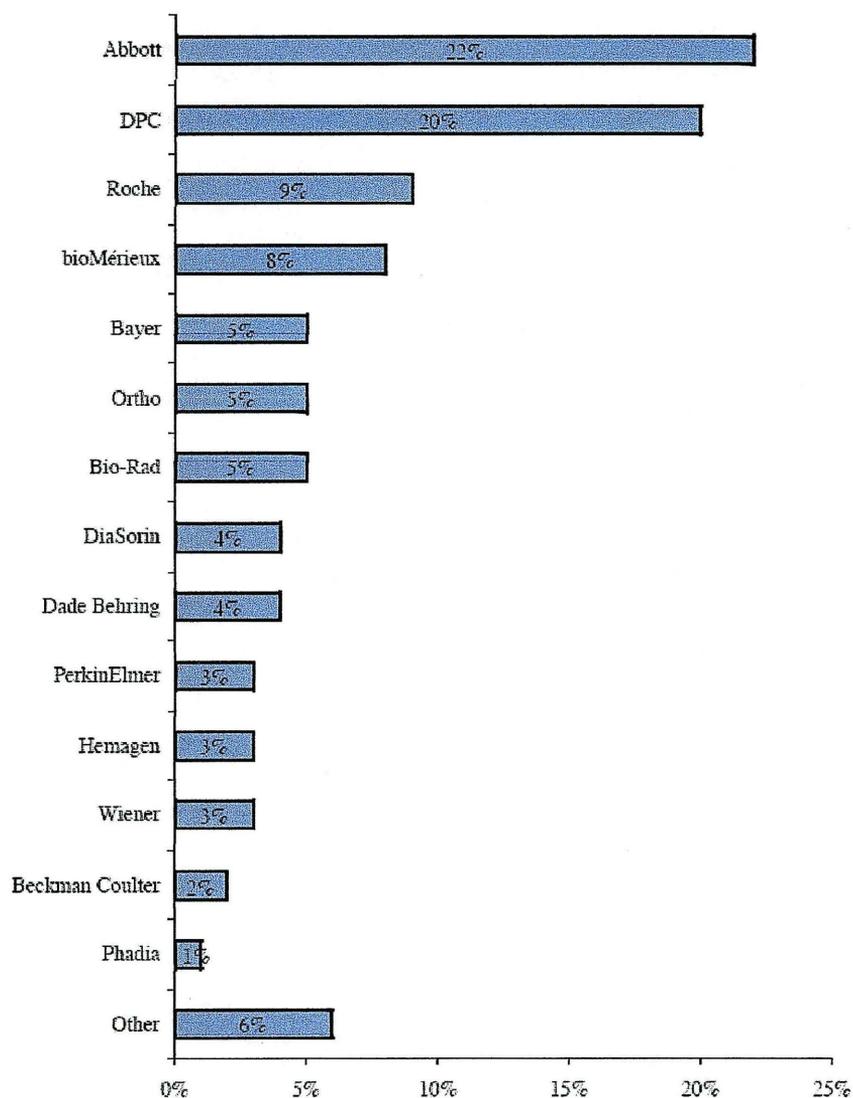
A dosagem do analito Fator Reumatóide (FR) é responsável por aproximadamente 50% do total de testes realizados para o diagnóstico de proteínas plasmáticas no Brasil. Os testes podem ser realizados através de três metodologias distintas. São elas: a Nefelometria, a Turbidimetria e os testes de aglutinação em Látex. Nota-se um aumento da realização dos testes de proteínas plasmáticas em analisadores de química clínica, mas a nefelometria persiste como a metodologia padrão para estes testes no Brasil. O mercado é estimado em 30 milhões de Reais ao ano (MacEvoy e Farmer, 2007).

f) Testes de Alergia

O mercado brasileiro de testes de alergia é estimado em 19 milhões de Reais. A dosagem da Imunoglobulina E (IgE) corresponde a 15% do total do mercado, e a dosagem das IgE específicas respondem pelos 85% restantes. Este

segmento de mercado vem apresentando crescimento nos últimos anos principalmente pela utilização de testes sanguíneos ao invés de testes cutâneos (MacEvoy e Farmer, 2007).

