



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing para uma Contract Research Organization

O estudo da inovapotek

Helena Filipa Borges Vilaças

Católica Porto Business School
Maio de 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing para uma Contract Research Organization

O estudo da inovapotek

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Helena Filipa Borges Vilaças

sob orientação de
Prof.^a Dr.^a Carla Sofia Carvalho Martins

Católica Porto Business School
Maio de 2020

Agradecimentos

Apesar de a realização de um trabalho de mestrado ser um trabalho solitário, a conclusão do mesmo não seria possível sem o apoio, orientação e conselhos de várias pessoas. Como tal, agradeço:

- Aos meus pais e restante família, pelo apoio incondicional, pelos conselhos e por me incentivarem a nunca desistir, sem vocês nada disto seria possível;
- À inovapotek por aceitar o desafio proposto, sobretudo à Patrícia, diretora do departamento de *business development and marketing*, por todo o tempo despendido, pelo esforço na tradução de termos científicos e por toda a paciência e apoio demonstrado;
- À professora Carla Martins, por todas as reuniões, conselhos e orientação que foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto;
- Aos meus amigos que acompanharam todo o meu percurso académico, mas, sobretudo àqueles que partilharam comigo esta última etapa e melhor do que ninguém compreendem as dificuldades ultrapassadas.

A todos vocês o meu mais sincero obrigada!

Resumo

O seguinte trabalho final de mestrado, surge no âmbito do estágio realizado na instituição IAPMEI, I.P. Um dos pontos contidos no plano de estágio era a realização de um plano de marketing para uma pequena e média empresa, a inovapotek, uma *contract research organization* portuguesa.

Os principais objetivos deste plano de marketing *business-to-business*, consistem na angariação de novos clientes nacionais e internacionais, aumento da fidelização dos mesmos e aumento do volume de negócios.

Para a realização deste estudo foi utilizado o método de estudo de caso e o modelo de plano de marketing concebido por Zimmerman e Blythe (2017). A recolha de dados foi realizada através de várias reuniões com o departamento de *business development and marketing*, análise de vários documentos, quantitativos e qualitativos, fornecidos pela empresa e ainda análise do site e redes sociais, que permitiram desenvolver uma análise interna e externa da CRO. Posteriormente foram traçadas algumas ações a desenvolver com o intuito de atingir os objetivos estratégicos propostos.

A pesquisa mostrou que os pontos fortes da empresa são a personalização dos seus serviços e a variedade dos mesmos, bem como o rigor científico e qualidade com que estes são prestados. Para alcançar os objetivos propostos, sugere-se a entrada num novo segmento de mercado, comunicação mais diversificada nos canais digitais e a criação de um programa de fidelização.

Palavras-chave: plano de marketing, business to business, *contract research organization*

Abstract

The following final master's thesis, arises within the scope of the internship held at IAPMEI, I.P. One of the points contained in the internship plan was accomplish a marketing plan for a small and medium-sized company, inovapotek, Portuguese contract research organization.

The main objectives of this business-to-business marketing plan are to attract new national and international clients, increase loyalty and increase turnover.

For this study, the case study method and the marketing plan model conceived by Zimmerman and Blythe (2017) were applied. Data collection was carried out through several meetings with the head of business development and marketing department, analysis of various documents, quantitative and qualitative, provided by the company and analysis of the website and social networks, which allowed the development of an internal and external analysis of the CRO. Subsequently, some actions were drawn up in order to achieve the proposed strategic objectives.

The research has shown that the company's strengths are the customization of its services and their variety, as well as the scientific rigour and quality with which they are provided. In order to achieve the proposed objectives, it is suggested to enter a new market segment, more diversified communication in digital channels and the creation of a loyalty program.

Keywords: marketing plan, business to business, contract research organization

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Glossário.....	xi
Introdução.....	12
Capítulo 1 – Revisão de Literatura.....	14
1. Contract Research Organizations.....	14
1.2. Evolução.....	14
1.3. Stakeholders.....	17
2. Conceitos de Marketing.....	18
2.1. Definição de Marketing.....	18
2.2. Marketing business-to-business.....	19
2.3. Marketing de Serviços.....	20
2.4. Marketing em CROs.....	22
Capítulo 2 – Metodologia.....	25
2.1. Contextualização.....	25
2.2. Método e recolha de dados.....	25
Capítulo 3 – O Plano de Marketing.....	28
3.1. Contextualização.....	28
3.2. Análise interna.....	28
3.2.1. Breve apresentação.....	28
3.2.2. Evolução das vendas.....	30
3.2.3. Recursos Humanos.....	31
3.2.4. Marketing-Mix – 7P’s.....	33

3.3. Análise Externa	54
3.3.1. Análise de Concorrentes	54
3.3.2. Análise de Clientes	59
3.3.3. Análise das Cinco Forças de Porter	60
3.3.4. Análise PESTEL	64
3.4. Análise SWOT	76
3.5. Objetivos	77
3.6. Estratégias de Marketing	79
3.6.1. Segmentação	79
3.6.2. Targeting	81
3.6.3. Posicionamento	83
3.7. Estratégia de Marketing-Mix	84
3.8. Ações	88
3.9. Cronograma	96
3.10. Orçamento	98
3.11. Plano de Controlo e Avaliação	99
Capítulo 4 – Conclusões	101
6.1. Conclusão	101
6.2. Limitações	102
Referências Bibliográficas	104
Anexos	109

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais <i>stakeholders</i> envolvidos nos ensaios clínicos.....	17
Figura 2 – Cinco etapas no marketing de um ensaio clínico.....	24
Figura 3 – Missão, Visão e Valores da inovapotek	30
Figura 4 - Organigrama da inovapotek	32
Figura 5 - Resultados da análise SEO e fatores a melhorar no site da inovapotek	89

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do volume de negócios da inovapotek (2008-2018)	31
Gráfico 2 - Dimensão dos clientes	51
Gráfico 3 - Área de negócio dos clientes.....	52
Gráfico 4 - Percentagem de serviços pedidos pelos clientes.....	53
Gráfico 5 - Nº de novos clientes vs. nº de clientes em carteira por ano	54
Gráfico 6 - Crescimento da taxa real do PIB português (1961-2019)	69
Gráfico 7 - Despesas totais em I&D em Portugal (2001-2018).....	70
Gráfico 8 - Saldo da balança comercial portuguesa (1996-2019).....	71
Gráfico 9 - Taxa de desemprego em Portugal (200-2019).....	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Proveniência dos clientes por área geográfica.....	49
Tabela 2 - Principais concorrentes diretos da inovapotek.....	56
Tabela 3 - Alguns dos concorrentes indiretos da inovapotek.....	58
Tabela 4 - Quadro resumo da análise PESTEL.....	75
Tabela 5 - Análise SWOT da inovapotek.....	76
Tabela 6 - Critérios de segmentação da inovapotek e respectivos segmentos.	80
Tabela 7 - Cronograma das ações.....	96
Tabela 8 - Orçamento para as ações propostas	98
Tabela 9 - Plano de controlo e avaliação.....	99

Glossário

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

CE – Comissão Europeia

CRO – *Contract Research Organization*

FDA – *Food and Drug Administration*

HPC – *Health Cluster Portugal*

ICH - Conselho Internacional para Harmonização de Requisitos Técnicos de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano

INCI - *International Nomenclature of Cosmetic Ingredients*

INE – Instituto Nacional de Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e médias empresas

R&D – *Reserch and Development*

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial

SPCC – Sociedade Portuguesa de Ciências Cosmetológicas

SPF ou FPS – Fator de Proteção Solar

UE – União Europeia

Introdução

O presente estudo foi desenvolvido no formato de relatório de estágio, no âmbito do estágio realizado na Agência Portuguesa para Competitividade e Inovação, IAPMEI I.P. Um dos pontos contemplados no plano de estágio era a realização de um plano de marketing para uma pequena e média empresa (PME) portuguesa. Surgiu, então a possibilidade de realizar um plano de marketing para uma *contract research organization* (CRO), localizada no Grande Porto, que presta serviços de consultoria, investigação e desenvolvimento para diferentes indústrias, a inovapotek.

Como se trata de uma organização pequena, inserida num mercado muito competitivo, com elevados padrões de exigência, qualidade e rigor científico e, que apresenta algumas lacunas ao nível da retenção de clientes e angariação de participantes de estudos clínicos, é essencial o desenvolvimento de um plano de marketing com ações direcionadas para a colmatação destas falhas internas. O presente trabalho final de Mestrado pretende, assim, dar resposta às seguintes questões de investigação:

Q1: Como aumentar o número de clientes nacionais e internacionais?

Q2: Como aumentar a fidelização de clientes?

Q3: Como aumentar o número de participantes nos estudos?

Q4: Qual a diferenciação dos serviços da inovapotek face aos seus concorrentes?

Q5: Quais são os objetivos estratégicos da empresa e como os atingir?

O seguinte plano de marketing está subdividido em quatro capítulos. No capítulo 1 procedeu-se à revisão de literatura, onde, numa primeira fase são explorados alguns conceitos subjacentes às CROs, desde o seu surgimento e evolução até aos seus *stakeholders*. Na segunda fase encontram-se alguns

conceitos fundamentais de marketing, finalizando o capítulo com enfoque nas estratégias de marketing utilizadas pelas CROs.

No capítulo 2, identifica-se e descreve-se a abordagem metodológica adotada para a prossecução deste estudo - o método de estudo de caso - assim como os métodos de recolha e análises de dados.

No capítulo 3, encontra-se o elemento central deste estudo, o plano de marketing. Este inicia-se com a análise interna, que contém uma breve descrição da empresa, a evolução das vendas, os recursos humanos e o atual marketing-mix. Seguidamente, procede-se à análise externa nas vertentes micro e macro, terminando com a análise SWOT. Nesta secção estabelecem-se, ainda, os objetivos estratégicos e as estratégias e ações de marketing a adotar com vista a atingi-los.

No último capítulo são enumeradas as principais conclusões e apresentadas as principais limitações encontradas durante a realização deste trabalho final de mestrado.

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

1. Contract Research Organizations

1.1. Definição

De acordo com a definição da European CRO Federation (EUCROF.eu, n.d.), “uma *Contract Research Organization* (também chamada de *Clinical Research Organization*), é uma pessoa ou organização (que pode ser comercial, acadêmica e/ou sem fins lucrativos) que presta serviços para a indústria e outros *stakeholders*, como organizações governamentais, fundações ou hospitais, tendo por base um contrato e dentro do âmbito da pesquisa clínica (experimental ou observacional), bem como de outras atividades em domínios relacionados”.

Existem outras definições semelhantes à anterior mas, numa perspectiva mais econômica, uma CRO pode ser definida como um “portfólio de especialização”, cujo principal objetivo é atrair clientes (grandes empresas farmacêuticas, empresas de biotecnologia e até cientistas universitários) que precisam de acesso ao seu *know-how* e instalações para a execução de algumas (ou mesmo de todas) fases de desenvolvimento que podem ser numerosas e complexas (Balconi & Lorenzi, 2017).

1.2. Evolução

Durante a década de 1980, a indústria farmacêutica experienciou uma mudança na situação do mercado que envolveu fusões, aquisições, internacionalização, consolidação, redução de tamanho e mudanças nas tendências regulatórias (Mitchel, 1997). Devido a esta evolução do mercado, as empresas necessitaram de realocar os seus recursos para pesquisa e

desenvolvimento. Como consequência, a indústria farmacêutica iniciou relações de parceria com CROs (Hassanzadeh, Modarres, Nemati, & Amoako-Gyampah, 2014).

Piachaud (2002) defende que as CROs “nasceram” no final da década de 1970 e rapidamente assumiram um papel significativo na indústria farmacêutica, a fim de ajudar a equilibrar a necessidade de consolidação das suas operações e, ao mesmo tempo, abordar a rápida obtenção de medicamentos.

No início, estas ofereciam um número limitado de serviços de pesquisa, que incluía consultoria em bioestatística, suporte associado a pesquisa clínica e assuntos regulatórios (Beach, 2001). O que começou como um conjunto de pequenas empresas especializadas, que ofereciam serviços de *outsourcing* apenas a clientes farmacêuticos, passou para o domínio do desenvolvimento de medicamentos e gestão de ensaios clínicos (Mirowski & Van Horn, 2005).

As atividades fornecidas pelas CROs disseminaram-se por toda a cadeia de valor de desenvolvimento de medicamentos: desde a pesquisa pré-clínica, até ao estudo clínico, bem como aos complexos procedimentos regulatórios necessários para a aprovação e comercialização do medicamento, à fase de vigilância pós-comercialização, atividades de consultoria estratégica e uma variedade de serviços relacionados. Em geral, as CROs fornecem suporte principalmente em atividades relacionadas à fase central de ensaios clínicos de produtos biofarmacêuticos ou dispositivos médicos de diagnóstico, em particular, o desenho do estudo, a redação do protocolo médico, a seleção dos locais clínicos envolvidos, a inscrição de pacientes, a monitorização no local, a recolha de dados e a análise dos resultados de acordo com os parâmetros bioestatísticos (Parente, Fontana, Gimigliano, & Cucino, 2015)

Existe um grande número de CROs, com diferentes especializações, tanto em termos de campo de atividade como de áreas terapêuticas. As suas capacidades especializadas são baseadas, em grande parte, em economias de escala estáticas

e dinâmicas que são continuamente aprimoradas ao longo do tempo através da aprendizagem (Balconi & Lorenzi, 2017).

Com os gestores a descobrirem a eficiência do uso das CROs, não foi de surpreender que cada vez mais empresas farmacêuticas começassem a contratar essas empresas para todas as etapas do processo de descoberta, desenvolvimento e produção de medicamentos (Piachaud, 2002). Griggs (1993), Taafe (1996), Vogel & Getz, (1997) e Piachaud, (2002) defendem que os principais fatores por trás desta eficiência são:

- Conversão dos custos fixos da manutenção de um departamento com uma competência específica em custos variáveis incorridos quando um serviço ou habilidade específica é necessária;
- Redução de empregados;
- Aceleração da velocidade de lançamento no mercado, fator crítico no desenvolvimento de novos medicamentos;
- Encerramento de projetos mais fracos, pois a finalização de um projeto terceirizado é mais direta do que a conclusão de um projeto realizado internamente;
- Falta de capacidade interna do patrocinador;
- Desenvolvimento global de medicamentos, sendo que uma CRO com presença multinacional fornece uma combinação de conhecimentos locais e recursos de gestão de projetos e dados mundiais;
- Acesso a conhecimento e competências, nos quais a empresa é deficiente;
- Acesso a tecnologia

Como tal, as CROs tornaram-se parceiros estratégicos das indústrias farmacêutica, de biotecnologia e dispositivos médicos que utilizam recursos contratuais para complementar as suas próprias capacidades (Hassanzadeh et al., 2014).

1.3. Stakeholders

Ao desenvolver os seus serviços, mais especificamente os testes clínicos, uma CRO, interage diretamente com vários *stakeholders*, que desempenham diferentes funções, como se pode observar na figura 1. Não obstante, alguns destes *stakeholders* estão também envolvidos na prestação de outros serviços.

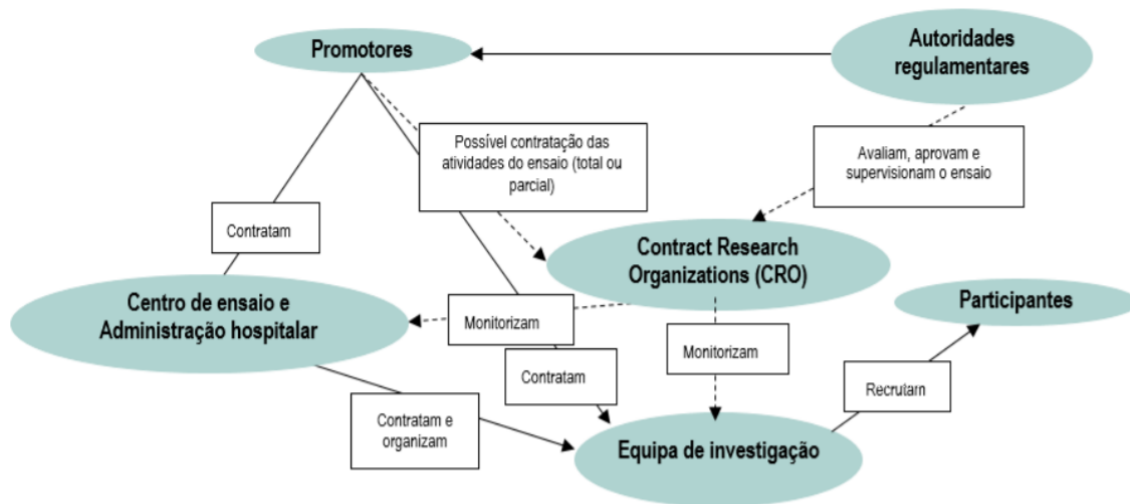


Figura 1 - Principais *stakeholders* envolvidos nos ensaios clínicos
(Fonte: PWC, 2013)

Os Promotores são instituições académicas ou da indústria farmacêutica que financiam e realizam a conceção e gestão dos ensaios clínicos. As Autoridades regulamentares, que, a nível nacional, são o Estado, a Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde (Infarmed I.P.), a Comissão de Ética para a Investigação Clínica, as Comissões de Ética para a Saúde e a Comissão Nacional de Proteção de Dados, são as entidades públicas responsáveis por regular esta atividade.

As CROs podem ser organizações académicas ou comerciais, que asseguram a realização de todas as atividades de desenvolvimento do ensaio clínico ou estão apenas responsáveis pela monitorização da atividade nos centros de ensaio (gestão de dados, etc).

Os Centros de ensaio e Administração hospitalar podem ser organizações de saúde públicas ou privadas (hospitais, laboratórios ou outras entidades com capacidade técnica), entidades dotadas de meios técnicos e de recursos humanos adequados para a realização dos ensaios clínicos. A Equipa de investigação é toda a equipa técnica, incluindo o coordenador da investigação, médicos, farmacêuticos, enfermeiros e outros colaboradores responsáveis pelas atividades laboratoriais e administrativas. Por fim, mas não menos importante, temos os Participantes, que podem ser voluntários saudáveis, ou doentes (APIFARMA & ENSP/UNL, 2016).

2. Conceitos de Marketing

2.1. Definição de Marketing

Durante muito tempo o marketing confundia-se com venda. A estas funções vieram juntar-se as várias formas de comunicação que tinham como missão apoiar o trabalho dos vendedores. Porém, o marketing contribui para estimar o nível de atração dos mercados e elucidar o rol de atividades da empresa. Ajuda ainda a criar vantagens competitivas e a construir uma estratégia de diferenciação das demais organizações (Lendrevie et al. 2015).