O *market share* do mercado de imunoquímica no Brasil apresenta a seguinte relação entre seus fornecedores:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 8: Líderes do mercado de Imunoquímica; ano-base: 2006

5.2.7 Biologia Molecular

Como já citado anteriormente, o mercado brasileiro de biologia molecular é em conjunto com o mercado de imunoquímica, o mercado de maior crescimento dentro do mercado nacional de diagnósticos *in vitro*. Esse crescimento deve-se aos programas desenvolvidos pelo Ministério da Saúde brasileiro como a pesquisa de antígenos no diagnóstico de pacientes portadores do vírus HIV e hepatite C. O governo cobre os custos para o teste de confirmação e determinação do genótipo da infecção pelo vírus do HCV. Este diagnóstico estabelece o prazo em que o paciente deverá receber medicação contra esta enfermidade.

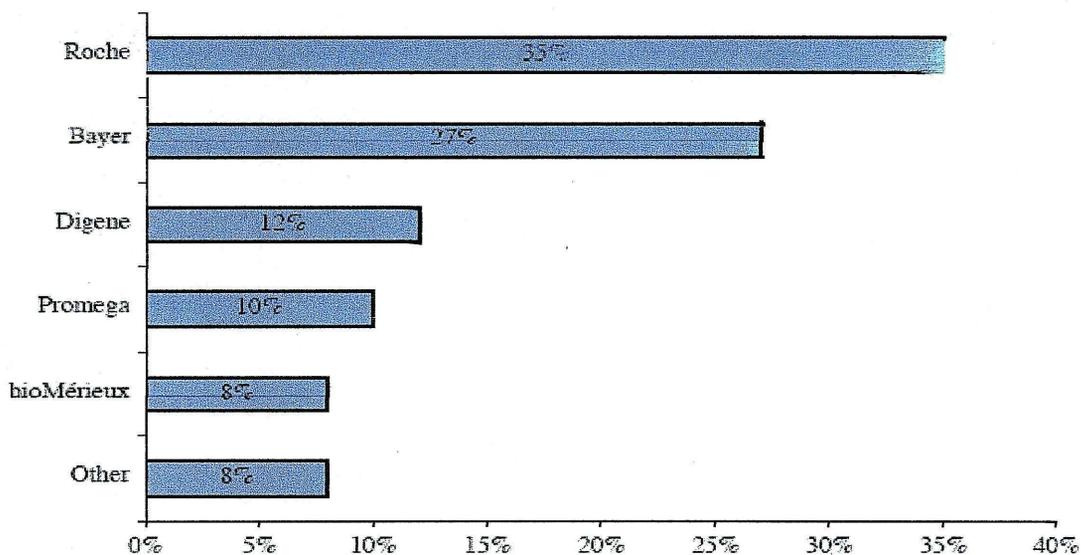
Para pacientes HIV positivos o governo cobre a realização de dois testes moleculares ao ano, que são na sua grande maioria, realizados em hospitais universitários. O volume de negócios do setor durante o ano de 2006 é apresentado abaixo:

Testes Moleculares	Mercado em Reais	Mercado em Dólares	Percentual
HIV	36.550.000	17.000.000	51%
HCV	14.190.000	6.600.000	20%
HPV	7.525.000	3.500.000	10%
Testes de Paternidade	1.290.000	600.000	2%
Outros	12.555.000	5.700.000	17%
Taxa de Câmbio	2,15		
Total do Mercado	71.810.000	33.400.000	

Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Tabela 9: Balanço geral do mercado de Biologia Molecular; ano-base: 2006.

O *market share* do mercado de biologia molecular no Brasil apresenta a seguinte relação entre seus fornecedores:



Fonte: MacEvoy e Farmer (2007).

Gráfico 9: Líderes do mercado de biologia molecular; ano-base: 2006

6 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Com base nos conceitos apresentados no capítulo 3 e na análise do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro* apresentados no capítulo 4, este trabalho propõe o plano estratégico de marketing para a empresa Dade Behring LTDA.

6.1 Resumo Executivo

Com uma receita próxima de US\$ 1,7 bilhões, obtida durante o ano de 2006, a Dade Behring é a maior companhia do mundo dedicada exclusivamente ao diagnóstico clínico. A empresa oferece uma gama de produtos, sistemas e serviços criados para ir de encontro às necessidades dos seus clientes, desenvolve inovações no mercado de diagnóstico clínico e melhora a qualidade de vida de seus pacientes. A companhia foi criada em 1997, pela fusão entre a Dade Internacional e a Behring Diagnósticos, divisão da Hoechst AG. Hoje a Dade Behring é a sexta maior fornecedora de produtos, instrumentos e serviços para o mercado de diagnóstico clínico mundial.

São cinco as principais linhas de produto que compõem o portfólio de produtos. São elas: Química Clínica, Plasma Proteínas, Hemostasia, Microbiologia e Doenças Infecciosas.

Os negócios de Química Clínica consistem nas rotinas de química clínica, marcadores cardíacos, proteínas plasmáticas, drogas de abuso, drogas terapêuticas e eletrólitos. Os produtos são utilizados para a detecção e

quantificação de substâncias encontradas em amostras de líquidos e tecidos biológicos de pacientes.

Para os testes de Plasma Proteínas, a Dade Behring oferece amplo menu de testes para o diagnóstico de proteínas plasmáticas com grande variedade de ensaios para auxílio diagnóstico e monitoramento de riscos cardiovasculares, doenças inflamatórias agudas e crônicas, doenças reumáticas, função renal, estado nutricional, estado imune e metabolismo do ferro.

A Dade Behring foi pioneira no campo da Hemostasia (Análise das funções da coagulação sanguínea), permanecendo como líder mundial neste segmento. Os produtos desta linha são destinados ao diagnóstico de doenças (trombofilia e trombozes) como para monitoramento de terapias (pacientes hemofílicos).

Laboratórios de Microbiologia utilizam-se dos produtos Dade Behring para identificação de bactérias causadoras de doenças e a dose mínima necessária de antibióticos necessária para o tratamento da infecção.

A companhia também oferece sistemas e produtos destinados ao diagnóstico de doenças infecciosas e virais, incluindo-se o diagnóstico do vírus HIV, hepatites e doenças sexualmente transmissíveis.

Em sua filial brasileira, o faturamento atingido durante o ano de 2005 foi da ordem de US\$ 27 milhões, com um aumento de cerca de 20% sobre o ano anterior. A empresa coloca-se hoje como a quinta colocada em *market share* nacional, analisando-se o faturamento de todas as linhas de produto. Conta atualmente com 82 colaboradores distribuídos pelos vários departamentos competentes.

6.2 Análise do Ambiente

6.2.1 Fatores Econômicos

- Os principais recursos para a saúde provêm de recursos federais, canalizados através do serviço de seguridade social. O montante é gasto diretamente em Hospitais Universitários e custeia o Sistema Único de Saúde (SUS). O SUS contrata os serviços diretamente pagando-os através de um sistema de reembolso.
- Os planos privados de saúde contratam os serviços dos laboratórios ressarcindo-os através de uma tabela de reembolso regulamentada pela Associação Médica Brasileira (AMB). Este sistema é utilizado como uma base no qual companhias e grupos médicos negociam os valores pagos pelos testes realizados.
- Apenas 30% do faturamento dos laboratórios brasileiros provêm dos pagamentos efetuados diretamente pelos pacientes.

6.2.2 Fatores Políticos

- Nota-se um aumento dos investimentos do governo federal no diagnóstico de doenças virais e parasitárias. O ministério da saúde brasileiro vem desenvolvendo programas nacionais para a prevenção da AIDS, hepatites, diabetes, doenças cardiovasculares e câncer.

- O governo federal disponibiliza recursos para a criação de centros nacionais de excelência, priorizando o diagnóstico e prevenção de doenças.

6.2.3 Fatores Sociais

- Com uma população de 188 milhões de habitantes, o Brasil é o maior país da América do Sul, apresenta uma taxa anual de crescimento da ordem de 1% ao ano. Se mantida a mesma taxa de crescimento o número de habitantes no ano 2020 será de 220 milhões.
- O número de pessoas idosas (acima dos 60 anos) para cada 100 pessoas no país vem aumentando gradativamente. Este número era de 21 pessoas em 1991, passando para 33 no ano de 2005.
- A esperança de vida ao nascer também apresenta crescimento vertiginoso nos últimos anos. A idade máxima esperada em 1991 era de 66,93 anos, passando para 72,05 anos em 2005, analisando-se os dois sexos em conjunto.