A Associação Americana de Marketing (AMA, 2017), afirma que o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Em linha com esta definição, Kotler e Keller (2015), definem marketing como “a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. O marketing identifica necessidades e desejos não satisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele identifica quais segmentos a

empresa é capaz de atender melhor e projetar e promover os produtos e serviços apropriados.”

2.2. Marketing business-to-business

O mercado *business-to-business* (B2B), é aquele onde empresas, órgãos governamentais e instituições compram produtos e serviços, para posteriormente os incorporarem de alguma forma no processo produtivo de outros produtos e serviços, sendo depois estes vendidos, fornecidos ou alugados a uma organização ou consumidor final. Neste mercado estão também os grossistas e retalhistas, que compram bens para revender ou alugar a outros. Tendo isto em conta, as principais diferenças existentes entre o mercado B2B e o mercado *business-to-consumer* (B2C) são a natureza e a complexidade dos produtos e serviços industriais, a natureza e a diversidade da procura industrial que é muito mais vasta, um número significativamente menor de clientes, maior volume de produtos, serviços, e dinheiro por cliente e, por último, mas não menos importante, a relação fornecedor cliente mais próxima e duradoura (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Ainda que os conceitos básicos de marketing sejam os mesmos quer para atrair consumidores, quer para atrair empresas, governos ou instituições, existem várias diferenças que tornam o marketing de produtos e serviços no mercado B2B bem diferente do marketing para os consumidores (Zimmerman & Blythe, 2017). De acordo com Anderson, Narus, & Narayandas (2008), o marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respetivas competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias. Assim, no marketing B2B é fundamental garantir a gestão, o desenvolvimento e manutenção de relações de confiança com os clientes em cada uma das transações, para o benefício de ambas as partes. Estas relações baseiam-se no

cumprimento de promessas e de objetivos entre o fornecedor de produtos/serviços e o cliente (Zimmerman, Blythe, 2017).

Um outro fator distintivo entre os mercados B2B e B2C é a comunicação. A comunicação em B2B é mais personalizada, direta e destinada a alvos específicos. A publicidade só faz sentido em suportes especiais, como é o caso da imprensa profissional especializada. Assim, as ferramentas mais apropriadas para este tipo de marketing são a força de vendas, o marketing relacional, as relações públicas e a comunicação digital (Lendrevie et al., 2015).

De acordo com Zimmerman & Blythe (2017), os objetivos de comunicação de marketing devem estar alinhados com os objetivos corporativos e os objetivos de marketing da empresa. Embora as comunicações de marketing de negócios se concentrem em transmitir mais factos do que emoções, frases interessantes e cativantes atrairão sempre mais atenção do que simples declarações.

O potencial das redes sociais como ferramenta de marketing é inegável e, a sua utilização nos negócios B2C leva a uma maior consciencialização, lealdade, envolvimento e vendas da marca. Porém, até agora, os profissionais de marketing B2B ainda hesitam em adotar estratégias de marketing nas redes sociais (Swani, Brown, & Milne, 2014).

2.3. Marketing de Serviços

Lovelock, Wirtz, & Patterson, (2015), definem serviços como um ato ou performance, essencialmente intangível, oferecido de uma parte a outra, e que não resulta na propriedade de nada. No entanto, este cria valor para quem o recebe.

A partir desta definição é facilmente perceptível que os serviços possuem diferentes características em relação aos bens. Kotler & Keller (2015), referem quatro grandes diferenças, sendo elas:

- Intangibilidade - os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;

- Inseparabilidade – os serviços são normalmente produzidos e consumidos simultaneamente;
- Variabilidade - a qualidade dos serviços varia dependendo de quem os fornece, quando, onde e para quem, tornando-os assim altamente variáveis.
- Perecibilidade – os serviços não podem ser armazenados.

Uma outra característica que distingue bens e serviços, é que estes surgem em processos "abertos", onde os clientes participam como coprodutores e, portanto, podem ser diretamente influenciados pelo progresso desses processos. Tradicionalmente, os bens físicos são produzidos em processos de produção "fechados", em que o cliente apenas os percebe como resultado de um processo (Grönroos, 2006).

Ao desenvolver estratégias para comercializar bens, geralmente são abordados quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, distribuição (do inglês *place*) e promoção, os 4 Ps do marketing-mix. Contudo, a natureza dos serviços apresenta desafios distintos de marketing. Portanto, os 4 Ps do marketing de bens não são adequados para lidar com os problemas decorrentes do marketing de serviços e precisam de ser adaptados e ampliados. Portanto, é preciso adicionar 3 Ps associados à prestação de serviços - processo, evidências físicas (do inglês *physical evidence*) e pessoas. Estes são vistos como as sete alavancas estratégicas do marketing de serviços usadas para desenvolver planos e técnicas para atender às necessidades dos clientes de maneira lucrativa em mercados competitivos (Lovelock & Wirtz, 2016).

O marketing mudou de uma visão dominante de bens, na qual o *output* tangível e as transações discretas eram centrais, para uma visão dominante de serviços, na qual a intangibilidade, os processos de troca e os relacionamentos são centrais (Vargo & Lusch, 2004).

2.4. Marketing em CROs

O papel desempenhado nas últimas décadas pelas CROs tem sido quase completamente negligenciado pela literatura das ciências económicas e da gestão (Balconi & Lorenzi, 2017). Há, no entanto, alguns estudos que merecem ser mencionados. Por exemplo, Teirlinck e Spithoven (2013) e Ranki-Pesonen e Soppi (2012), concluíram que as empresas desejam restringir o número de CROs com quem colaboram. Isto significa que as CROs que escolhem são, tendencialmente, grandes em tamanho e, portanto, capazes de fornecer uma matriz de serviços. Isto porque, em teoria, trabalhar mais perto com um menor número de fornecedores torna o processo mais eficiente, simplifica a rede de *outsourcing* e melhora a colaboração entre os parceiros. No entanto, enquanto grandes multinacionais costumam ser uma opção automática para os principais projetos, as empresas farmacêuticas estão cada vez mais à procura de CROs pequenas, que podem ser mais responsivas, flexíveis, e que conseguem prestar um serviço mais personalizado. De acordo com o relatório *CRO Industry Updates*, realizado pela *Contract Pharma* (2006), no mercado atual, as grandes CROs precisam de manter uma posição competitiva em termos de custo, enquanto as CROs médias precisam de alianças internacionais e as CROs pequenas precisam ser cada vez mais especializadas e experientes, além de manter alianças globais.

Como qualquer empresa que procure reter negócios existentes e atrair novos, as CROs precisam de se vender ativamente. Algumas destas organizações utilizam marketing mínimo e dependem muito da sua reputação e *worth-of-mouth*, enquanto outras gastam recursos significativos na venda dos seus serviços e na procura ativa de novos clientes (VanLare & Salminen, 2013). A comunicação regular e honesta é vital para alcançar um bom relacionamento entre todas as partes envolvidas (Gummerus & Airaksinen, 2016).

Segundo Francis et al., (2007), como os ensaios clínicos, especialmente os grandes, podem envolver um comprometimento substancial de tempo e dinheiro, é essencial que abordem questões importantes e usem métodos

científicos rigorosos. Mais recentemente, no entanto, foi reconhecido que uma boa gestão e ações de marketing eficazes também são essenciais para permitir que um número suficiente de centros e participantes seja recrutado. A participação num ensaio é um ato voluntário, em que os participantes precisam obedecer a um conjunto de regras. Por conseguinte, não só é necessário que as pessoas sejam voluntárias, como também precisam de se inscrever para se comportarem de acordo com um procedimento definido. Ensaio clínico exige estratégia, gestão, marketing e vendas.

Do ponto de vista do marketing, a realização de um teste bem-sucedido pode ser vista como um processo com cinco etapas principais. A primeira etapa denominada de *set-up* consiste na adesão das autoridades e partes interessadas necessárias e criação de sistemas robustos que garantam que as atividades de marketing (e vendas posteriores) sejam realizadas de maneira eficiente, eficaz e de acordo com os valores e objetivos do teste. Na etapa de *market planning*, é fundamental identificar e descrever as características distintivas de cada segmento de mercado e descobrir quais destes estão dispostos a participar em ensaios clínicos, sendo necessário criar uma proposta de valor para o *targeting*. Seguidamente, na fase de *signaling*, é necessário transmitir, de forma persuasiva, a 'proposta de valor' a um número suficiente de pessoas no mercado-alvo e também a intermediários (por exemplo, médicos ou enfermeiros), órgãos de influência (por exemplo, comités de ética) e outros agentes que podem ajudar ou dificultar a condução do ensaio. Na etapa de *learning*, através da aprendizagem contínua e do *learning by doing*, deve-se desenvolver políticas e práticas mais eficazes e avaliar e redirecionar a estratégia de um estudo. Por fim, na fase de *reinforcing* deve-se renovar ou atualizar as inscrições para novos estudos e sustentar o compromisso com as partes interessadas (Francis et al., 2007).

Na figura 2, encontra-se um esquema, que resume todas as etapas necessárias para a condução de um estudo bem sucedido.



Figura 2 – Cinco etapas no marketing de um ensaio clínico
(Fonte: Francis et al., 2007)

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Contextualização

O seguinte Trabalho Final de Mestrado foi realizado em contexto organizacional, na inovapotek *Pharmaceutical Research and Development, Lda.*, empresa esta, com ligações ao IAPMEI no âmbito dos incentivos financeiros geridos por esta entidade. A inovapotek é uma PME que presta serviços B2B, relacionados com investigação e desenvolvimento. Ao longo da sua atividade, a inovapotek tem identificado algumas lacunas na área do marketing, principalmente ao nível de angariação de novos clientes, retenção de clientes e angariação de participantes para os seus estudos. Como tal, a empresa acolheu de bom grado a ideia do desenvolvimento de um plano de marketing para colmatar estes problemas.

Neste capítulo pretende-se clarificar qual a abordagem metodológica utilizada e quais os métodos utilizados para a recolha e tratamento de dados.

2.2. Método e recolha de dados

A abordagem metodológica adotada para a elaboração do presente estudo foi o método de estudo de caso. Na perspetiva de Yin, (1994), o estudo de caso pode ser definido como uma investigação de um fenómeno contemporâneo inserido num contexto de vida real, onde os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos e, onde o investigador não tem controlo sobre esses acontecimentos.

O estudo de caso é um fenómeno observável no seu ambiente natural. A recolha de dados é apoiada em diversos meios, não sendo efetuados controlos experimentais. O investigador clarifica e seleciona as variáveis que vai utilizar no estudo de caso. Trata-se de um método bastante completo que abrange

planeamento, abordagens específicas à recolha de dados, e por fim a análise de dados (Yin, 2009).

Os estudos de caso geralmente combinam a recolha de dados provenientes de várias fontes como arquivos, entrevistas, questionários e observação direta. Os dados podem ser qualitativos, quantitativos ou de ambos os tipos (Eisenhardt, 1989). Esta recolha de dados de múltiplas fontes, denominada de triangulação de dados, auxilia o investigador não só a recolher informações relevantes e abrangentes, mas também a verificar a consistência dos mesmos aumentando a robustez dos resultados (Patton, 2015).

Para a condução deste estudo foram utilizados dados qualitativos provenientes de fontes primárias e secundárias. Os dados primários são dados factuais recolhidos especificamente pelo investigador para dar resposta à questão de investigação. Por outro lado, os dados secundários são aqueles que advêm de fontes secundárias, isto é, são informações anteriormente criadas com outro propósito, que podem ter sido recolhidos por outro investigador, empresa, entidade, governo, etc.

A recolha de dados primários foi feita através de entrevistas abertas e semiestruturadas. Numa primeira instância, foram aplicadas entrevistas não estruturadas para adquirir conhecimentos sobre a organização, o seu funcionamento e o mercado onde se insere, e na fase seguinte do trabalho foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para a realização da análise interna e externa da empresa e definir os objetivos estratégicos, bem como as ações de marketing a implementar.

A entrevista aberta atende a finalidades exploratórias, e é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisa dos conceitos relacionados. Quanto à sua estruturação, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para falar sobre o tema sugerido. As perguntas são respondidas dentro de um tom informal e a interferência do entrevistador deve ser a menor possível. Este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas intervir

em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista (Boni & Quaresma, 2005).

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discursar sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Este deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado se tenha desviado do tema. Esta entrevista é muito utilizada quando se deseja delimitar o volume de informação recolhida (Boni & Quaresma, 2005).

Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos fornecidos pela inovapotek, como a brochura da empresa, carteira de clientes, avaliação de satisfação dos clientes, análise dos KPI's, entre outros. Foram ainda analisados dados estatísticos relevantes disponibilizados pela empresa.

Capítulo 3 – O Plano de Marketing

3.1. Contextualização

Este plano de marketing, desenvolvido especialmente para a inovapotek, tem como objetivo primordial dar resposta a lacunas identificadas pela empresa.

Para tal é necessário compreender a atividade interna da empresa tal como toda a sua envolvente externa. Posto isto, este plano inicia com a análise interna da empresa, seguido da análise externa e culminando com a análise SWOT. Após as estratégias de marketing, serão definidos objetivos e traçadas estratégias para o seu alcance.

3.2. Análise interna

3.2.1. Breve apresentação

A inovapotek, *Pharmaceutical Research and Development*, Lda. nasceu pela mão de dois amigos e colegas de trabalho, com o intuito de colmatar uma lacuna no mercado nacional. Os dois sócios aperceberam-se desta oportunidade de negócio no decorrer da sua atividade profissional, enquanto investigadores, no Departamento de Tecnologia da Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto (FFUP). Algumas empresas nacionais no ramo da cosmética e/ou farmacêutica, procuravam esta instituição de ensino para a prestação de serviços de Investigação e Desenvolvimento (I&D), pois nesta data não existiam empresas nacionais a atuar neste ramo. Porém, o *core business* da faculdade não passa pela prestação de serviços a empresas, o que levava à não aceitação de alguns projetos e por vezes a tempos de execução mais longos. Como os dois sócios detinham a paixão por esta área, o conhecimento técnico, e também alguns contactos de potenciais clientes, decidiram enveredar pela criação de um negócio que

respondesse às necessidades destas empresas, tendo em atenção as especificidades do mercado nacional e internacional.

A inovapotek, arrancou então com a sua atividade em finais de 2008, instalada no Edifício Promonet, como uma *spin-off* da Universidade do Porto, realizando o trabalho laboratorial na Faculdade de Farmácia, fornecendo serviços relacionados com investigação, desenvolvimento, consultoria e formação na área farmacêutica e cosmética.

Com o passar dos anos, mais precisamente em 2010, o negócio expandiu-se e iniciou o seu processo de internacionalização, começando em 2012 a exportar os seus serviços para vários países dos diferentes continentes. Em 2013 ocorreu uma diversificação do negócio, a empresa penetrou dois novos mercados, suplementos alimentares e dispositivos médicos e, simultaneamente, aumentou o leque de serviços, com o objetivo de seguir as tendências de mercado e satisfazer os pedidos e necessidades dos seus clientes. É claro que este crescimento foi seguido de mudança de instalações e investimento em equipamentos, que permitiu concentrar num só local o trabalho administrativo e laboratorial. Parcerias com outras instituições de ensino, hospitais e clínicas dentárias foram essenciais para a continuidade do sucesso da empresa. De salientar ainda, é a aposta em certificações, nomeadamente a ISO 9001, ISO 27001, *Crédit d'Impôt Recherche* e Sistema de Incentivos Fiscais à I&D empresarial (SIFIDE), e também a pertença ao *Health Cluster* Portugal (HPC) e Sociedade Portuguesa de Ciências Cosmetológicas (SPCC), Sociedade Internacional de Biofísica e Imagem da pele (ISBS), Federação Internacional das Sociedades de Químicos Cosméticos (IFSCC) e Associação Europeia de Pessoa Responsável de Cosméticos (ERPA), o que indica que os serviços são concebidos de forma rigorosa e de acordo com as várias normas nacionais e internacionais, o que transmite um maior nível de segurança, transparência e qualidade dos serviços. Na figura 3 encontra-se a missão, visão e valores desta CRO.

WHO WE ARE

A Contract Research Organization providing customized R&D, Testing, Regulatory and Consulting services to the Personal Care, Pharmaceutical, Medical Devices and Food Supplements industries.

Our goal is to be in the scientific research vanguard, promoting the development of innovative products that meet both regulatory demands and consumers' needs.

WHAT WE DO

We provide a broad range of services worldwide from formulation development, to stability, safety, efficacy and consumer testing, as well as regulatory affairs, for the creation of fully customized, innovative, stable, safe, effective and regulatory compliant products for smaller to larger global brands.

HOW WE DO IT

To help the creation of truly innovative solutions, we are driven by SCIENTIFIC EXCELLENCE and INNOVATION values. As understanding and studying our client's needs and expectations is essential for the project's success, CLIENT FOCUS and COMMITMENT principles are in our DNA, and because we develop and test products for people, strong ETHICS values are visible on all our studies.

**SCIENTIFIC EXCELLENCE · INNOVATION · CLIENT FOCUS
COMMITMENT · ETHICS**

Figura 3 – Missão, Visão e Valores da inovapotek
(Fonte: inovapotek)

3.2.2. Evolução das vendas

Apesar de a inovapotek ter começado a operar em plena crise financeira, esta sempre teve boas perspetivas de crescimento pois presta serviços para setores muito competitivos, inovadores e que investem bastante em I&D. Desde o seu início de atividade até 2013, a empresa conseguiu aumentar as suas vendas continuamente, como se pode observar no gráfico 1, o que indica que a crise que se sentia em Portugal não afetou o seu negócio, em muito devido à sua alta quota de exportação.

Ainda que se verifique uma quebra das vendas em 2014, a empresa conseguiu recuperar e no período compreendido entre 2015 e 2016 conseguiu aumentar o

seu volume de negócios em cerca de 200.000€, situação explicada pela angariação de novos clientes, prestação de novos serviços e a penetração em novos mercados. Todavia, esta tendência alterou-se em 2017. Neste ano entrou em vigor da Lei da Investigação Clínica (Lei n.º 21/2014), que afeta o serviço que gera maior lucro, os estudos clínicos, aumentando o seu tempo de execução e os seus custos, e reduzindo assim a competitividade da empresa face aos concorrentes internacionais. Esta mudança levou alguns clientes a abandonar a empresa, o que se refletiu numa diminuição do volume de negócios em 2017 e 2018.

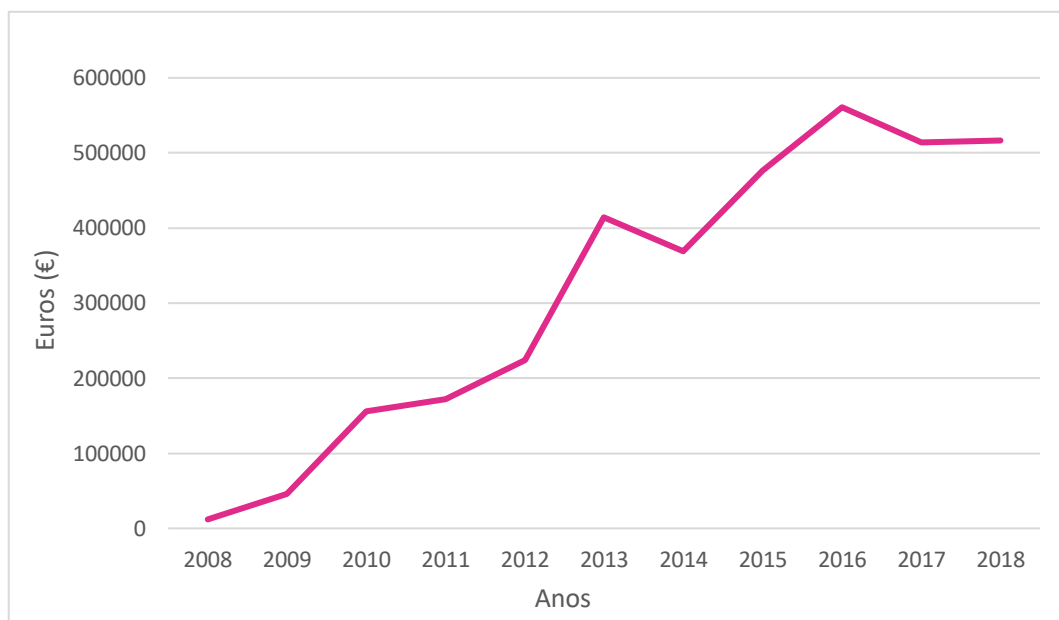


Gráfico 1 - Evolução do volume de negócios da inovapotek (2008-2018)
(Fonte: Sabi)

3.2.3. Recursos Humanos

A inovapotek possui uma equipa transversal a várias áreas de formação, nomeadamente ciências farmacêuticas, bioquímica, biotecnologia, engenharia química, entre outros, o que se traduz num diversificado conhecimento técnico e, conseqüentemente, na excelência dos serviços prestados.

Como se pode observar através do organigrama abaixo, a empresa tem cinco departamentos, dos quais três são técnicos, estando cada um deles responsável

pelos diferentes grupos de serviços prestados. Cada diretor destes departamentos tem de reportar ao Diretor Técnico que, por sua vez, reporta à Gerência/Diretora Geral. Neste momento, a sócia majoritária acumula as funções de Diretora Geral, Diretora Técnica e Diretora do Departamento Administrativo e Financeiro, o que gera uma grande interação e partilha de informação entre esta e a restante equipa. A diretora do Departamento de Assuntos Regulamentares é, também, a Responsável da Qualidade e Segurança da Informação.

Sendo assim, e apesar de, a qualquer momento, poderem surgir alterações, o Departamento Administrativo e Financeiro conta com três elementos, o Departamento de *Business Development and Marketing* tem dois elementos, o Departamento de Assuntos Regulamentares tem dois membros, o Departamento de Formulação e Controlo de Qualidade tem três e, por fim, o Departamento de Estudos de Eficácia e Segurança conta com sete elementos. No total, a inovapotek tem um *staff* de 17 pessoas permanentes. Na figura 4, encontra-se o organigrama da empresa.

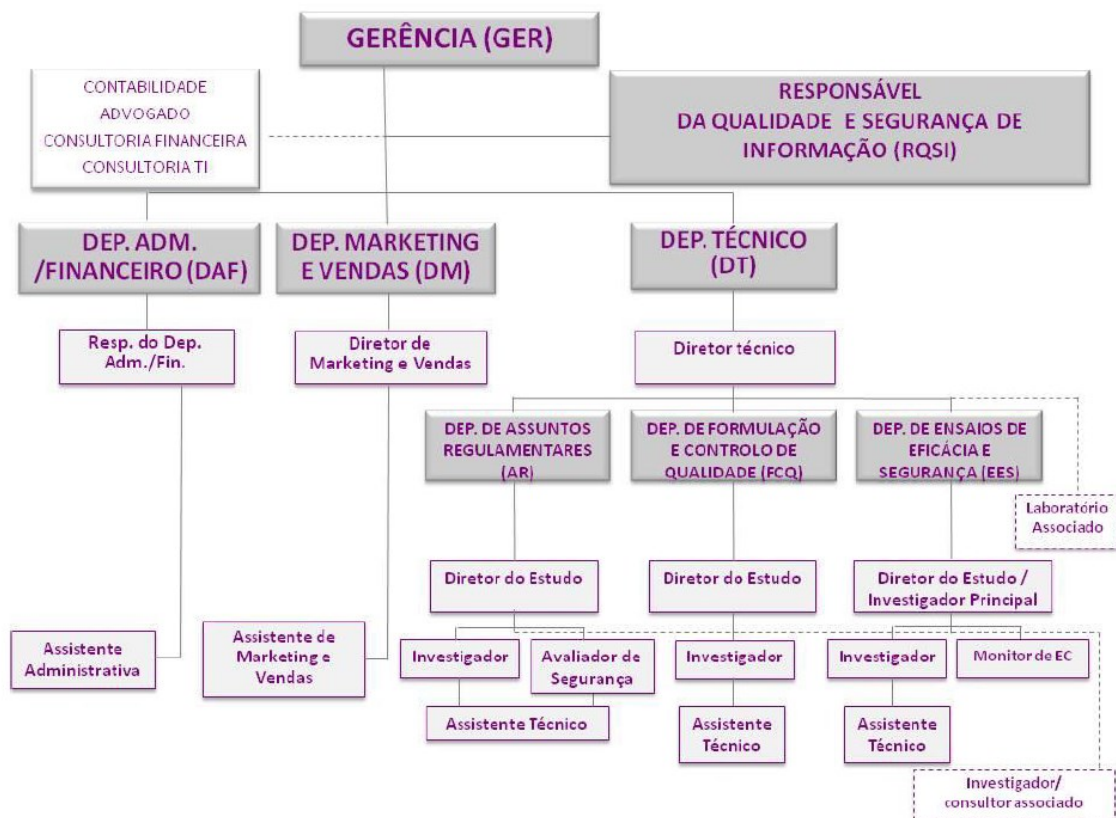


Figura 4 - Organigrama da inovapotek
(Fonte: inovapotek)

3.2.4. Marketing-Mix – 7P's

Produtos/ Serviços

A inovapotek atua a montante de quatro indústrias, designadamente, indústria cosmética, farmacêutica, dispositivos médicos e suplementos alimentares, e o seu *core business* assenta na prestação de serviços de investigação, desenvolvimento e consultoria.

Além de todos os serviços que serão descritos e enumerados à frente, a qualquer momento um novo serviço pode ser desenvolvido, basta que, para isso, haja um pedido de um cliente ou apareça uma nova tendência nos mercados em questão e que exista capacidade técnica e laboratorial para dar resposta. Isto acontece porque a empresa se situa num setor muito concorrencial com inúmeras empresas, sendo algumas delas grandes multinacionais, pelo que se tornou essencial apostar na personalização dos serviços de forma a acrescentar valor para o cliente.

Toda a informação sobre serviços que é apresentada de seguida foi recolhida a partir do *website* da empresa (inovapotek.com, n.d.).

Cosmética

Antes de iniciar os serviços prestados para este setor, é importante definir o que é um cosmético. De acordo com o Regulamento (CE) n.º 1223/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho de 30 de novembro de 2009, “produto cosmético é qualquer substância ou mistura destinada a ser posta em contacto com as partes externas do corpo humano (epiderme, sistemas piloso e capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos) ou com os dentes e as mucosas bucais, tendo em vista, exclusiva ou principalmente, limpá-los, perfumá-los, modificá-los o aspeto, protegê-los, mantê-los em bom estado ou corrigir os odores corporais”.

O desenvolvimento de novas formulações cosméticas, ou a otimização de formulações já existentes no mercado é uma tarefa complexa, que exige a atenção a diversos parâmetros, como a seleção criteriosa dos ingredientes, incompatibilidades químicas, estabilidade do produto, textura, reologia, entre outros. A inovapotek desenvolve uma grande gama de produtos únicos, com diferentes texturas, formas e aspetos, que vão de encontro às exigências, objetivos e expectativas de cada cliente.

Antes de um produto entrar no mercado é necessário testar a sua compatibilidade com a embalagem, como este reage a diferentes condições de armazenamento e quanto tempo se mantém estável e livre de contaminação microbiana em condições de consumo, após abertura da embalagem.

Para tal, a empresa oferece testes de controlo de qualidade, que englobam estudos preliminares de estabilidade, estudos de estabilidade em condições aceleradas, estudos de estabilidade em tempo real, estudos de compatibilidade do produto com o material da embalagem, estudos de estabilidade em condições personalizadas, estimativa teórica do período após abertura, e determinação laboratorial do período após abertura. Tudo isto permite analisar a performance e durabilidade dos produtos durante os períodos de armazenamento e uso. Para chegar aos resultados, amostras são submetidas a condições de envelhecimento acelerado e posteriormente, são avaliadas as alterações por meio de análises microbiológicas, físicas e químicas.

Cosméticos, como produtos de higiene pessoal e de cuidados de pele aplicados nas partes externas do corpo humano (epiderme, sistemas piloso e capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos) ou nos dentes e nas mucosas bucais, podem causar diferentes reações cutâneas, sendo necessário averiguar a sua segurança antes da aplicação. A inovapotek oferece uma panóplia de estudos de segurança *in vivo*, ou seja, em humanos, que são conduzidos de acordo com os princípios das boas práticas clínicas com o intuito de garantir a segurança física de todos os participantes, bem como a integridade e qualidade dos dados recolhidos.

Os estudos em causa incluem: teste de irritação cutânea aguda (*patch test*), de irritação cutânea cumulativa e confirmação da ausência de potencial de sensibilização (*Human Repeat Insult Patch Test - HRIPT*), teste de tolerância sob controle dermatológico, teste de tolerância sob controle ginecológico, teste de tolerância peri ocular sob controle oftalmológico, estudo de instilação ocular com controle oftalmológico (“não causa lágrimas”), teste de acnegenicidade e comedogenicidade e teste de sensação de picada.

Atendendo há diversidade de produtos cosméticos que existem à disposição do consumidor, é imprescindível que estes consigam aumentar o seu valor face aos concorrentes, e uma maneira de o fazer é atestarem a sua eficácia. Para atender as necessidades dos seus clientes, a empresa presta uma ampla gama de estudos nesta área.

Salienta-se que quando um produto passa por estes testes, na embalagem, aparece a alegação “cl clinicamente testado” e quando, por exemplo, um dermatologista é incluído no processo, é acrescentada a alegação “dermatologicamente testado”.

No caso de produtos para cuidados de rosto, é possível aferir a sua eficácia nas rugas, firmeza, manchas de hiperpigmentação, rugosidade da pele, sebo, tamanho dos poros, hidratação, entre outros. Nos artigos para cuidados de corpo e de higiene pessoal é possível verificar os efeitos na hidratação, proteção e reparação da pele, prurido, descamação, adelgaçante, aspeto “casca-de-laranja”, etc. Estes estudos podem ser realizados pela avaliação clínica através de escalas de pontuação, realizadas por especialistas ou dermatologistas, através de medições biométricas de diferentes parâmetros da pele, fotografias obtidas em condições padronizadas de iluminação e posição, com câmaras de alta definição ou equipamento específico, imagens em 3D, avaliação subjetiva por dermatologistas ou especialistas através de questionários de avaliação, que refletem a sua perceção da eficácia do produto em cada indivíduo e avaliação subjetiva pelos participantes do estudo, por meio de questionários de avaliação.

Existem também estudos de eficácia para produtos capilares, que podem ser testes *ex vivo*, isto é, em madeixas de cabelo humano, que permitem avaliar fatores como o fortalecimento do cabelo, brilho, hidratação, aspeto frisado, proteção e reparação de danos causados pelo calor, substâncias químicas, luz ultravioleta (UV), etc. Outros estudos capilares podem também ser realizados *in vivo*, que permitem determinar outros fatores diretamente relacionados com o couro cabeludo, como, por exemplo, o crescimento capilar, descamação do couro cabeludo, oleosidade, entre outros.

Os estudos de eficácia para os produtos de higiene oral são efetuados em conjunto com uma clínica dentária que possui um amplo conhecimento técnico e tecnologia de ponta. Nos testes *in vivo* é possível avaliar a cor dos dentes, a formação de placa bacteriana, o hálito, etc.

Por fim, há também estudos para comprovar a eficácia de produtos cosméticos de maquilhagem, que podem ir desde um verniz para as unhas, base, batom, até um rímel. Dependendo do produto em estudo são testados diferentes aspetos, tais como duração, resistência à água, cobertura, aderência e muitos mais.

Um outro tipo de estudos realizados é a determinação do fator de proteção solar (FPS) e do fator de proteção UVA de produtos solares, de acordo com padrões internacionais, tais como a determinação *in vivo* do FPS de acordo com a ISO 24444 e de acordo com normas da *Food and Drug Administration* (FDA) a determinação *in vitro* do fator de proteção UVA (UVA PF) de acordo com a ISO 24443 e normas da FDA, bem como a estimativa *in vitro* do FPS que permite selecionar as formulações mais promissoras durante o desenvolvimento do produto.

Antes de um cosmético ser comercializado, é crucial perceber a aceitabilidade do mesmo por parte dos compradores. Levando isto em consideração, a inovapotek fornece também estudos de consumidor realizados através da análise de questionários personalizados preenchidos pelos consumidores, que incluem

a avaliação da aceitabilidade do produto, das características organoléticas, da eficácia e intensidade dos efeitos percebidos.

A sensação, que o consumidor experiencia, durante e após a aplicação de um cosmético, é um fator preponderante aquando da avaliação para a recompra do mesmo. Como tal, muitas marcas de cosméticos preocupam-se em proporcionar uma sensação agradável e memorável durante e após aplicação do produto. Atendendo a estas necessidades, a CRO presta análises sensoriais para produtos e ingredientes destinados aos cuidados de pele e produtos de higiene pessoal, mais especificamente testes discriminativos, testes afetivos e testes descritivos que envolvem a deteção e descrição de aspetos sensoriais qualitativos e quantitativos de um produto por painéis treinados, que são capazes de descrever e quantificar os atributos sensoriais acordo com normas internacionais.

Este tipo de análise pode também ser realizada em produtos e ingredientes destinados a aplicação capilar e no couro cabeludo. Estes, podem ser realizados em madeixas de cabelo que posteriormente são avaliados por painéis altamente treinados, ou podem ser avaliações realizadas *in vivo*. Estas análises podem ser realizadas de acordo com as normas internacionais publicadas pela ASTM (anteriormente designada por Sociedade Americana de Testes e Materiais), ou adaptadas às necessidades de cada cliente.

Outro tipo de serviços disponibilizados são os serviços de Assuntos Regulamentares, pois, nenhum produto cosmético, sem exceção, pode ser comercializado sem obedecer a uma legislação rigorosa, sendo que na EU, esta legislação é comum a todos os estados-membros. Como tal a gama de serviços prestada nesta área é:

- Revisão de Fórmula - Revisão da formulação do produto, aconselhamento em caso de substâncias proibidas e / ou sujeitas a restrições e elaboração da lista produto cosmético de acordo com a *International Nomenclature of Cosmetic Ingredient* (INCI).

- Relatório de segurança de produtos cosméticos - Elaboração da Parte A, relativa às informações sobre a segurança do produto cosmético e da Parte B, relativa à avaliação de segurança do produto cosmético de acordo com o anexo I do Regulamento (CE) n.º 1223/2009 e respetivas orientações
- Comprovação de alegações - Elaboração de um relatório de comprovação das alegações de um produto cosméticos de acordo com o Regulamento (UE) n.º 655/2013 da Comissão Europeia e respetivas diretrizes, incluindo revisão bibliográfica de dados publicados sobre a eficácia dos ingredientes ativos e análise dos testes realizados com o produto final.
- Ficheiro de Informações do Produto (PIF, do inglês, *Product Information File*) - Elaboração do PIF de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1223/2009.
- Elaboração e revisão dos textos de rotulagem - de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1223/2009.
- Notificação às autoridades da UE - Notificação eletrónica de produtos cosméticos no Portal de Notificação de Produtos Cosméticos (CPNP).

Além de todo este portfólio, a empresa presta também serviços de consultoria, uma vez que possui um vasto conhecimento científico que pode ser aplicado ao longo de toda a indústria cosmética, e que se configura em apoio na seleção, desenvolvimento e produção de novos ingredientes cosméticos, seleção e desenho de linhas completas de cosméticos, produção, controlo de qualidade e gestão de projetos. A equipa também redige textos científicos como artigos para publicação em revistas científicas nacionais e internacionais. Os clientes podem ainda beneficiar de sessões de formação e apoio à implementação das Boas Práticas de Fabrico, de acordo com a norma ISO 22716.

Por fim, os projetos de I&D que são fundamentais para uma indústria que está em constante avanço e que precisa de seguir as tendências do mercado.

Indústria farmacêutica

Segundo a Diretiva 2001/83/CE do Parlamento e Conselho de 6 de novembro de 2001, medicamento é “toda a substância ou composição apresentada como possuindo propriedades curativas ou preventivas relativas a doenças humanas. A substância ou composição que possa ser administrada ao homem, com vista a estabelecer um diagnóstico médico ou a restaurar, corrigir ou modificar as funções fisiológicas no homem, é igualmente considerada como medicamento.”

Para este setor são prestados serviços de desenvolvimento de formulações, controlo de qualidade e estabilidade e projetos de I&D.

No desenvolvimento de formulações, podem ser desenvolvidas formulações clássicas, líquidas, semissólidas e sólidas, como xaropes, colírios, cápsulas, etc. Dentro deste espectro, apenas não são desenvolvidos medicamentos em formato de comprimido. Existe também o desenvolvimento de formulações de libertação controlada e desenvolvimento de novos sistemas de administração de medicamentos (por exemplo microcápsulas, nanopartículas e nanocápsulas), assim como, a otimização de fórmulas já existentes. De referir que a inovapotek não desenvolve qualquer tipo de ingrediente farmacêutico ativo, apenas cria produtos finais.

Devido aos requisitos regulatórios cada vez mais exigentes, no que se refere à qualidade e estabilidade dos medicamentos, a empresa presta desenvolvimento e validação de métodos analíticos de HPLC (cromatografia líquida de alto desempenho) para o doseamento de ingredientes farmacêuticos ativos e respetivas impurezas, de acordo com as diretrizes do Conselho Internacional para Harmonização de Requisitos Técnicos de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano (ICH) e estudos de estabilidade também de acordo com as diretrizes da ICH.