6.2.4 Fatores Tecnológicos

- Entrada de produtos provenientes do sudeste asiático, como exemplo instrumentos e kits diagnósticos, com baixo valor agregado, altamente competitivos no mercado nacional.

- Desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias como a biologia molecular, que em médio prazo irá substituir as atuais tecnologias empregadas no diagnóstico sorológico de doenças virais e parasitárias.

6.2.5 Fatores Competitivos

- Entrada no mercado de diagnóstico *in vitro* de grandes empresas mundiais com divisões de diagnóstico *in vivo*. Estas operações ocorrem através de aquisições e fusões de empresas diagnósticas, fato iniciado durante o ano de 2006.
- Com as aquisições houve a redução no número de competidores e a concentração de tecnologias, o que num curto prazo de tempo, ocasionará o aumento gradativo dos preços de mercado.
- Participação de empresas asiáticas (China), altamente competitivas, mas com baixa concentração tecnológica, que contribuem para a queda vertiginosa de preços, impactando tanto a indústria nacional quanto a indústria internacional.
- Disponibilidade de unidades fabris nacionais. Nota-se um aumento de companhias internacionais que optam pela produção de parte dos produtos em território nacional. Esta prática favorece o rápido abastecimento, minimiza o impacto causado pelos transtornos aduaneiros e melhora a margem de participação.

6.2.6 Fatores Geográficos

- A localização das unidades fabris de grande parte dos fornecedores encontra-se na América do Norte e Europa. Esta situação leva às subsidiárias brasileiras ao risco de falta de suprimentos devido a transtornos logísticos e aduaneiros.

6.3 Análise da Situação

6.3.1 Análise da Concorrência

- **Rivalidade entre os concorrentes atuais: FORTE.**
 - Observa-se no Brasil o fenômeno do comodato de instrumentos. Esta prática de negócio propicia ao cliente o uso do equipamento com garantia de manutenções preventivas, manutenções corretivas e substituições de peças, mediante um consumo mínimo anual de reagentes.
 - Esta prática reduz as margens de lucro, pois às subsidiárias nacionais financiam os instrumentos de suas matrizes internacionais sempre taxados em Dólar. Com a flutuação do câmbio o ônus é todo da importadora do produto, que ainda arca com custo operacional da operação.

- O governo brasileiro passou a adotar a modalidade de compra conhecida como pregão. No pregão (realizado presencialmente ou através da Internet), o processo de compra se dá pela oferta de lances que devem ser obrigatoriamente inferiores ao valor máximo estabelecido pelo órgão comprador, vinculado à administração federal, estadual ou municipal. Aproximadamente 80% das compras executadas pelo governo brasileiro ocorrem através desta modalidade de compra.

➤ **Ameaças de Potenciais Entrantes: FORTE.**

- Participação de empresas de diagnóstico *in vivo* no mercado de diagnóstico *in vitro*. Este fenômeno levará à radical mudança da modalidade de negócios no mercado de saúde mundial.
- Entrada de competidores do sudeste asiático, reduzindo os preços e margens praticadas no mercado.
- Participação efetiva de concorrentes nacionais promovendo melhorias contínuas dos produtos ofertados, com custo inferior devido à mão-de-obra e insumos nacionais.

➤ **Concorrência de Produtos Substitutos: MODERADA.**

- A substituição dos atuais sistemas diagnósticos permanece lenta em decorrência da substituição gradativa dos testes sorológicos por testes moleculares. A grande barreira encontrada ainda é o custo dos testes moleculares para sua implantação pelo sistema público de saúde no Brasil.

➤ **Poder dos Fornecedores: MODERADA.**

- Parte dos insumos necessários à produção kits diagnósticos comerciais é de produção e obtenção própria, regulada por processos internos de qualidade. Mas a companhia depende de fornecedores externos.

➤ **Poder dos Clientes e Consumidores: MODERADA.**

- Para os negócios realizados através de licitações públicas, é fixado um prazo mínimo de contrato de fornecimento dos produtos e serviços ao cliente. Esta situação garante ao fornecedor uma maior tranquilidade em relação à previsão do material a ser consumido, bem como a utilização dos instrumentos necessários para execução dos testes diagnósticos.