Quanto a consórcios e projetos de I&D, a inovapotek é especializada em projetos de desenvolvimento de nano-medicamentos funcionalizados e na sua aplicação na indústria farmacêutica e biomédica. Além disto, a CRO tem também

experiência no uso de modelos celulares *in vitro* como uma ferramenta para avaliar o transporte e absorção de medicamentos e realizar correlações *in vitro/in vivo*. Em vários casos estes projetos são codesenvolvidos com instituições científicas e tecnológicas como a Universidade Católica Portuguesa Porto, Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário (CESPU), Instituto de Investigação e Inovação em Saúde (I3S), FFUP, entre outros.

Suplementos Alimentares e Dispositivos Médicos

O termo dispositivo médico engloba um vasto conjunto de produtos. Os dispositivos médicos são, de acordo com a Diretiva 93/42/CEE do Conselho de 14 de junho de 1993, “qualquer instrumento, aparelho, equipamento ou material, destinado a ser utilizado em seres humanos para fins de: diagnóstico, prevenção, controlo, tratamento ou atenuação de uma doença; diagnóstico, controlo, tratamento, atenuação ou compensação de uma lesão ou de uma deficiência; estudo, substituição ou alteração da anatomia ou de um processo fisiológico; controlo da concepção; cujo principal efeito pretendido no corpo humano não seja alcançado por meios farmacológicos, imunológicos ou metabólicos, embora a sua função possa ser apoiada por esses meios.”

O setor dos dispositivos médicos engloba produtos tão diferentes como gotas oftálmicas (colírios), produtos para aplicação tópica (na pele), máscaras cirúrgicas, desinfetantes de instrumentos cirúrgicos, até um equipamento de ressonância magnética.

Os dispositivos médicos destinados ao controlo, tratamento ou atenuação de uma doença, lesão ou deficiência distinguem-se dos produtos farmacêuticos (medicamentos) pela sua ação, uma vez que as ações farmacológicas, imunológicas ou metabólicas estão reservadas apenas aos medicamentos.

Antes de enumerar os serviços prestados pela inovapotek para este setor, é de extrema importância salientar que a empresa oferece serviços para dispositivos

médicos destinados ao controlo, tratamento ou atenuação de doença ou lesão, através de aplicação tópica ou toma oral.

A diretiva 2002/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 10 de Junho de 2002 define suplementos alimentares como: “géneros alimentícios que se destinam a complementar o regime alimentar normal e que constituem fontes concentradas de determinados nutrientes ou outras substâncias com efeito nutricional ou fisiológico, estemes ou combinados, comercializados em forma doseada, ou seja, as formas de apresentação como cápsulas, pastilhas, comprimidos, pílulas e outras formas semelhantes, saquetas de pó, ampolas de líquido, frascos com conta-gotas e outras formas similares de líquidos ou pós que se destinam a ser tomados em unidades medidas de quantidade reduzida.”

Então, e no que diz respeito a estes dois setores, um dos serviços disponíveis é o desenvolvimento de formulações, que é iniciado pela pesquisa dos melhores e mais eficazes ingredientes ativos, seguido do desenho da fórmula teórica completa e desenvolvimento experimental. Por fim a fórmula é otimizada de acordo com características sensoriais e as expectativas e objetivos do cliente. A especialização da empresa é em formulações líquidas e semissólidas. Outro serviço prestado são os estudos de estabilidade e controlo de qualidade de acordo com as diretrizes do ICH, de forma a garantir a estabilidade do produto durante a sua validade.

À semelhança do que acontece nos estudos de eficácia nos cosméticos, é também possível averiguar os efeitos dos suplementos alimentares e dispositivos médicos na pele, cabelo e unhas através de testes *in vivo* e *ex vivo*. Na pele pode-se atestar a eficácia de suplementos alimentares nas rugas, no acne, na hidratação e luminosidade da pele, entre outros. No cabelo avalia-se o crescimento, densidade, e fortalecimento e nas unhas verifica-se, além de outros, a estimulação do crescimento, a força e o alisamento da sua superfície. Nos dispositivos médicos é possível avaliar os seus efeitos na proteção e regeneração da barreira

cutânea, no tratamento e prevenção de micoses, e no controlo condições do foro dermatológico como dermatite e eczema atópicos e psoríase, entre outros.

Por fim, outro serviço oferecido diz respeito aos testes de consumidores, uma vez que a opinião destes é fundamental para o sucesso de um novo produto. Este serviço é aplicado nos moldes do setor cosmético, já explanado anteriormente.

Preço

Como a inovapotek, está inserida num mercado extremamente concorrencial, e presta serviços B2B, o preço é um aspeto fulcral para a definição da escolha do cliente. As estratégias de *pricing* adotadas pela inovapotek são: preço baseado na concorrência e preço baseado no custo. Todavia o preço de um serviço pode ou não estar estabelecido, pelo que existem duas situações diferentes.

Aquando do recebimento de um pedido por parte de um cliente, o primeiro passo é verificar se a empresa já tem ou não o protocolo implementado para aquele serviço e, daqui surgem duas situações diferentes. Se o protocolo estiver já implementado, à partida, o preço está estabelecido numa tabela de preços, e após avaliação do pedido do cliente, é elaborada uma proposta, onde consta uma breve descrição do protocolo que será utilizado, o prazo necessário para concluir o projeto, o preço, as condições de pagamento, entre outros. Posteriormente, esta proposta é enviada ao cliente e, nessa altura, acontecem negociações. Podem existir orçamentos mais baixos por parte dos concorrentes, pelo que o cliente pode pedir algumas alterações ou pode também ter um orçamento pré-estabelecido que não quer ultrapassar. Mais uma vez o processo é reavaliado de modo a atingir as expectativas do cliente, o que nem sempre é possível. É de salientar que estas negociações podem-se tornar muito valiosas para a empresa, uma vez que em alguns casos consegue perceber quais os preços praticados pelos concorrentes e conseqüentemente ajustar os seus, de forma a tornar-se mais competitiva.

Por outro lado, se o protocolo não estiver implementado, é necessário abrir um processo de conceção e desenvolvimento, como definido na norma ISO 9001. Durante este processo, é feito trabalho de pesquisa bibliográfica, para verificar se existe já algum método validado que se adequa ao pedido, e se há capacidade para levar o solicitado a cabo. Se sim, é necessário calcular o preço, tendo em conta os custos que serão incorridos e a margem de lucro aplicada. Após a entrega do orçamento ao cliente, são iniciadas as negociações, tal como referido anteriormente. Caso não seja possível desenvolver este novo serviço, o cliente é avisado nesse sentido.

Distribuição

Como visto anteriormente, a inovapotek presta um grande portfólio de serviços, e estes, salvo raras exceções, são entregues em formato de relatório digital ao cliente final. A exceção existente, é o desenvolvimento de novas formulações, onde, por vezes, é enviada uma amostra, a cargo de uma transportadora, ao cliente, para este testar e avaliar as suas características. No entanto, o produto final, ou seja, o relatório com toda a informação sobre a formulação desenvolvida necessária para a sua produção é enviado digitalmente.

Promoção

A inovapotek tem, desde o seu início, investido na comunicação dos seus serviços. Todos os anos, é estruturado um plano de comunicação com ações a decorrer ao longo do ano. A boa comunicação da empresa foi crucial para a continuidade do seu sucesso, visto que em Portugal há um número limitado de setores e de empresas a quem os serviços possam ser prestados, mas, internacionalmente, existe um vasto mercado à procura de serviços nesta área. Como tal, foi necessário apostar na comunicação para angariação de clientes internacionais.

O principal meio de comunicação é o site, onde é possível encontrar informação diversa sobre a empresa e o seu *staff*, bem como uma breve descrição dos serviços que presta e a possibilidade de pedir um orçamento, mediante resposta a um pequeno questionário. Na página *web* estão alguns clientes referenciados e testemunhos dos mesmos. Salienta-se que o site está escrito em inglês, visto que a maiorias dos atuais e potenciais clientes são internacionais. Contudo, existe uma parte, onde se encontra toda a informação sobre os estudos clínicos em curso e a possibilidade de os interessados se inscreverem nos mesmos, que está escrita em português, pois um dos requisitos para a participação nos mesmos, é a residência em Portugal, bem como a compreensão escrita e oral da língua portuguesa.

Quanto às redes sociais, o LinkedIn é utilizado para disseminar informação relativamente a eventos e feiras onde a empresa estará presente, e para informar sobre palestras, conferências seminários, entre outros, nos quais haverá um orador do *staff* da empresa, normalmente a Diretora Geral. O Facebook e Instagram, são utilizados numa ótica diferente, pois as publicações realizadas têm o efeito de angariar participantes para os diferentes estudos clínicos. As publicações nestas duas redes sociais são exatamente iguais e redirecionam os interessados para o *website*.

Acontecem também campanhas de *email-marketing*, que são realizadas em média quatro vezes por ano para os clientes em carteira ativos e três vezes por ano para clientes com os quais já não trabalham há mais de meio ano. Nestes *e-mails* são comunicados novos serviços, congressos e feiras nos quais a empresa irá participar, assim como novos preços praticados e descontos.

Ao longo do ano, a empresa participa e visita algumas feiras e congressos, podendo estes ter uma componente técnica ou comercial. Apesar de a participação nestes eventos variar anualmente, a inovapotek tem um *stand*, assiduamente, desde 2010, na In-Cosmetics Global, que este ano acontece em Barcelona. Segundo a organização, esta exposição reúne mais de 800 expositores

de ingredientes, fragrâncias, equipamentos de laboratório, testes e soluções regulatórias, além de mais de 12.000 fabricantes de cosméticos provenientes de 115 países diferentes. Uma outra feira, onde têm sido participantes, oradores e expositores é o COSMETINNOV, que agrega o Congresso da SPCC e a feira Portuguesa de Ingredientes e Embalagens. Todavia, são visitadas outras feiras, tanto de cariz comercial como técnico, onde podem ser apresentados pósteres da autoria da empresa. Por vezes, a Diretora Geral é oradora em seminários e outras palestras no decorrer destes eventos.

Uma vez por ano, na altura da In-Cosmetics Global, é feita publicidade numa revista científica da área cosmética, que depois é distribuída gratuitamente a todos os visitantes deste evento. A revista escolhida varia devido a questões orçamentais. Normalmente a escolha recai sobre uma das publicações do grupo HPCimedia, como a *Cosmetics Business*, *Soap Perfumary and Cosmetics (SPC)*, *Tekno Scienze*, ou noutras revistas como a *Happi* e *Expression Cosmétique*.

Visitas de prospeção comercial foram uma importante forma de comunicação no início de atividade da empresa. Estas visitas internacionais, eram realizadas com membros da chefia de potenciais clientes, e onde a inovapotek se dava a conhecer a si e aos serviços que presta. Apesar das dificuldades para agendar estas reuniões com as empresas e os custos orçamentais, estas tinham uma alta taxa de sucesso. Hoje, devido a questões orçamentais e à existência de uma carteira de clientes de maior dimensão, e à participação num número cada vez maior de feiras e congressos internacionais do sector, que permitem o convívio pessoal com os clientes e potenciais clientes, estas raramente acontecem.

Existem ainda outras peças de comunicação, nomeadamente uma brochura onde são apresentados em detalhe os serviços prestados e uma apresentação institucional digital com toda a informação relevante sobre a empresa e a sua oferta. Além de todas as ações de campanhas promovidas, já descritas, a reputação e o *worth-of-mouth* são muito importantes para a angariação de novos clientes, daí a empresa investir na satisfação dos seus clientes e parceiros.

Pessoas

Atualmente, a equipa é constituída por 17 membros permanentes, divididos pelos diferentes departamentos, já descrito na secção dos Recursos Humanos. Existem também três dermatologistas, dois dentistas, um oftalmologista e um ginecologista que desempenham outras atividades fora da empresa, nomeadamente em hospitais, clínicas e consultórios privados, que são contratados como investigadores aquando da realização de estudos clínicos que assim o requeiram. Todos os colaboradores têm uma licenciatura, e no departamento técnico há um doutorado e seis membros com um mestrado, que atestam o forte conhecimento técnico desta equipa.

Os participantes dos estudos clínicos são extremamente importantes para a continuidade do sucesso da empresa. A inovapotek tem uma base de dados com cerca de 3000 sujeitos, com idades variadas acima dos 18 anos. A variedade de características e condições de pele e de cabelo entre os participantes permite à empresa a realização de estudos clínicos dos mais variados produtos.

Evidências Físicas

A inovapotek está sediada num dos espaços do Parque da Ciência e da Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), Asprela I, localizado na Rua Alfredo Allen, junto ao Polo Universitário do Porto.

Como existem várias empresas e *start-ups* incubadas neste espaço, à entrada das instalações da inovapotek existe um *banner* com a identificação da empresa e com indicações para futuros participantes, bem como o nome da empresa destacado numa divisória em vidro.

Dentro das instalações, existe uma pequena receção e uma zona de espera, áreas de acesso restrito ao pessoal, onde estão instalados o departamento administrativo e financeiro, o departamento de *business development and marketing* e a Gerência, bem como um *open space* onde estão instalados os 3 departamentos

da área técnica, um laboratório onde se realizam os serviços de formulação e controlo de qualidade e uma zona de armazém. Na restante superfície há cinco salas para a realização dos estudos clínicos, onde existe material de trabalho, equipamento técnico, uma mesa, uma marquesa e cadeiras. De entre os diversos materiais presentes nestas salas destacam-se câmaras fotográficas, o *Visioface* que devido à elevada resolução da lente e às suas 200 luzes LED permite tirar fotografias do rosto em condições padronizadas, com uma enorme resolução que permite identificar todas as imperfeições e características da pele, como por exemplo os poros, o *Colorimeter* que permite quantificar a cor da pele e assim avaliar manchas de hiperpigmentação, o *Primos Premium*, que permite medir com exatidão a profundidade e o volume de rugas no rosto, e o *Solar Light*, um simulador, controlador e medidor de luz UV que é utilizado para determinar o FPS protetores solares, entre outros.

Na área técnica, além de vários computadores distribuídos pelo *open space*, há também uma grande variedade de material e equipamentos técnicos no laboratório como micropipetas, balanças analíticas, estufas, centrifugadoras, purificadores de água, medidores de pH, viscosímetros (medidores de viscosidade), e placas de aquecimento e agitação que, juntamente com os agitadores magnéticos são cruciais para a preparação de uma emulsão cosmética, como um creme de rosto.

Como poucos clientes visitam fisicamente a inovapotek, dentro do escritório não existe um compartimento específico para os receber. Contudo, estão à disposição da empresa as instalações da incubadora, nomeadamente salas de reuniões, onde se pode receber os clientes com maior privacidade, e um auditório em que decorrem, por exemplo, sessões de formação aos recursos humanos dos seus clientes.

Além das instalações da empresa, uma outra evidência física é o *layout* dos relatórios enviados aos seus clientes. Para cada tipo de serviço existe um *layout* definido, com vários campos a serem preenchidos no final de cada projeto. No

anexo 1, está disponível o esqueleto de um relatório de desenvolvimento de formulação.

Processos

A inovapotek prima pela personalização, de maneira que, o processo varia de cliente para cliente, dependendo das exigências deste e do serviço que requereu.

Após a aceitação de um projeto, o cliente é apresentado ao gestor de projeto e por vezes também ao investigador responsável, que é definido de acordo com o serviço a ser entregue.

No decorrer do projeto, a comunicação é realizada maioritariamente por *e-mail*, para pedir informação ou documentação necessária, informar em que etapa está o projeto, avisar sobre imprevistos, entre outros.

Contudo, se o cliente preferir pode ser agendada uma reunião ou videoconferência por Skype, telefone, ou outra plataforma que o cliente preferir. O número de contactos e o espaçamento entre cada um, mais uma vez, varia de serviço para serviço prestado, e do próprio cliente, mas, é normal que esta comunicação e acompanhamento ocorra uma vez por semana durante cada projeto.

3.2.5. Clientes atuais

O grande foco da inovapotek está nos seus clientes, sendo a sua grande missão ajudá-los a desenvolver produtos únicos e inovadores e, simultaneamente, apoiá-los no decurso de todo o processo de desenvolvimento até à parte regulamentar exigida para a entrada no mercado. Para tal, a empresa promove o contacto próximo com os seus clientes, de modo a satisfazer todas as suas necessidades e entregar o melhor serviço possível.

A análise dos clientes, apresentada de seguida, refere-se ao período compreendido entre 2015 e 2019, e pretende identificar possíveis tendências,

compreender se os esforços de comunicação têm resultado e também explorar em que mercados a inovapotek deve apostar no futuro. Para tal, os clientes estarão agrupados de acordo com diversos critérios, sem nunca revelar os seus nomes, pois a inovapotek compromete-se a manter a confidencialidade dos seus clientes.

Numa primeira análise, é importante perceber quais os principais mercados geográficos da inovapotek. Como se pode observar na tabela 1 - que está dividida por continentes e subdividida por países que têm um número significativo de clientes ou de serviços prestados - a maioria dos clientes da empresa é proveniente da Europa. Refere-se também que Portugal é o país com maior número de clientes e conseqüentemente, de serviços pedidos. A Holanda está representada por um pequeno número de clientes, mas estes procuram um grande número de serviços, comparativamente a outros. A América tem também alguma expressividade, enquanto que nos restantes continentes, esta é reduzida. Este facto é, pelo menos em parte, explicado por questões culturais e também características específicas de cada pele. Por exemplo, um cliente coreano não tem qualquer benefício em testar o seu produto numa CRO europeia se comercializar exclusivamente na Ásia, pois a pele das populações é muito diferente. Tal fará apenas sentido se, porventura, este pretender comercializar no mercado europeu.

Tabela 1 - Proveniência dos clientes por área geográfica
(Fonte: inovapotek)

País (por continente)	Número de clientes	Número de serviços prestados
Europa		
Alemanha	12	86
Bélgica	4	46
Espanha	14	36
Holanda	5	27
Portugal	48	121
Reino Unido	10	31
Outros (10)	38	78

América		
EUA	21	60
Brasil	8	29
Outros (3)	7	14
Ásia		
Coreia do Sul	5	11
Israel	8	16
Outros (7)	7	10
África		
Outros (3)	3	4
Austrália		
	1	5
Total	191	574

Também é importante perceber a dimensão dos clientes. Para esta análise, os clientes foram categorizados em PME's (pequenas e médias empresas), que possuem um número de trabalhadores entre 2 e 249 e estão localizadas num só país, grandes empresas com um número de trabalhadores igual ou superior a 250 num só país, e multinacionais, que podem ser PME's ou grandes empresas que detêm sucursais em mais de um país.

Através do gráfico 2, constata-se que a grande maioria dos clientes tem a dimensão de PME. Não obstante, a empresa tem mais clientes multinacionais do que grandes. Esta situação é muito favorável para a empresa, porque, apesar de ter limitações na realização de estudos clínicos que envolvam um grande número de participantes, devido à sua dimensão e dificuldades em recrutar um elevado número de pessoas com critérios muito específicos, e incomuns na população portuguesa, por vezes, projetos mais pequenos destas empresas são muito atrativos financeiramente, devido ao peso da marca no mercado, à vasta gama de produtos que possuem e a capacidade de realizar avultados volumes de despesas em I&D.

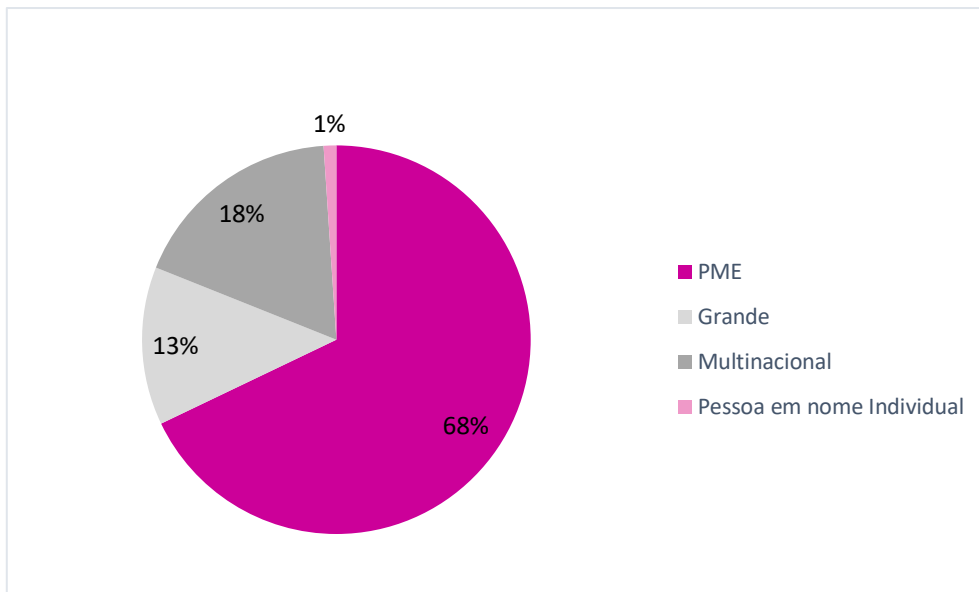


Gráfico 2 - Dimensão dos clientes
(Fonte: inovapotek)

Saber em que indústria específica os clientes se encontram é fundamental. Observando o gráfico 3, é facilmente perceptível que a grande maioria dos clientes atua exclusivamente no setor da cosmética, no entanto, existem clientes que atuam conjuntamente na cosmética e em outras áreas, nomeadamente dispositivos médicos, indústria farmacêutica e suplementos alimentares. Outro setor importante é o dos ingredientes ativos, que engloba indústria química, biotecnologia e nanotecnologia. Empresas que oferecem serviços complementares aos da inovapotek, como por exemplo testes *in vitro* e outros testes desenvolvidos com recurso a metodologias diferentes, também contratam os seus serviços. Por vezes, indústrias de têxteis inovadores, bens de consumo, higiene do lar ou projetos de investigação muito específicos, (que estão incluídos em “Outros” no gráfico 3) também procuram os serviços da empresa em estudo.

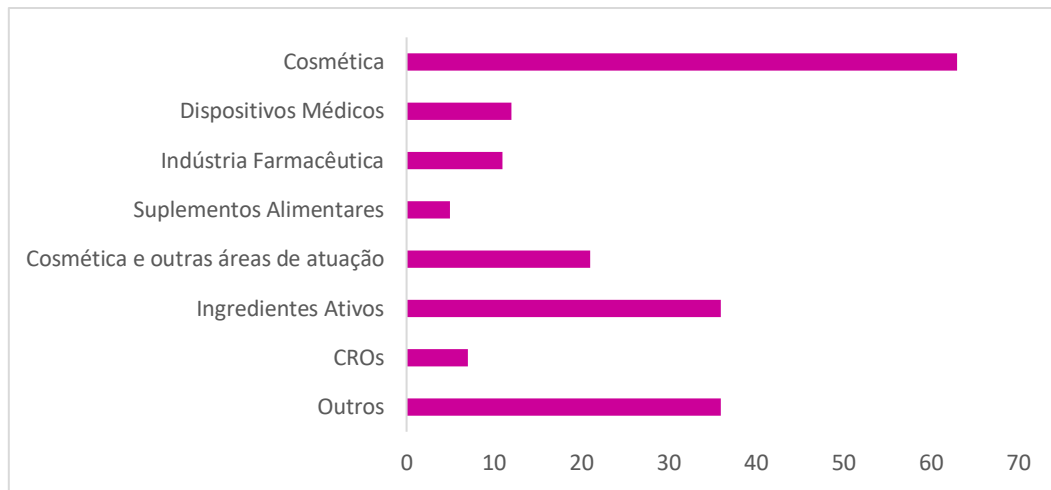


Gráfico 3 - Área de negócio dos clientes
(Fonte: inovapotek)

Dividir clientes pelo número de serviços que pedem é fundamental, pois a relação que se estabelece com clientes fidelizados deve ser distinta daquela com clientes que recorrem pontualmente aos serviços da empresa. A este nível, os dados indicam que a fidelização de clientes é, neste momento, um grande obstáculo para a empresa. O gráfico 4, mostra que, no período de cinco anos sob avaliação, cerca de 45% dos clientes pediu somente um serviço, salientando, no entanto, que existem 32 novos clientes do ano 2019 que procuraram apenas um serviço, porém este número pode aumentar ao longo de 2020. Esta é uma situação com que a empresa se tem debatido ao longo dos anos, pois ter uma carteira de clientes consolidada é fulcral. A dificuldade em recrutar participantes para estudos clínicos já levou, no passado, a derrapagens no prazo de entrega do serviço, e nesta indústria o cumprimento de prazos é fundamental. Por outro lado, os testes de eficácia nem sempre têm os resultados que o cliente espera, pois, o produto com o qual gastou vários recursos para o seu desenvolvimento nem sempre é eficaz. Enquanto uma parte dos clientes entende que está sempre inerente o risco de se obter resultados menos bons nos testes de eficácia, há uma outra parte de clientes que fica insatisfeito com CRO quando tal acontece. Estes podem ser alguns dos fatores pelos quais, em cinco anos, apenas 20% dos clientes

recorreram aos serviços da inovapotek mais do que três vezes, como demonstrado a seguir, no gráfico 4.

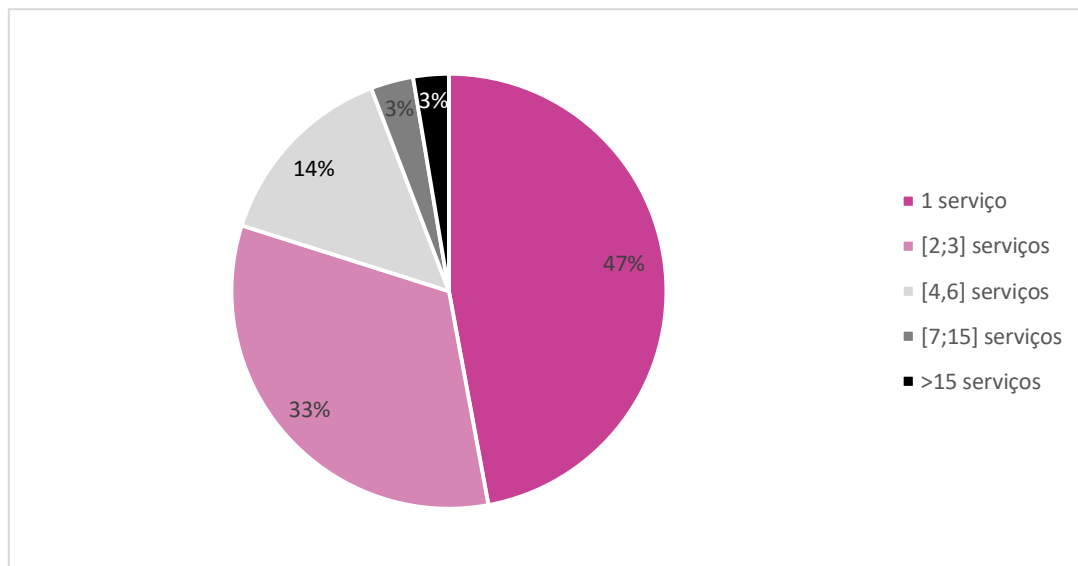


Gráfico 4 - Percentagem de serviços pedidos pelos clientes
(Fonte: inovapotek)

Apesar do grande número de clientes que pede exclusivamente um serviço, a empresa tem conseguido aumentar o número de empresas em carteira, isto porque, aposta fortemente na angariação de novos clientes como forma de contornar a fraca fidelização de clientes. A inovapotek tem tomado algumas medidas para reverter esta situação, como por exemplo disponibilizar um acompanhamento cada vez mais próximo com os clientes no decorrer de cada projeto, investir em formas mais ágeis e eficazes de recrutamento de participantes de estudos clínicos e investir mais na gestão e controlo dos prazos dos serviços prestados para que estes sejam sempre cumpridos. Como se pode observar no gráfico 5, existe um aumento global do número de clientes e do número de clientes que volta a pedir serviços em anos posteriores.

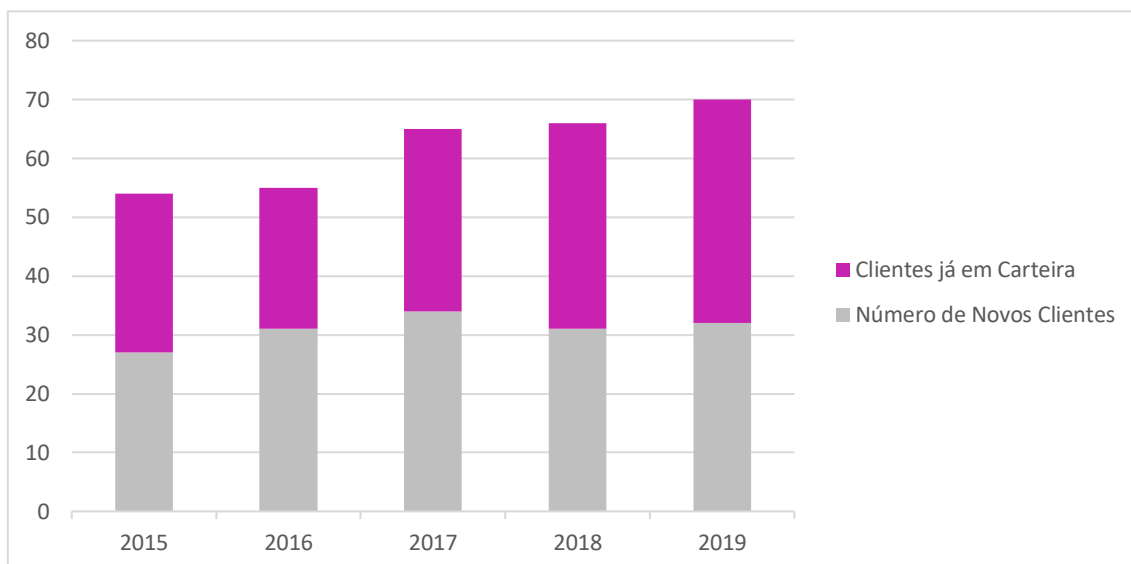


Gráfico 5 - N° de novos clientes vs. n° de clientes em carteira por ano
(Fonte: inovapotek)

3.3. Análise Externa

3.3.1. Análise de Concorrentes

Com o objetivo de compreender o mercado onde a inovapotek está inserida, é fundamental identificar os seus principais concorrentes, tanto diretos como indiretos, e o que diferencia os seus negócios face aos restantes. Mas, antes de mais, é necessário ater-nos à localização das empresas, pois, devido às características distintivas das populações de cada continente e estilos de vida, que se refletem diretamente nas necessidades da pele, e ainda à legislação vigente que difere país a país, apenas se pode considerar que a inovapotek tem concorrentes localizados na Europa, na América e em alguns países do Médio Oriente. Existem pequenas exceções, como é o caso de países com uma grande multiculturalidade que permite às empresas o recrutamento de uma grande diversidade de voluntários e permite, assim, testar produtos para diferentes tipos de pele.

Posto isto, é fundamental distinguir os concorrentes diretos dos indiretos. Os concorrentes diretos, são aquelas CROs que prestam um leque de serviços semelhante ao da empresa em estudo, podendo este ser mais ou menos abrangente, e uma das áreas de negócio é a prestação de serviços para a indústria cosmética. Daqui surge um elevado número de concorrentes com características muito distintas, pois alguns focam-se exclusivamente na área de negócio da cosmética e outros diversificam o seu negócio a outros segmentos. Na tabela 2, encontram-se alguns dos principais concorrentes diretos identificados pela inovapotek.

Nos concorrentes indiretos, podem incluir-se empresas com diferentes áreas de atuação, que concorrem com a inovapotek em alguns segmentos de serviços. Num primeiro grupo de concorrentes indiretos, incluem-se empresas que realizam testes *in vitro*. Apesar de muitas CROs prestarem serviços de estudos clínicos e um pequeno número de testes *in vitro*, existem algumas empresas exclusivamente focadas na prestação de testes *in vitro* ou com um maior foco nesta área. Ainda que seja recomendada a realização dos dois tipos de teste, algumas empresas preferem os testes *in vitro*, pois estes são mais baratos, mais rápidos na obtenção de resultados e são muitas vezes os primordiais substitutos dos testes realizados em animais que são atualmente proibidos na área cosmética, na UE. Estes testes, são particularmente benéficos para empresas de ingredientes ativos, tanto para avaliar a sua segurança como a sua eficácia.

Num segundo grupo de concorrentes indiretos, estão os fabricantes de produtos, que concorrem com as CROs nos serviços de desenvolvimento de formulação. Na maioria dos casos, a formulação desenvolvida por estas empresas não é exclusiva para cada cliente, mas sim para a empresa que a desenvolve, ou seja, um fabricante pode vender a mesma fórmula a mais do que um cliente, sendo o detentor da mesma, e o cliente só terá esta fórmula enquanto tenha este fabricante como fornecedor. Este tipo de serviço é muito mais rápido, uma vez que o produto já está pronto quando o cliente requiere o serviço e, o lucro

que o fabricante terá com a produção a nível industrial de cada cliente permite-lhe não cobrar por este serviço inicial de formulação. Contrariamente, a inovapotek e outras empresas de I&D desenvolvem fórmulas exclusivas para cada um dos seus clientes. Ainda que o serviço seja mais caro, dá ao cliente a oportunidade de ter produtos exclusivos e diferenciadores, a liberdade de ser o detentor da formulação, de ter a informação completa sobre o seu produto e de ter a possibilidade de mudar de fabricante a qualquer momento.

Os consultores científicos constituem o terceiro grupo de concorrentes indiretos e concorrem com as CROs nos serviços de consultoria e nos assuntos regulamentares. Apesar de existirem algumas empresas a atuar neste ramo, existe também um grande número de consultores a trabalhar como *freelancers*. Estes serviços são atrativos para PME's que procurem exclusivamente este tipo de serviços, mas para PME's que precisam de realizar todo o processo de I&D para um produto, é muito mais vantajoso recorrer a uma empresa com um leque de serviços mais abrangente, pois encontram num só lugar tudo aquilo que necessitam, permitindo-lhes uma maior margem de negociação de preços e de prazos.

Nas tabelas 2 e 3, apresentam-se os principais concorrentes diretos e indiretos da inovapotek, bem como alguns dados relativos a cada um deles.

Tabela 2 - Principais concorrentes diretos da inovapotek

Nome	Descrição
Allergisa	Empresa brasileira, pertencente ao Grupo Investiga, atua no ramo dos cosméticos, medicamentos, higiene do lar, têxteis e ensaios óticos. Os pilares da empresa são o potencial humano, o potencial científico, o potencial estatístico e as infraestruturas com um total de 5.200 m2. Em 2018 a empresa obteve um volume de negócios de 4,1 milhões € e tinha 96 empregados.

Dermatest	Empresa alemã fundada em 1978, tem como missão "pesquisar e avaliar produtos cosméticos, aplicando métodos dermatológicos e científicos, com o objetivo de torná-los mais seguros no uso e mais mensuráveis e prontamente comparáveis na sua eficácia". A empresa desenvolveu selos de garantia, nos quais assegura que os produtos cumprem a qualidade atestada. Quantas mais estrelas tiver o selo, mais rigorosos foram os testes ao qual o produto foi submetido. Em 2018 a empresa apresentava um volume de negócios de 8 milhões € e empregava 47 pessoas.
Eurofins Biolab	O Grupo Eurofins foi fundado em 1987 e comercializava a tecnologia patenteada SNIF-NMR™, que permitia analisar a pureza de vários tipos de alimentos e bebidas. Com o passar dos anos, a grupo diversificou-se para outros segmentos e hoje em dia presta serviços para inúmeras indústrias desde rações, pesticidas, mobiliário até cosméticos e farmacêuticos. Uma das divisões do grupo é a Eurofins Biolab que presta testes e estudos para cosméticos, ingredientes ativos, dispositivos médicos e farmacêuticos. Atualmente o grupo conta com uma rede internacional de 900 empresas espalhadas por 50 países, mais de 47.000 empregados, e um volume de negócios de 4.5 biliões de €. No ano passado adquiriu o grupo francês DermScan ligado a testes para cosmética, cuidados pessoais e farmácia, com o intuito de aumentar o seu <i>expertise</i> e quota de mercado neste setor.
PhD Trials	CRO portuguesa, constituída em 2011, está sediada em Lisboa e tem um escritório comercial em Barcelona, é a principal concorrente da inovapotek em Portugal, e presta apenas serviços para cosmética. Com a missão de conseguir criar valor acrescentado promovendo a diferenciação dos seus clientes, os seus valores assentam na ética, competência, excelência, inovação e responsabilidade. Em 2018, obteve um volume de negócios de cerca de 2 milhões €, tinha 21 trabalhadores e angariou ainda, os prémios PME Líder e PME Excelência.
Princeton Consumer Research (PCR)	Empresa fundada nos anos 90 e sediada nos EUA, atualmente tem também laboratórios no Canadá e Reino Unido e, é importante referir que não está implicada com a Universidade de Princeton. Presta serviços essencialmente para cosméticos e produtos para bebé. A sua maior diferença face às restantes, é a maneira como comunica para os participantes de estudos clínicos. No seu <i>website</i> aparece de forma clara que os participantes recebem um pagamento monetário e amostras de produtos em troca da participação nos estudos. Na Europa devido à atual legislação, não é possível efetuar este tipo de comunicação.