- No âmbito privado existe sim um risco potencial de perda de negócios, motivado principalmente pela guerra de preços entre a concorrência, fato muito observado atualmente neste segmento.

6.3.2 Análise Competitiva das Principais Empresas/ Grupos Estratégicos

➤ **Abordagem estratégica e Previsão de movimentos dos principais concorrentes:**

- **Abbott Diagnósticos** – Estratégia de redução de preços no mercado; Automação total para ensaios de imunoquímica em plataformas de alta *performance* (Architect 8200); grande base instalada de instrumentos de imunoensaio (Asxym), menu completo para marcadores cardíacos e monitorização de drogas terapêuticas; líder no mercado nacional de bancos de sangue.
- **Roche Diagnósticos** – Possui a mais completa linha de produtos diagnósticos; disponibilidade de plataformas de alta *performance*, integradas ao sistema de análise química; estratégias agressivas de redução de preços no mercado; promoção do mercado de imunoturbidimetria frente a nefelometria.
- **Biomerieux** – Táticas agressivas de preço no mercado de microbiologia e bancos de sangue; *expertise* no mercado de diagnóstico microbiológico hospitalar (Sistemas BactAlert e Vitek).

- **Johnson & Johnson** – Promoção do sistema de química clínica FUSION 5.1; ótima utilização do CRM (Customer Relationship Management); política agressiva de preços para os sistemas Vitros 250 e Vitros 950; centro de re-certificação de instrumentos em território nacional.
- **Siemens Medical Solutions** – Grande base instalada de instrumentos de imunoensaios, com menu cardíaco completo; disponibilidade de plataformas de alta *performance* (Advia 1650 e Advia 1800); lançamento do sistema de integração Advia Workcell.
- **Olympus** – Mais recente entrante no mercado brasileiro de química clínica; todos os negócios são realizados através do distribuidor nacional (Análise Diagnósticos); promoção dos sistemas AU 400 e AU 640.
- **Beckman Coulter** – Estratégia focada nos maiores clientes nacionais; penetração no mercado de nefelometria com o sistema Image; estratégia agressiva de preços.
- **Stago** – Mudança de distribuidor nacional para a linha de Hemostasia (ABX HORIBA); falta de *expertise* do atual distribuidor com a referida linha de produto; linha completa de testes com soluções para automações de grande porte.

6.4 Análise Externa

Fatores Críticos	Situação Atual					Situação Futura			
	--	-	E	+	++	--	-	E	+
Oportunidades									
Química Clínica									
Completo menu para rotinas de médio porte.					X				
Reestruturação de concorrentes – SIEMENS.				X				X	
Lançamento produto - Tacrolimus - Plataforma Dimension.									
Plasma Proteínas									
Qualidade inerente a Nefelometria vs. Turbidimetria.					X				
Menu completo de testes especiais.					X				X
Hemostasia									
Reestruturação de concorrentes - Biomerieux/Trinity.					X			X	
Reestruturação de concorrentes - Stago/ ABX Horiba.					X			X	
Lançamento produto - CA 7000 e BCS XP - Dade Behring.					X				X
Lançamento produto - PFA 100 - Dade Behring.					X				
Microbiologia									
Implantação do Software LabPro nos sistemas WA e AS.				X				X	
Painéis rápidos fluorogênicos – Synergies.				X				X	
Doenças Infecciosas									
Lançamento produto - HIV INTEGRAL II - Dade Behring.				X				X	
Soluções em automação para médio e grande porte.				X				X	
Ameaças									
Química Clínica									
Entrantes potenciais – Olympus.				X				X	
Automações de grande porte - Abbott, Roche, Siemens.					X			X	
Fabricantes nacionais - Redução de custos.				X					X
Plasma Proteínas									
Preços praticados pelos fornecedores de turbidimetria.				X					X
Movimentação da Beckman Coulter nas grandes contas.				X				X	
Hemostasia									
Entrantes potenciais - Instrumental Laboratory.			X						X
Microbiologia									
Preços praticados em concorrências públicas – Biomerieux.					X				X
Lançamento produto - PHOENIX – BD.	X							X	
Doenças Infecciosas									
Preços praticados - Bancos de Sangue - Abbott e Ortho.					X				X