Proderm	CRO alemã, com uma experiência de 25 anos, pauta pela alta qualidade, rigor científico, profissionalismo e transparência. Presta serviços para cosmética, dispositivos médicos e farmacêuticos de aplicação tópica. A empresa possui duas instalações laboratoriais separadas, uma dedicada aos serviços para cosmética e a outra para serviços farmacêuticos, estando estas instalações divididas em laboratórios, em que cada um está dedicado a uma área específica. Os chefes de departamento realizam ao longo do ano algumas sessões <i>Webinar</i> , onde é explicado como a empresa avalia a eficácia de produtos em determinados problemas de pele. Estas sessões estão abertas ao público. A Proderm desenvolveu também um selo de qualidade e os seus clientes avaliam-na, em média, com 9,650 pontos em 10. A empresa realiza em média 600 estudos por ano e contava, em 2018, com 86 empregados e um volume de negócios de cerca de 20 milhões de €.
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 3 - Alguns dos concorrentes indiretos da inovapotek

Nome	Localização	Áreas de negócio	Nº de trabalhadores	Volume de Negócios (em milhões de €)
Art Cosmetics SRL	Itália	Fabricante de produtos	315	115
Benchmark Cosmetic Laboratories	EUA	Desenvolvimento de fórmulas	9	0,7
Cosmetic Solutions	EUA	Fabricante de produtos	50	17,2
Proquimia Cosmetics, S.A.	Espanha	Fabricante de produtos	142	4,5
Bioalternatives	França e EUA	CRO dedicada aos testes <i>in vitro</i>	44	4,2
Eurofins Evic	França, Espanha e Roménia	Divisão dedicada aos ensaios <i>in vitro</i>	152	9
Mérieux Nutriciencies	21 países espalhados pelos 5 continentes	CRO com maior ênfase na prestação de ensaios <i>in vitro</i>	n.d.	n.d.
Invitrocell (Grupo Investiga)	Brasil	CRO dedicada aos testes <i>in vitro</i>	12	0,45
Eurotrials, Scientif Consultants	Argentina, Brasil, Chile, México, Portugal,	Consultoria Científica	130	7

3.3.2. Análise de Clientes

Anteriormente, no ponto Clientes atuais, foi efetuada uma análise dos clientes da inovapotek, contudo é fundamental compreender os possíveis clientes da indústria das CROs para posteriormente analisar quais os segmentos mais atrativos.

A grande parte dos clientes desta indústria são empresas no ramo da cosmética, dispositivos médicos, indústria farmacêutica, suplementos alimentares e ingredientes ativos, estes são também os mais atrativos, pois são segmentos de mercado altamente regulamentados e que investem muito em I&D. Mas daqui é importante salientar que pequenas CROs não possuem capacidade produtiva para satisfazer todas as necessidades de grandes empresas, ou seja, gigantes como a Estée Lauder, LVMH e Coty, entre outras, por vezes requerem testes de eficácia, com mais de 200 participantes a serem avaliados em simultâneo, e uma pequena CRO não tem capacidade para angariar este número de voluntários e realizar todas as medições necessárias rapidamente devido a restrições de material, espaço e pessoal. Contudo, estas empresas também realizam estudos menores que são muito atrativos para pequenas CROs, devido à própria cotação da marca, à necessidade de testar vários produtos ao longo do ano e à criação de ótimas oportunidades de negócio.

Existem outras indústrias que necessitam dos serviços de CROs, como é caso da indústria têxtil, produtos de limpeza, papel higiénico, fraldas, toalhetas humedecidas, entre outros. Porém é de enfatizar que são clientes menos atrativos, devido à menor variedade de produtos, menor regulamentação e por norma aos menores investimentos que estes realizam em I&D.

Outros clientes possíveis são os próprios concorrentes, isto é, CROs, fabricantes de cosméticos e consultores científicos, por vezes, em projetos mais complexos, que envolvam diferentes estudos e metodologias, recorrem aos serviços de CROs para complementar o serviço a entregar.

Por fim, temos as associações de consumidores e organizações não governamentais que têm como objetivo primordial ajudar o consumidor a realizar a melhor escolha, e como tal recorrem aos serviços da indústria em causa, para fundamentar os seus conselhos.

3.3.3. Análise das Cinco Forças de Porter

Grant (2016), afirma que a estrutura mais amplamente utilizada para analisar a concorrência nas indústrias foi desenvolvida por Michael Porter. A estrutura das cinco forças da concorrência de Porter vê a lucratividade de uma indústria conforme determinado por cinco fontes de pressão competitiva. Essas cinco forças da competição incluem três fontes de competição “horizontal”: pressão de substitutos, rivalidade entre participantes e rivalidade entre rivais estabelecidos; e duas fontes de competição “vertical”: o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos compradores. A intensidade de cada uma dessas forças competitivas é determinada por várias variáveis estruturais importantes.

Pressão de Serviços Substitutos

Neste ponto é crucial ter em conta todas as empresas que satisfazem as mesmas necessidades com serviços diferentes. Então, é necessário ter em conta empresas que realizam testes *in vitro*, substitutos dos testes *in vivo*, e também os fabricantes de produtos que desenvolvem novas formulações. Estes serviços substitutos são geralmente mais baratos, uma vez que nos testes *in vitro* não é necessário recrutar participantes, pois estes são aplicados em culturas celulares, tornando-os também mais rápidos de concluir. Paralelamente, as formulações desenvolvidas pelos fabricantes não são exclusivas a um cliente, ou seja, são geralmente vendidas a várias marcas, tornando-as um pouco dependentes de determinado produtor, o que torna este serviço necessariamente mais barato.

Conclui-se que os substitutos têm uma performance relativamente boa, os clientes têm alguma propensão para trocar, sendo os custos de troca baixos. A força de serviços substitutos é alta o que diminui a atratividade da indústria.

Rivalidade entre concorrentes

Na indústria em estudo, existe um grande número de concorrentes, diretos e indiretos, com os mais variados modelos de negócio, que preenchem amplamente todos os segmentos de mercado.

Para superar o elevado número de concorrentes, as empresas, por vezes, apostam na diferenciação do seu negócio, através da implementação de novos métodos científicos nos seus estudos, na introdução de novos serviços na sua carteira, na forma como comunicam com potenciais clientes, etc.

Normalmente as CROs, conseguem balancear a sua capacidade, e por vezes têm parcerias com empresas do mesmo ramo para compensar o excedente ou a falta de capacidade. Devido ao número de concorrentes, os preços praticados estão já no limite, como tal, a estratégia de diminuição de custo para atenuar o excesso de capacidade é raramente utilizada. Concomitantemente, a retaliação entre os concorrentes já estabelecidos é diminuta, apesar de algumas multinacionais terem um poder considerável.

As condições de custo variam de acordo com o tamanho. Grandes empresas, precisam de um espaço com uma grande área para poder gerir os vários estudos que acontecem simultaneamente, uma equipa de recursos humanos com vários elementos e com elevado conhecimento técnico, tornando assim os custos fixos elevados. As pequenas, normalmente, desenvolvem a sua atividade num espaço arrendado e com uma pequena equipa, que passa um pouco por todos os departamentos de forma a gerir a capacidade de cada departamento. O mesmo acontece com as barreiras à saída, sendo quase nulas para pequenos negócios e consideráveis para as grandes empresas, devido ao seu espaço físico e recursos humanos.

As economias de escala, nesta indústria, são baixas, devido à rotatividade do equipamento laboratorial, dispendioso e com constantes melhorias, o gasto contínuo com recrutamento de participantes e também a necessidade de material químico de acordo com o serviço a entregar.

Potencial de novas entradas

Como já referido, para se iniciar atividade neste mercado, é fundamental ter recursos humanos com elevado conhecimento científico e capacidade técnica, para além de, um elevado investimento de capital em equipamento de laboratório e outra tecnologia. Estes fatores são as principais barreiras à entrada.

Outro fator a ter em conta são as barreiras legais, pois, como esta atividade está diretamente ligada à saúde humana, precisa de seguir estritamente a legislação nacional e europeia. Contudo, a legislação não cria grandes entraves à criação de novos negócios.

Novas entrantes têm fácil acesso aos canais de distribuição. O canal preferencial de distribuição é o digital, como tal, os concorrentes não conseguem dificultar o acesso. Uma nova entrante não tem facilidade em diferenciar os seus serviços, pois está a entrar numa indústria em estágio de maturidade, em que todos os segmentos estão amplamente ocupados e servidos. O poder de retaliação por parte dos concorrentes é diminuto, pois, apenas, empresas com elevada dimensão têm poder para guerrear preços e clientes.

Poder negocial dos clientes

O poder de negociação dos clientes está muito dependente da sua dimensão. Grandes empresas têm um elevado poder de negociação principalmente perante pequenas CROs, para as quais prestar, serviços a uma multinacional pode ser fundamental para a sua saúde financeira. Por outro lado, apenas CROs com uma considerável dimensão, ou elevada especialização têm capacidade para levar a

cabo estudos clínicos que envolvam um grande número de participantes, ou recorrendo a técnicas exclusivas, diminuindo assim o poder dos clientes. Já pequenos clientes têm um poder negocial muito reduzido.

O poder negocial também está iminentemente ligado à informação que os clientes possuem. A indústria em análise não revela os preços que pratica, não revela os métodos utilizados para a produção dos seus serviços, e geralmente também não revela o nome dos seus clientes, muita das vezes, por requisito dos próprios. Alguma desta informação só é facultada ao cliente quando este pede um orçamento.

A existência de clientes com conhecimento e capacidade para integrar verticalmente estas atividades é reduzida e existe também o fator consumidor final, que acredita na veracidade de estudos gerados por entidades externas e desconfia dos estudos realizados internamente. Salienta-se ainda que os clientes mantêm relações com mais de um prestador de serviços, pelo que os custos de troca são baixos.

Os clientes são muito sensíveis ao preço, uma vez que a competição entre compradores é muito baixa, este tipo de serviços tem um custo elevado face ao custo do produto final e, apesar de algumas empresas preferirem trabalhar com determinada empresa devido à diferenciação do seu produto, o preço é sempre um fator determinante.

Poder negocial dos fornecedores

Na indústria das CROs, existem fornecedores de produtos, mais concretamente equipamento e material de laboratório, consumíveis e químicos como reagentes e solventes, e existem fornecedores de serviços que prestam algumas análises genéticas e microbiológicas muito específicas.

Alguns dos fornecedores de equipamento, detêm monopólios, como tal, estes detêm um grande poder de negociação. Mas os fornecedores de consumíveis e produtos químicos têm um poder negocial reduzido, pois existem em grande

número, alguns optam por apostar na qualidade do produto, outros no preço baixo e há ainda quem tente balancear os dois. Os fornecedores de serviços referidos, normalmente criam uma relação de confiança com os clientes, pois é necessário um grande rigor científico e exatidão dos dados recolhidos, e neste caso específico existem custos de troca.

Como estamos a falar de negócios B2B, o comprador tem sensibilidade aos preços e, perante determinados fornecedores, tem algum poder de negociação, mas, mais uma vez, clientes de maior dimensão têm este poder aumentado.

Analisando, simultaneamente, todas as cinco forças, conclui-se que existe uma pressão alta dos serviços substitutos, média baixa na rivalidade entre concorrentes, a possibilidade de novos entrantes é baixa e a intensidade do poder dos clientes e fornecedores é média, o que permite atribuir uma atratividade média à indústria na qual a inovapotek está inserida.

3.3.4. Análise PESTEL

Fatores Políticos

O Mapa de Risco Político 2020 da Marsch, prevê que “é provável que Portugal se mantenha mais quatro anos sob mandato de um governo de esquerda, prudente em termos fiscais. O governo minoritário irá apoiar-se num pequeno grupo de partidos à esquerda para conseguir governar numa base de acordos de incidência pontual, embora a *Fitch Solutions* acredite que este sistema apenas se provará sustentável no decorrer do mandato parlamentar. Isto fará com que o governo continue com uma política fiscal prudente, reduzindo a dívida pública e o desemprego em 2020 e nos anos subsequentes”. Contudo, o mesmo estudo destaca o aumento de tensões mundiais como é o caso da guerra comercial entre

os EUA e a China, a relação entre EUA e Irão, Rússia e Ocidente, que devem agravar, enquanto que o *Brexit* vai marcar profundamente a história da UE.

Todavia, nada fazia prever o início de uma pandemia mundial em 2020, que atirou o mundo para uma situação nunca antes vista, e está a afetar profundamente a economia mundial e a vida da população em geral. Apesar do consenso político a que se tem assistido em tempo de emergência nacional, este rapidamente pode acabar, aquando do início da retoma da economia, iniciando-se assim um período de instabilidade política.

No âmbito do Covid-19, tiveram de ser tomadas medidas extraordinárias de apoio à economia. Uma das medidas é o regime de *layoff* que segundo a Segurança Social (2018) “consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo.” Durante este período, o Estado paga um montante mínimo de dois terços do salário normal líquido.

A Linha COVID – Apoio à Atividade económica, gerida pelo IAPMEI, tem por objetivo o apoio às empresas dos setores mais afetados pelas medidas adotadas para conter a pandemia. Esta linha de crédito tem uma dotação global de 4,5 mil milhões de € e destina-se ao financiamento de PME's, *Small Mid Cap e Mid Cap*, com necessidades de tesouraria (IAPMEI.pt, 2020).

Estas medidas são muito positivas para as CROs localizadas em Portugal, que viram o seu negócio profundamente afetado, tendo a possibilidade de parar a sua atividade durante um período restrito de tempo, não tendo de pagar salários e no caso de estrangulamento financeiro podem recorrer a uma linha de crédito com taxas de juro vantajosas.

Portugal, tem uma política fiscal muito pesada, tendo em 2018, o peso dos impostos e das contribuições no PIB, batido o máximo histórico de 35,4%. Para 2020, a CE prevê, que este valor volte a crescer, chegando aos 35,5%, o que significa que o valor cobrado em impostos e contribuições crescerá uma vez mais do que a economia, isto traduz-se num aumento dos encargos fiscais para as

empresas nacionais retirando-lhes competitividade face às empresas localizadas em países com uma política fiscal mais branda.

Existem políticas de apoio ao crescimento económico, como é o caso dos fundos europeus, Portugal 2020, que apoiam projetos empresariais no âmbito da competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos. Empresas com projetos aprovados no âmbito deste programa têm ainda a acesso a crédito bancário a taxas de juro mais atrativas. Esta medida é benéfica para as empresas pois permite-lhes investir na melhoria dos seus negócios através da melhoria do processo de fabrico de bens e serviços, aquisição de novos equipamentos, novos *softwares* de gestão e até construção de novos espaços de trabalho, sendo grande parte, destas despesas, reembolsada.

No âmbito de políticas de apoio ao emprego, são de destacar os estágios do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), medida que apoia a inserção e reinserção de desempregados no mercado de trabalho, através de um estágio de nove meses, em contexto empresarial. A bolsa de estágio é comparticipada com 65% ou 80% pelo IEFP e, caso a entidade promotora celebre contrato com o estagiário, no prazo de 20 dias úteis após termino do estágio recebe uma bonificação por parte deste instituto. As CROs, ficam assim beneficiadas, pois como carecem de recursos humanos com um elevado *know-how*, com salários acima da média, incluir *staff* com estágios do IEFP, permite aumentar a sua capacidade de trabalho com despesas reduzidas.

Fatores Legais

A indústria farmacêutica, dos dispositivos médicos e cosmética são altamente regulamentadas, tanto a nível nacional pelo Infarmed, I.P. e Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), como a nível europeu por vários órgãos regulamentares, sendo que todos os produtos comercializados, relativos a estas indústrias, na EU têm de obedecer à legislação europeia em vigor.

O Regulamento (CE) n.º 1223/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo aos cosméticos, tem todos os critérios a que um produto deve obedecer para entrar no mercado europeu, desde restrições quanto à concentração máxima de alguns ingredientes, ingredientes proibidos, regras de rotulagem, segurança, obrigações da Pessoa Responsável pelo produto, entre outros. Este regulamento obriga ainda a que estes produtos sejam fabricados de acordo com as Boas Práticas de Fabrico. Em Portugal quem realiza esta inspeção é o Infarmed, I.P., cabendo-lhe verificar a conformidade dos produtos, monitorizar a sua rotulagem, detetar possíveis imitações perigosas de cosméticos, averiguar o pagamento da taxa de comercialização de produtos cosméticos, entre outros.

Segundo uma diretiva da UE, do ano de 2004, foi pela primeira vez proibido o teste de produtos cosméticos finais em animais. Ao longo dos anos, foram feitos esforços neste sentido, até que em 2013, o Regulamento (EC) n.º 1223/2009 proibiu expressamente qualquer tipo de teste, relativo a cosméticos, em animais. Foi, ainda, proibida a entrada, em mercado europeu, de qualquer tipo de cosmético testado em animais. Salienta-se que, em cerca de, 80% do mundo estes testes são legais, e realizam-se em larga, como é o caso da China e EUA.

O Regulamento (UE) n.º 655/2013 da Comissão, que estabelece critérios comuns para justificação das alegações relativas a produtos cosméticos e obriga a que as alegações escritas nas embalagens estejam suportadas por elementos comprovativos que sustentem a sua afirmação.

A lei n.º 21/2014, Lei da Investigação Clínica, regula todos os ensaios e estudos realizados com seres humano, que decorram em território nacional. Além de todas as disposições gerais, sobre os participantes, autoridades reguladoras, a obrigatoriedade da realização destes estudos de acordo com as Boas Práticas Clínicas e as competências das partes envolvidas, esta lei implementou novas alterações. É obrigatório a apresentação de todos os trâmites para a realização do estudo clínico, que deve ser submetido na plataforma online Registo Nacional de Ensaios Clínicos (RNEC). O estudo só pode ser iniciado 30 dias úteis após a

notificação, caso não haja objeção por parte do Infarmed I.P., e após aprovação pela Comissão de Ética Competente. Este decreto-lei retirou competitividade às CROs nacionais face às restantes distribuídas mundialmente, pois os seus estudos clínicos demoram mais para serem realizados e implicam um aumento dos custos e encargos.

Os regulamentos europeus beneficiam as CROs, uma vez que impele as empresas no ramo da cosmética a recorrerem aos seus serviços, em várias fases do desenvolvimento dos seus produtos. A lei nº 21/2014 beneficia principalmente os consumidores finais e os participantes de estudos clínicos, uma vez que zela pelos princípios éticos, pelo rigor científico e pela validade dos estudos clínicos realizados com produtos cosméticos, que é uma área ainda muito pouco regulamentada a nível mundial.

Fatores Económicos

Segundo a OCDE (2019), “a recuperação da economia portuguesa está agora bem consolidada, com o Produto Interno Bruto (PIB) a regressar aos níveis anteriores à crise, uma taxa de desemprego substancialmente mais baixa e uma economia agora não só impulsionada por um setor exportador robusto, mas também por novos investimentos e pelo consumo interno. Os esforços devem agora centrar-se na redução das vulnerabilidades, a fim de reforçar a capacidade de resistência para fazer face a choques futuros.