Tabela 10: Análise do ambiente externo do mercado brasileiro de diagnósticos *in vitro*

6.5 Análise Interna

Fatores Críticos	Situação Atual					Situação Futura			
	--	-	E	+	++	--	-	E	+
Pontos Fortes									
Química Clínica									
Lançamento produto - Dimension Lynx			X						X
Lançamento produto - Dimension VISTA			X						
Plasma Proteínas									
Dade Behring - Líder <i>Marketing Share</i> Nacional					X				X
Nefelometria - Metodologia <i>Gold Standard</i>					X				
Hemostasia									
Dade Behring - Líder <i>Marketing Share</i> Nacional					X				X
Menu completo para testes especiais					X				
Opções de plataformas disponíveis - Linha DB e Sysmex					X			X	
Microbiologia									
Painéis Combinados - Identificação e Antibiograma				X				X	
Opções de plataformas disponíveis - WA/96, WA/40 e AS				X				X	
Doenças Infecciosas									
Patente mundial - HIV Combinado (Ag e AC)				X					X
Pontos Fracos									
Química Clínica									
CAPEX limitado para investimento em grandes automações		X						X	
Indisponibilidade de instrumentos recertificados - XPAND		X							X
Plasma Proteínas									
Indisponibilidade de instrumentos recertificados - BNII	X								X
Indisponibilidade de instrumentos recertificados - BN Prospec		X						X	
Hemostasia									
Indisponibilidade de instrumentos recertificados - BCS		X						X	
Microbiologia									
Política de preços praticada em clientes públicos	X							X	
Doenças Infecciosas									
Política de preços praticada em clientes públicos	X							X	
CAPEX limitado para investimento em grandes automações	X							X	

Tabela 11: Análise do ambiente interno do mercado brasileiro de diagnósticos *in**vitro*

6.6 Análise do Cliente/ Mercado

Necessidade do Cliente	Implicação na estratégia Dade Behring
Implementação de automação total e consolidação de métodos. Migração de rotinas de química para plataformas concorrentes (Abbott, Roche, Siemens, Olympus).	Desenvolvimento do plano de introdução de grandes automações disponíveis no mercado Americano e Europeu. Prospecção para o lançamento do sistema Lynx e StreamLab.
Guerra de preços praticada pelos clientes privados visando à obtenção de melhores preços. Introdução da modalidade de compra através de pregões nos órgãos públicos	Impacto nas vendas e rentabilidade das linhas de Microbiologia e Doenças Infecciosas. Necessidade de avaliação de concorrências públicas antes da efetiva participação.
Inclusão de lançamentos (Cistatina C, NT-Pró BNP, Homocisteína) nas tabelas da Associação Médica Brasileira (AMB).	Divulgação dos lançamentos junto à classe médica e pressão aos órgãos competentes para inclusão de novos testes na tabela da AMB.
Formação de grupos laboratoriais (DASA, Rede SARA e NKB).	Aumento de competitividade, pressão pela redução de preços e necessidade de alto número de automações.
Importação direta, junto à matriz, de instrumentos pela rede de distribuidores nacionais.	Eficiência na substituição de instrumentos e ampliação das vendas de produtos diagnósticos.

Tabela 12: Análise das necessidades do cliente.

6.7 Missão da Empresa

A missão da Dade Behring é promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas através da entrega de produtos e serviços diagnósticos de qualidade a seus clientes e desta forma construir uma cadeia de valor a todos os colaboradores da companhia.

6.8 Visão da Empresa

Atingir as metas pré-estabelecidas em faturamento para o Brasil e a América Latina; tornar-se o líder de mercado nos segmentos *core* da companhia. Conseguir o reconhecimento e liderança de mercado para linha de Química Clínica da empresa; aumentar a participação de mercado no segmento de Imunoensaios e assegurar a liderança nos segmentos de Plasma Proteínas e Hemostasia.

6.9 Objetivos do Plano Estratégico de Marketing

- ✓ Redução do custo operacional da companhia em 1% ao ano;
- ✓ Aumento do faturamento global da subsidiária brasileira em 24%;
- ✓ Aumento do faturamento no segmento de Química Clínica em 37%;
- ✓ Aumento do faturamento no segmento de Plasma Proteínas em 19%;
- ✓ Aumento do faturamento no segmento de Hemostasia em 20%;
- ✓ Aumento do faturamento no segmento de Microbiologia em 17%;
- ✓ Aumento do faturamento no segmento de IDD em 0,3%.

6.10 Síntese da Estratégia Global da Empresa

6.10.1 Diagnóstico

O mercado de diagnósticos *in vitro* no Brasil vem apresentando crescimentos modestos. Observa-se uma acirrada guerra de preços em detrimento da qualidade dos serviços prestados. O aumento da concorrência, da movimentação de grandes competidores, dos novos entrantes e o atual modelo de compra praticado pelo setor público são fatores que justificam o desenvolvimento e sugestão do modelo estratégico descrito abaixo:

➤ Manutenção e ampliação da carteira de clientes

- Gerenciamento do upgrade de instrumentos em end-of-life (Dimension AR e BN 100) para retenção de 100% da base instalada
- A contínua manutenção dos negócios nos segmentos de Plasma Proteínas, marcadores cardíacos e Hemostasia;
- Gerenciamento da rede de distribuidores, proporcionando o contínuo treinamento e atualização do portfólio de produtos para crescimento rentável dos negócios;

- Melhoria da penetração de novas metodologias disponíveis (Marcadores Cardíacos e Monitoração de Drogas Imunossupressoras) na plataforma Dimension (Química Clínica);
- Desenvolvimento de um plano estratégico para conversão das contas STAGO, no segmento de Hemostasia;
- Manutenção da base instalada de instrumentos.

➤ **Aquisição de novos Clientes**

- Desenvolvimento do plano para introdução de automações integradas (Sistema Lynx e StreamLAB), disponíveis para o segmento de Química Clínica;
- Identificar clientes-alvo para o serviço de consultoria HCS (Health Care Solutions), agregando valor diferencial à companhia;
- Foco na seleção de negócios públicos, principalmente nas linhas de Doenças Infecciosas e Microbiologia;
- Promoção do sistema PFA 100 (Analisador de função plaquetária), único sistema disponível no mercado, para consolidação da liderança no segmento de Hemostasia;

➤ **Penetração de Métodos**

- Contínuo treinamento e atualização da equipe comercial e rede de distribuidores para os novos produtos disponíveis.
- Promoção da introdução do método D-Dímero na base instalada de instrumentos do segmento de Hemostasia;
- Introdução do ensaio NT-Pró BNP na tabela de ressarcimento da AMB (Associação Médica Brasileira);
- Introdução dos ensaios de Ciclosporina e Tacrolimus (Monitoração de Imunossuppressores em pacientes transplantados), na base instalada de instrumentos Dimension (Química Clínica).

➤ **Aumento da Lucratividade**

- Monitoração do consumo mensal de toda a base instalada de instrumentos;
- Execução da estratégia de preços para manutenção dos negócios em Bancos de Sangue (Doenças Infecciosas);
- Introdução de novos instrumentos, agregando valor ao produto diferencial;
- Aplicação de aumento entre 3 a 5% na tabela de preços praticada aos clientes e distribuidores.

6.10.2 Recomendações Estratégicas

- **Diretrizes da Alta Administração** - Assegurar negócios *core* fortes e estrategicamente independentes; apoiar a transformação dos negócios que ainda não atingiram esta condição; buscar novos negócios e desenvolvê-los.

- **Decisões para obter Vantagem Competitiva** - Redefinir o mercado no foco da Dade Behring; construir a excelência empresarial; adequação da estrutura organizacional voltada para o mercado.

6.10.3 Estratégia Funcional Específica

- **Departamento Comercial e Departamento de Marketing**
 - Profundo entendimento do mercado;
 - Segmentação e seleção criativa;
 - Diferenciação e forte posicionamento de marcas;
 - Processo de planejamento de marketing eficiente;
 - Estratégias de marketing integradas no longo prazo;
 - Criatividade e inovação institucionalizada.

- **Finanças**
 - Plano de Marketing orçado em 0,5% do faturamento anual estimado.