Em 2017, o PIB nacional teve a maior taxa de crescimento real dos últimos 16 anos (3,51% em 2017, face a 3,82 % em 2000), como se pode observar no gráfico 6 *Gráfico 6*. É também a partir deste ano que Portugal consegue obter uma taxa de crescimento superior à média da UE. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), e após revisão em alta da do crescimento do PIB em 2018, de 0,2 p.p., atingindo assim os 2,6%, esta situação refletiu-se no quarto trimestre de 2019, no qual o PIB cresceu 2,2%.

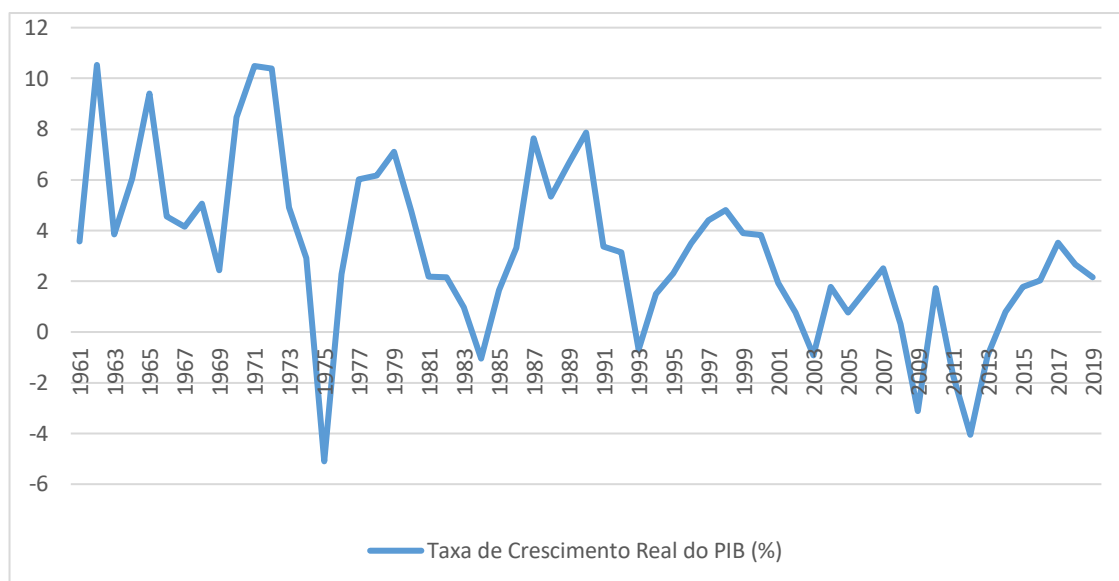


Gráfico 6 - Crescimento da taxa real do PIB português (1961-2019)
(Fonte: INE, Banco de Portugal e PORDATA)

Porém, devido às atuais circunstâncias de retração da economia mundial, um estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê, que em 2020, a economia portuguesa ultrapasse todos os recordes negativos, com uma queda do PIB na ordem dos 8%, mas, o mesmo estudo espera, que, em 2021, seja retomado o crescimento célere da economia, se bem que ainda envolto em grandes incertezas.

O crescimento económico varia na mesma proporção das despesas realizadas pelas empresas, ou seja, como nos últimos anos, assistimos a um aumento do PIB nacional, também as despesas totais em I&D aumentaram, tal como representado no gráfico 7. Portanto é esperado que 2020 seja um ano de grandes cortes nas despesas de I&D Segundo Ferreira et al. (2018), as empresas investem em I&D por diferentes razões, consoante os mercados de atuação, a dimensão, a maturidade do negócio, o tipo de atividade desenvolvida, a pressão da concorrência ou as estratégias de desenvolvimento delineadas, e recolhem desses investimentos diferentes benefícios, que se podem sentir de forma mais direta, através dos produtos e processos resultantes da inovação, ou de forma menos imediata e mais imaterial, por via do desenvolvimento de competências e da capacidade de melhorar a sua performance. Este fator é especialmente

importante para as CROs, pois estas são empresas que prestam serviços de I&D, e os períodos de crescimento económico refletem-se positivamente no seu volume de negócio. O ano corrente será especialmente difícil para estas empresas, pois em cenário de contração económica, as despesas em I&D são as primeiras a sofrer cortes.

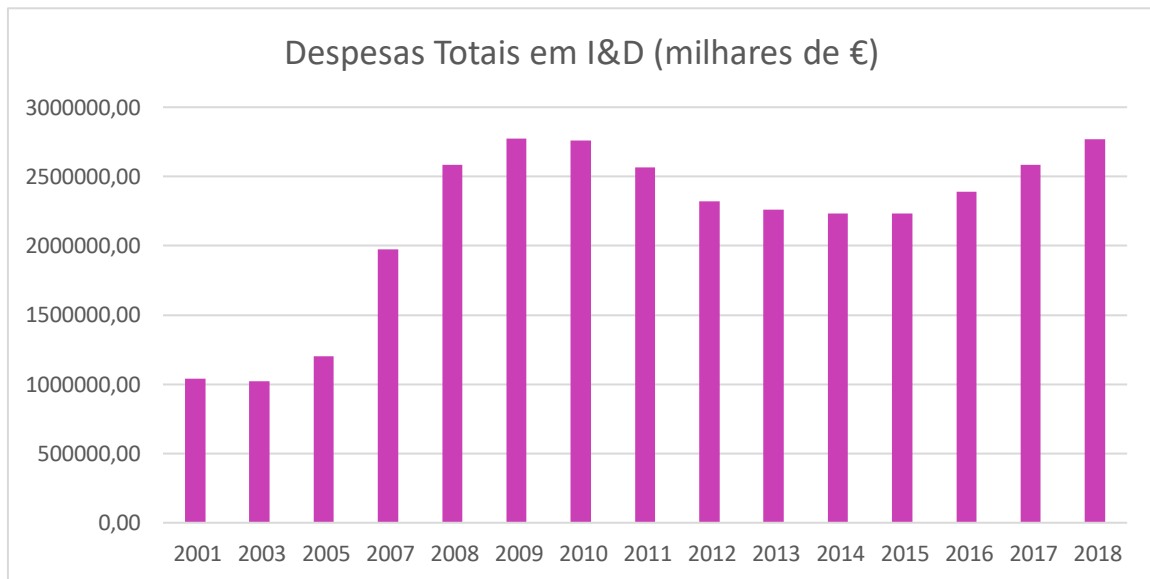


Gráfico 7 - Despesas totais em I&D em Portugal (2001-2018)

(Fonte: PORDATA)

Portugal teve durante muitos anos uma balança comercial deficitária, tendo conseguido reverter esta situação em plena crise económica e financeira. O forte crescimento das exportações de serviços, muito impulsionadas pelo setor do turismo, foi o grande dinamizador do saldo positivo desta balança. Contudo, a exportação e importação de bens, além de serem superiores em valor relativamente aos serviços, continuam a ter um comportamento inconstante e sempre se observou um maior valor de importações do que exportações de bens.

A partir de 2017, com o agravamento do saldo da balança de bens, e o ligeiro crescimento do saldo da balança de serviços, o saldo balança comercial diminuiu atingindo os valores de 1.492 e 817,9 milhões de €, em 2018 e 2019, respetivamente. Mais uma vez, 2020 será um ano negro quanto ao saldo da

balança comercial, com quedas abruptas nas receitas provenientes do turismo, e com uma diminuição global nas importações e exportações de bens, é expectável, que o saldo comercial seja novamente deficitário.

As CROs portuguesas, contribuíram para o aumento do saldo da balança de bens, visto estas prestarem um elevado número de serviços para empresas internacionais, por outro lado contribuem para o aumento das importações de bens, pois não existem fabricantes portugueses de equipamento de laboratório.

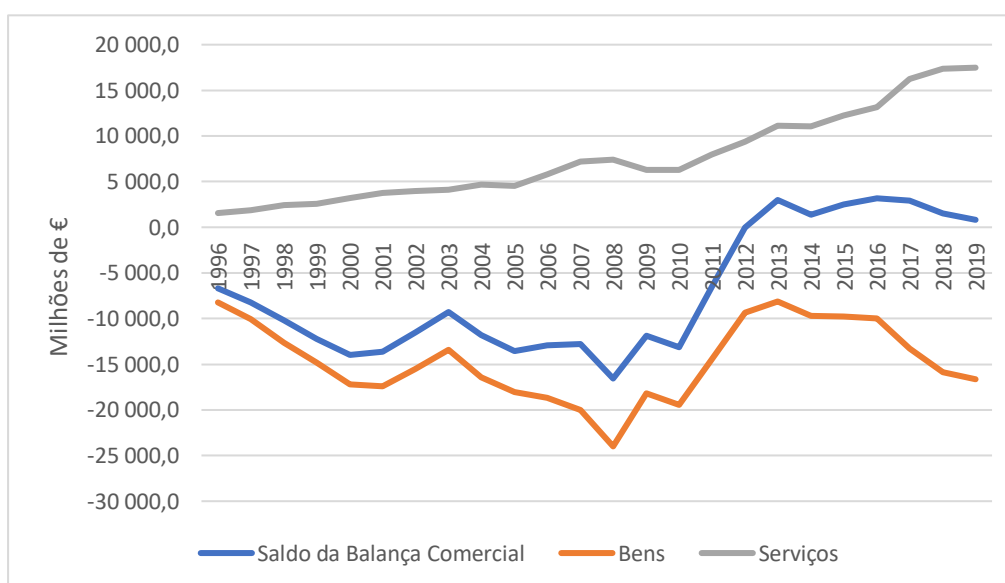


Gráfico 8 - Saldo da balança comercial portuguesa (1996-2019)
(Fonte: Banco de Portugal e PORDATA)

A taxa de desemprego, tem mostrado melhorias significativas, após atingir o máximo histórico de 16,2% em 2013, durante a grave recessão económica que assolava o país, tendo vindo a decrescer consecutivamente mês após mês. Ainda que esta taxa, provisionalmente, atingisse os 6,5% em 2019, Portugal continua muito aquém face à média europeia. De acordo com dados da EUROSTAT, em janeiro de 2019 o desemprego afetava 6,6% da população, mas em janeiro de 2020 esta percentagem assentava nos 6,9%, tendo Portugal registado a segunda maior subida da taxa de desemprego a nível europeu. O aumento do desemprego jovem e os despedimentos são algumas das causas

deste agravamento. A Covid-19 veio agravar esta taxa e, é esperado que no final de 2020 esta tenha quase que duplicado, atingindo os 13,9%, segundo o FMI.

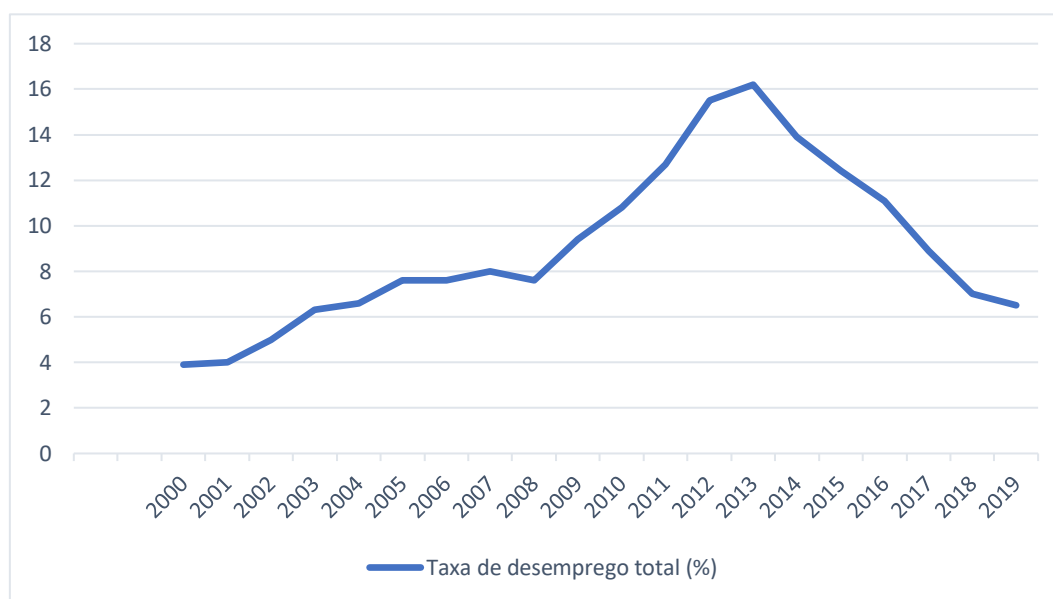


Gráfico 9 - Taxa de desemprego em Portugal (200-2019)
(Fonte: INE, PORDATA)

A indústria cosmética nunca cresceu tanto como agora, segundo a *Reuters Plus*, o mercado dos cosméticos, estava em 2019, avaliado em cerca de 532 bilhões de dólares e prevê-se que atinja os 805 bilhões em 2023, sendo uma das principais indústrias clientes das CROs, significa que mais serviços serão requeridos a estas aumentando assim o volume de trabalho e consequentemente, o volume de negócios

Segundo o *Credite Suisse* (2018), o mercado mundial das CROs valia cerca de 29 bilhões \$, em 2016, e devia crescer para 40 bilhões \$ até 2020, já que os patrocinadores farmacêuticos continuam a investir intensamente em I&D e a terceirizar uma parcela crescente de I&D a prestadores de serviços independentes.

Fatores Sociais

Segundo a *Euromonitor International* (2019), os consumidores estão cada vez mais conscientes dos seus impactos, estão muitos mais informados através do digital, lugar onde a idade não importa, pois, as gerações têm mais em comum do que aquilo que elas pensam. Com a ascensão de novos estilos de vida, as pessoas querem soluções rápidas por parte das empresas de modo a suprimir as suas necessidades, e preferem produtos e serviços personalizados, pois num mundo de massificações, é importante para o comprador sentir-se único. O tempo livre também escasseia para os consumidores em geral, por isso, este pretende gastar pouco tempo em filas e más experiências de compra. A procura de um mundo sem plástico é também uma das grandes preocupações aquando do ato de compra. As empresas estão sempre atentas aos seus consumidores como tal, irão recorrer a empresas de I&D para que estas incorporem estes novos ideais no seus negócios, produtos e serviços.

De acordo com uma notícia do jornal *Expresso* (2018), nunca os portugueses gastaram tanto em produtos cosméticos como agora. Fatores como o papel ativo das mulheres na sociedade, a crescente importância dos media, exposição a culturas com hábitos enraizados de uso diário de maquilhagem e também a procura destes produtos por parte do sexo masculino contribuíram para este crescimento. Mas, quem mais contribui é a geração *millennial*, muito ligada ao meio digital, e que é constantemente bombardeada com tutorias, vídeos e *reviews* de produtos de beleza bem como campanhas publicitárias das marcas. Um outro facto interessante é que esta geração influencia as suas mães e avós no uso e escolha destes produtos

As *digital influencers*, cada vez mais presentes nas redes sociais, falam sobre os mais diversos assuntos, mas maquilhagem e moda é um tema recorrente. De acordo com a *SUBA Creative Agency* (2018), o consumidor nos dias de hoje quer uma relação honesta e autêntica com as marcas e, por isso, valoriza a opinião de influenciadores em quem confia e não dá tanto interesse à publicidade feita por

celebridades, que geralmente têm, exclusivamente, uma relação monetária com a marca.

A pandemia que se está a sentir, obrigou a mudanças no quotidiano da população e nas relações sociais, bem como no consumo das famílias. Apesar de muitos países terem assistido a um período de confinamento obrigatório, em muitos casos superior a 30 dias, a população tentou manter a sua rotina diária para diminuir ao máximo os efeitos do confinamento, e muitas pessoas praticam técnicas de maquilhagem como um passatempo. Com a recessão económica esperada para este ano, é importante falar do “efeito batom”. Em tempos de crise, e com o menor poder económico das famílias, as mulheres substituem os gastos supérfluos, por compras de menor valor, mas, que lhe permitam igual sensação de bem-estar, como tal, em tempos de crise, assiste-se a aumento das vendas de batons devido ao seu preço reduzido.

Um aumento no consumo de cosméticos afeta indiretamente o negócio das CROs, pois as marcas finais de cosméticos são muito concorrenciais e para angariarem e manter os seus clientes, precisam de desenvolver produtos inovadores e diferenciadores, recorrendo, para tal, aos serviços das CROs.

Fatores Tecnológicos

A tecnologia tornou-se basilar para o crescimento empresarial. Esta permite a agilização de projetos, auxilia na tomada de decisão, reduz o erro e os custos, aumenta a produtividade e além disto, possibilita a diferenciação dos negócios. As crescentes inovações tecnológicas globais, permitem melhorias substanciais nos equipamentos laboratoriais, tornando-os mais fiáveis, com a geração de dados mais concisos e seguros, permitindo a integração destes entre os vários equipamentos, através de programas de sistemas de informação. Contudo, esta tecnologia de ponta não é financeiramente acessível para todas as empresas, principalmente para PME's. Este fator afeta de maneiras diferentes as CROs. A melhoria de equipamentos é muito positiva e permite obter resultados mais

fiáveis, contudo a esta tecnologia de ponta é cara e, se por um lado é necessário implementar para acompanhar os concorrentes, por vezes, as pequenas CROs não têm capacidade financeira para estes investimentos tecnológicos.

Em suma, a tabela 4 mostra-nos o impacto individual de cada ponto enunciado anteriormente, sobre a atividade da empresa

Tabela 4 - Quadro resumo da análise PESTEL

	Impacto sobre as atividades da empresa				
	Muito negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo
Fatores Políticos					
Estabilidade Política			X		
Tensões Mundias			X		
Regime de <i>Layoff</i>				X	
Linha apoio empresarial - Covid 19					X
Política Fiscal		X			
Fundos Europeus				X	
Políticas de apoio ao emprego				X	
Fatores Legais					
Regulação dos cosméticos					X
Proibição de Testes Clínicos em Animais					X
Regulação relativa a alegações					X
Lei da Investigação Clínica	X				
Fatores Económicos					
Crescimento económico				X	
Saldo da Balança Comercial				X	
Taxa de Desemprego			X		
Consequências Covid-19	X				
Crescimento da Indústria Cosmética					X
Crescimento do Valor das CROs				X	
Fatores Sociais					
Caracterização do consumidor					X
Aparecimento de novos estilos de vida				X	
Cuidados com a aparência				X	
Ascensão das digital <i>influencers</i>			X		

Efeito Batom			X		
Fatores Tecnológicos					
Impactos da tecnologia nos negócios					X
Melhoria dos equipamentos laboratoriais				X	

3.4. Análise SWOT

De acordo com Grant (2016), a distinção entre o ambiente externo e o interno da empresa é comum à maioria das abordagens à análise de estratégia. A abordagem mais conhecida e amplamente utilizada é a estrutura "SWOT", que classifica as várias influências na estratégia de uma empresa em quatro categorias: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Os dois primeiros - pontos fortes e fracos - estão relacionados ao ambiente interno da empresa, principalmente aos seus recursos e capacidades; as duas últimas - oportunidades e ameaças - estão relacionadas ao ambiente externo. Depois de uma análise exaustiva desses fatores nas secções anteriores, a tabela 5 apresenta uma análise SWOT, que pretende ser o sumário da análise realizada anteriormente, referente ao ambiente interno e externo da inovapotek.

Tabela 5 - Análise SWOT da inovapotek

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços personalizados; • Recursos Humanos com elevadas capacidades técnicas, transversais a várias áreas de formação; • Oferta de um grande número de serviços; • Especializada nos serviços para a indústria cosmética; • Parcerias com Entidades do Sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado muito concorrencial e com <i>players</i> muito fortes; • Ausência de algum equipamento técnico nas instalações; • Pequeno número de participantes, devido á baixa densidade populacional do país e baixa diversidade étnica; • Dificuldades no recrutamento de participantes;

Científico e Tecnológico; • Grande número de clientes.	• Dificuldades na fidelização de clientes.
Oportunidade	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação da UE; • Proximidade de várias entidades do sistema científico e tecnológico; • Mercado em expansão; • Expansão para novos mercados; • Possibilidade de candidatura a fundos europeus; • Aumento do consumo generalizado de cosméticos; • Aumento generalizado dos gastos em I&D por parte das empresas; • Grande número de potenciais clientes; • Crescimento da indústria cosmética e farmacêutica; • Segmentos de mercado ainda não explorados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação nacional referente aos estudos clínicos; • Poder negocial dos grandes clientes; • Poder negocial dos fornecedores de tecnologia; • Mercado muito concorrencial e com <i>players</i> muito fortes, que absorvem os mais fracos; • Serviços substitutos mais baratos; • Diminuição da competitividade nos testes clínicos devido à Lei da Investigação Clínica face aos concorrentes internacionais.

3.5. Objetivos

A inovapotek traça anualmente os diferentes objetivos que quer atingir no prazo de um ano, tendo sempre em conta o panorama nacional e internacional, e o desempenho da própria empresa no ano transato.

Lazarus (2004) defende que os objetivos devem ser SMART, isto é, *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *attainable* (atingíveis), *realistic* (realistas) e *time-bound* (limitados no tempo). Tendo isto em conta, foram definidos os seguintes objetivos para atingir durante o ano de 2021:

- Angariar 30 novos clientes
- Alcançar 80% do volume de negócios proveniente de clientes internacionais;

- Atingir uma taxa de adjudicação de propostas – relação entre propostas efetivamente adjudicadas e propostas apresentadas aos clientes – igual ou superior a 40%
- Cumprir tempo de resposta – tempo decorrido entre o recebimento de um pedido e a resposta ao pedido mediante envio de proposta – igual ou inferior a 7 dias úteis
- Atingir taxa de eficácia de prospeção – relação entre número de contactos que pedem uma proposta e número desses contactos que são resultantes de ações de prospeção por parte da empresa no ano corrente– igual ou superior a 20%
- Atingir taxa de conversão em proposta – relação entre o número de pedidos de clientes e o número desses pedidos que se converteram em proposta mediante apresentação de orçamento – igual ou superior a 20%;
- Crescimento na faturação de 38% face ao ano anterior;
- Aumentar o número de participantes de estudos clínicos em 20%;
- Fidelizar 15 clientes.

A maioria destes objetivos foram previamente definidos pela empresa, mas os dois últimos foram definidos no âmbito específico deste trabalho, em resultado das interações entre a autora e a Diretora do Departamento de *business development and marketing*, tendo em conta os problemas apontados pela própria e a análise de clientes presente na secção da análise interna deste documento.

Este plano de marketing tem o intuito de delinear um conjunto de ações a serem implementadas durante o ano de 2021 com vista a atingir os objetivos estabelecidos.

3.6. Estratégias de Marketing

3.6.1. Segmentação

Atualmente, a inovapotek não tem implementada uma estratégia de segmentação de clientes. Porém, quando necessário, prioriza os projetos de clientes fidelizados face a outros projetos e, devido à sua relação mais duradoura com a empresa, são tidos em conta pedidos de redução de preço, de alteração do método de pagamento, e de prazos de entrega ligeiramente mais curtos, etc., ou seja, é dado um maior poder negocial aos clientes fidelizados. Ainda que, na prática, os clientes fidelizados sejam geralmente, beneficiados em detrimento dos outros, denotando uma abordagem diferenciada ao mercado, sublinha-se, mais uma vez, que não existe qualquer programa formal que defina que tipo de tratamento deve ser concedido a diferentes segmentos de clientes.

De acordo com Zimmerman & Blythe (2017), a segmentação eficaz oferece uma série de vantagens para qualquer empresa que a implemente com êxito. Primeiro, o próprio ato de analisar todos os clientes em potencial e restringir a lista aos considerados potencialmente mais responsivos é, por si só, um empreendimento que vale a pena. Ao identificar os segmentos que aportam maior valor, uma empresa poderá repartir adequadamente o seu orçamento, realizando as maiores despesas nos segmentos de mercado mais lucrativos e responsivos.

No contexto *business-to-business*, as variáveis de segmentação podem ser divididas em duas categorias principais. Day (1990), denomina a primeira categoria de identificadores (*identifiers*), ou seja, as empresas tentam pré-estabelecer segmentos usando variáveis de segmentação tradicionais, porque os dados são mais fáceis de obter através da observação da situação da compra ou de fontes secundárias. Os *identifiers* incluem fatores demográficos (dimensão, localização, setor de atividade, etc.) fatores operacionais, produto procurado (clientes que preferem serviços altamente personalizados *vs* clientes que

preferem um serviço mais *standard*) e variáveis de situação de compra (por exemplo, novos clientes *vs* clientes fidelizados). A segunda categoria de variáveis de segmentação refere-se ao perfil de resposta do cliente (*response profile*), isto é, as características da empresa cliente relacionadas com critérios de decisão de compra, importância percebida da compra e atitudes e comportamentos em relação aos fornecedores e aos seus serviços. Aqui inclui-se a sensibilidade ao preço. Clientes insensíveis ao preço estão dispostos a pagar um preço relativamente alto para obter níveis mais altos de serviço em cada um dos atributos importantes para eles. Por outro lado, os clientes sensíveis ao preço procurarão um serviço barato que ofereça um nível de desempenho relativamente baixo em vários atributos-chave (Wirtz e Lovelock, 2016).

Na tabela 6 apresentam-se os critérios de segmentação mais relevantes para a inovapotek e os segmentos resultantes para cada um desses critérios.

Tabela 6 - Critérios de segmentação da inovapotek e respetivos segmentos

Critério 1: Localização	Segmentos	África
		América
		Ásia
		Europa
		Oceânia
Critério 2: Setor de atividade	Segmentos	Cosmética
		Dispositivos médicos
		Indústria farmacêutica
		Ingredientes ativos
		Suplementos alimentares
Critério 3: Dimensão	Segmentos	PME
		Grande
Critério 4: Fatores operacionais	Segmentos	Serviços <i>standard</i>
		Serviços personalizados
Critério 5: Variáveis de situação de compra	Segmentos	Clientes novos
		Clientes fidelizados

Critério 6: Sensibilidade ao preço	Segmentos	Pouco sensíveis
		Mediamente sensíveis
		Muito sensíveis

3.6.2. Targeting

Quando o processo de segmentação estiver quase completo, a empresa deve escolher os segmentos de mercado-alvo que deseja atender. Um mercado-alvo é um conjunto de compradores com características comuns que a empresa decide atender. Para decidir em que segmentos de mercado atuar, uma empresa decidirá se um segmento é atraente, se possui recursos para atender a esse segmento e se esse segmento se encaixa nos objetivos gerais da empresa (Zimmerman & Blythe, 2017).

Os segmentos alvo para a inovapotek são empresas que investem em serviços de I&D para os seus produtos, com ligação à saúde humana, principalmente produtos que sejam de aplicação tópica. Assim, o *target* principal da inovapotek são empresas que atuam na cosmética, dispositivos médicos, indústria farmacêutica e suplementos alimentares.

Segmentar as empresas por dimensão permite à empresa definir qual o conjunto de serviços que melhor se adequa a cada grupo, com base nas suas especificidades. Para as PME's, a empresa deve oferecer um conjunto de serviços que alcance todas as etapas de desenvolvimento de um produto, isto porque devido à pequena dimensão destas empresas, estas optam por trabalhar com um único fornecedor. Paralelamente, as grandes empresas como têm as etapas de desenvolvimento de produtos distribuídas pelos vários departamentos não têm qualquer tipo de constrangimento em trabalhar com vários fornecedores simultaneamente.

Atualmente as empresas têxteis começam a aumentar as suas despesas em I&D e apostam na criação e melhoria de tecidos técnicos, bem como incorporação

de novas matérias primas para criar têxteis com funções específicas, como é o caso de tecidos transpiráveis ou com proteção solar. Para a comercialização destes têxteis, é necessário que estes obedeçam à legislação em vigor, e no caso de existirem alegações é imprescindível a realização de estudos para sustentar as mesmas. Como tal, estas empresas recorrem a CROs para fornecimento destes serviços específicos. Seria interessante para a inovapotek apostar neste segmento, visto o número crescente de empresas a incluir inovação nos seus produtos.

Quanto à localização, devido a questões culturais, estilos de vida, características da população e composição dos produtos, os continentes americano e europeu são os segmentos mais rentáveis devido às semelhanças com a cultura da inovapotek.

Compreender quais os clientes que estão dispostos a pagar mais pela personalização dos serviços é também fulcral. A inovapotek prima pela personalização dos seus serviços de acordo com as necessidades do cliente, contudo, se este não reconhecer este esforço acrescido e não estiver na disposição de pagar mais por tal, os esforços realizados no atendimento e prossecução do seu pedido não trazem valor para a empresa. Então, o *targeting* principal deve incluir os clientes que estão dispostos a pagar mais em troca de maiores atributos de serviço, isto é, os clientes com menor sensibilidade ao preço. Porém, uma grande parte dos clientes da inovapotek são PME's com poder financeiro limitado e que recorrem aos seus serviços ou por imposição legal ou porque incluir alegações nas embalagens traduz-se num aumento das vendas. Como tal, estas devem estar incluídas no *target* da empresa.

3.6.3. Posicionamento

O posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem de uma empresa para ocupar um lugar distinto na mente do mercado-alvo, de modo a maximizar o benefício potencial para a empresa. Um bom posicionamento da marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecer a essência da marca, identificar os objetivos que ajuda o consumidor a alcançar, e mostra como isso é feito de uma maneira única. Todos, na organização, devem entender o posicionamento da marca e usá-lo como contexto para a tomada de decisões (Kotler & Keller, 2015).

Atendendo à tipologia de serviços que a inovapotek presta, a CRO ambiciona posicionar-se no mercado como uma empresa que prima pela ética e rigor científico na produção e entrega dos seus serviços, bem como, pela excelência, qualidade e fiabilidade dos mesmos e com um negócio totalmente focado no cliente.

O atributo que melhor distingue a empresa das restantes, é a forte aposta na personalização dos seus serviços de modo a promover a máxima satisfação dos seus clientes. Por outro lado, a CRO desenvolveu vários serviços de acordo com normas nacionais e internacionais, em consonância com normas éticas na realização dos testes *in vivo*, pertencendo a organizações nacionais ligadas à saúde e cosmética, que suportam e atestam o seu posicionamento no mercado.

Para o segmento das PME's a empresa posiciona-se, ainda, como uma prestadora de serviços de espectro abrangente que apoia todas as fases de desenvolvimento e entrada no mercado europeu de produtos cosméticos. Esta é também uma das vantagens competitivas da empresa, pois nenhuma outra consegue prestar este apoio em todas as fases aos seus clientes.

3.7. Estratégia de Marketing-Mix

3.7.1. Serviços

O slogan da empresa é “*all you need one lab*”, que apela ao abrangente leque de serviços prestados e à personalização dos mesmos, de acordo com as necessidades do cliente.

Coelho & Henseler (2012), afirmam que a personalização dos serviços aumenta a qualidade percebida do serviço, a satisfação, a confiança e, finalmente, a lealdade do cliente em relação a um prestador de serviços. A personalização tem efeitos diretos na lealdade do cliente e interage com os efeitos da satisfação e da confiança do cliente na lealdade.

Apesar do elevado nível de personalização, a empresa encontra dificuldades na retenção de clientes, como tal, devem ser tomadas medidas a este nível. Um programa de fidelização, que ofereça vantagens de preço e que crie uma relação ainda mais próxima com os clientes, pode aumentar a sua lealdade.

Outro fator importante, é o *feedback* dos clientes e a capacidade de implementação deste. No final de cada serviço, o cliente recebe um questionário onde avalia de 0 a 3, a clareza do relatório, o modo de apresentação dos resultados e o prazo de resposta. Quando um cliente avalia alguma questão com pontuações compreendidas entre 0 e 1, este é contactado para melhor compreender os erros, e se possível corrigi-los. Ainda que esta seja uma boa prática, para que o cliente volte a procurar a empresa, deve-lhe ser atribuída uma bonificação no próximo serviço, por exemplo um desconto, para incentivar a sua volta.

A inovapotek está inserida numa indústria muito inovadora e com concorrentes muito fortes e reconhecidos pelo seu rigor e excelência científica. Como tal, a empresa deve estar atenta aos serviços desenvolvidos por estes, às novas tendências de mercado, e às preocupações do consumidor final, e

desenvolver e implementar novos serviços, seguindo a natural evolução do mercado.

Por fim, e caso a CRO decida incluir a indústria têxtil no seu mercado-alvo, deve aliar a tecnologia existente e o seu *know-how* e deve incluir serviços dedicados a suprimir as necessidades deste setor, como por exemplo, testes de eficácia, controlo de qualidade, avaliação dos aspetos sensoriais, químicos e microbiológicos, entre outros.

3.7.2. Promoção

Ao nível da promoção, a empresa deve dar ênfase à comunicação no canal digital que permite chegar a um maior público, de forma rápida e com menores custos. Ainda que a inovapotek tenha um site muito bem estruturado, com um design apelativo e *user-friendly*, é essencial que este receba um maior número de visitas e que permita a interação entre a empresa e o seu público alvo. Sendo assim, a utilização de ferramentas de promoção de *websites* pode ser muito proveitosa, uma vez que um maior número de visitas se traduz num maior número de conversões de clientes.

Concomitantemente, uma gestão eficaz e cuidada da rede social LinkedIn, canal predefinido para comunicação com clientes, também contribui para a disseminação de informação da inovapotek junto de eventuais e atuais clientes. Os conteúdos publicados devem ser interessantes, apelativos, com periodicidade regular e devem encaminhar os visitantes para o *website*.

Outro ponto importante na comunicação é a participação em feiras. Para a seleção dos eventos a participar, é importante ter em conta, o histórico, a relevância internacional, o número e o tipo de participantes e, em quais destes eventos os principais concorrentes costumam marcar presença. De destacar que a presença em feiras permite a realização de comunicações presenciais *one-to-one*, e permite uma maior compreensão das necessidades do mercado alvo.

3.7.3. Pessoas

Uma parte fulcral para a continuidade do negócio da inovapotek, são os seus participantes, contudo e como já referido existem dificuldades no recrutamento de pessoas o que pode gerar atrasos na entrega do serviço ao cliente. Apesar de terem sido levadas a cabo várias ações de atração de novos participantes, estas nem sempre se têm revelado frutíferas. Já foram realizados anúncios em jornais, nas redes sociais, em sites de trabalho temporário, em *outdoor* e através da participação em eventos em algumas faculdades do Porto para dar a conhecer a empresa e mostrar como os estudos são realizados.

Os participantes recebem uma compensação monetária, em formato vale, para ser utilizado nas lojas do grupo SONAE, mediante a participação num estudo, e este valor varia de acordo com o número de deslocações necessárias às instalações da empresa durante cada estudo. No entanto, o cerne do problema parece residir em dois fatores: por um lado, em Portugal não é permitido comunicar de forma explícita esta compensação; por outro lado, ainda existe algum receio por parte da população quanto à participação neste tipo de estudos. Este receio tem, sobretudo, a ver com a falta de informação da maioria da população que pensa que estes testes são realizados sem qualquer tipo de avaliação prévia da segurança do produto, e que, por isso, correm mais riscos ao aplicar produtos em estudo, do que produtos que já tenham sido colocados no mercado, ou seja, as pessoas temem pôr em causa a sua saúde. Todavia, um grande número de estudos é realizado após o produto já se encontrar em comercialização.

Uma forma de combater estas inseguranças será incentivar os atuais participantes a deixarem os seus testemunhos nas redes sociais e estarem abertos para responder a potenciais questões, e a inovapotek partilhar nas suas redes sociais pequenos vídeos das medições realizadas, com o intuito de desmistificar como os testes são efetuados.

Outra medida será a realização de *workshops* em algumas faculdades parceiras da inovapotek onde seja explicado e demonstrado o processo de medição e o papel dos participantes para as CROs e onde também seja comunicado o sistema de compensações, com o intuito de angariar estudantes como futuros participantes.

3.7.4. Processos

A nível interno deveria ser criada uma plataforma que permitisse registar, para cada projeto, o número de interações com o cliente e a data, o número de dias para a conclusão do trabalho laboratorial, o tempo de demora para a conclusão do relatório e, se for o caso, o número de dias para o recrutamento de participantes. Esta ferramenta pode ser valiosa na medida em que permite verificar onde são gastos mais recursos, tempo e trabalhadores, e futuramente possibilita o ajuste de períodos de tempo e consequentemente melhora o prazo de resposta ao cliente.

Um outro processo importante para a atividade da empresa é a entrega de questionários de avaliação de satisfação, contudo este deve sofrer algumas alterações para aumentar a sua fiabilidade. Uma das alterações é a mudança da de avaliação que deve ter uma amplitude de 0 a 5, pois a atual, de 0 a 3, pode ser considerada um pouco limitadora por parte do inquirido. Devem ser também adicionadas outras questões. Uma das questões deve avaliar a comunicação entre as partes, ao longo do processo de entrega do serviço, outra perguntar se o cliente tenciona recorrer novamente aos serviços da inovapotek e caso a resposta seja negativa perguntar o porquê. Sublinha-se que as novas questões são de pergunta fechada, à exceção da última, pois questionários longos e com muitas respostas abertas, diminuem a probabilidade de resposta.

3.8. Ações

Ação 1 - Google Ads

O *Google Ads* é uma das ferramentas mais utilizadas de publicidade online, em que através de pesquisa de palavras chave, os resultados mostram anúncios em formato de *link*, com informações relevantes sobre determinada empresa, produto ou serviço, estrategicamente posicionados na página *web*. Esta ferramenta é relevante para qualquer tipo de empresa