➤ Recursos Humanos

- O processo de mudanças no posicionamento da Dade Behring frente ao mercado demanda reforço na comunicação junto aos funcionários (Informação e clareza de propósito);
- Oportunidade de utilização dos mecanismos e ferramentas da área de comunicação corporativa para estímulo da atuação dos funcionários como força de vendas e de defesa da estratégia comercial da empresa.

6.10.4 Prognóstico

Dentro do cenário projetado para os próximos anos, há a necessidade da empresa se reestruturar para se tornar mais competitiva e ágil em seu relacionamento com o mercado. A marca institucional Dade Behring é forte e respeitada junto aos *stakeholders*, porém existem oportunidades de melhoria da imagem comercial junto aos clientes.

Os públicos fundamentais já identificados, e a sensibilização cada vez maior da empresa, se faz necessário para aumento do relacionamento e fidelização desses públicos.

7 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico figura como uma das principais ferramentas administrativas no sentido de mapear cenários futuros, assim como em gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Planejar é mais uma forma de minimizar as adversidades acerca da empresa, atuando de maneira pró-ativa frente ao ambiente hostil no qual elas estão inseridas.

Este trabalho, através de modelos teóricos adquiridos no curso de Pós-Graduação MBA – Marketing for Bussines Advancement, objetivou auxiliar a empresa Dade Behring LTDA a explorar e responder às expectativas do seu ambiente interno e externo.

Tornou-se possível fornecer subsídios para um sistema de planejamento estratégico para a empresa, concientizando-os que este planejamento é fruto de um esforço empreendido por toda a organização, estruturado em um processo de intenso diálogo e essencialmente participativo.

Foram descritos alguns conceitos teóricos importantes sobre a administração estratégica, que em muito poderá contribuir para a reflexão da alta administração, e que estão diretamente relacionados ao processo de planejamento estratégico.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. (1974) **Redesigning the future; a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley.

ALBRECHT, K. (1992) **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira.

ANDRADE, I. (1998) **Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (1985) **Do planejamento estratégico à administração**. São Paulo: Atlas.

BENNIS, W. (1996) **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas.

CERTO, S. & PETER, J. P. (1993) **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books do Brasil.

CLEMENTE, A. (2002) **Sem planejamento estratégico, não há investidor que se arrisque a colocar dinheiro em sua empresa**. São Paulo: Universia Brasil.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. (1995) **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco.

DRUCKER, P. F. (1992) **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira.

HERRERO, E. (2005) **Balanced Scorecard – A gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. (2001) **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

KAPLAN, R. & NORTON, D. P. (1997). **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus.

KOTLER, P. (1980) **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2003) **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P. (2006) **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall.

KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. (1991) **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus.

- LORANGE, P. & VANCIL, R.F. (1976) **How to design a strategic planning system**. Harvard Business Review.
- LUZ, S. L. B. (2001) **Planejamento Estratégico**. Curitiba: LABTEC.
- MCEVOY, C. & FARMER, M. (2007) **Clinical Diagnostics in Brazil**. Seattle.
- MEIRELLES, A. M. (1995) **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: UFMG.
- MOTTA, P. R. M. (1996) **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.
- MROCZEK, Z. C. S. (2006) **Planejamento Estratégico: Empresa RH Global. Projeto técnico apresentado ao Curso de Pós-graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade**. Curitiba: UFPR.
- MÜLLER, M. S. & CORNELSEN, J. M. (2001) **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Londrina: UEL.
- NAISBITT, J. & ALBURDENE, P. (1987) **Reinventar a empresa**. Lisboa: Presença.
- NANUS, B. (2000) **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2001) **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. E. (1985) **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1999) **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- REBOUÇAS, D. P. (2001) **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002) **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- STEINER, G. A. (1969) **Top management planning**. New York: Macmillan.
- SWAIN, C. D. (1993) **“Competitive benchmarking”, em D. Bernhardt (ed), Perfectly Legal Competitor Intelligence**. Londres, Pitman.
- VALERIANO, D. L. (2001) **Gerenciamento Estratégico e Administração por projetos**. São Paulo: Makron Books.

WELCH, G. A. (1996) **Gerenciamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

WRIGHT, P.; KROLL, P. M.; PARNELL, J. (2000) **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas.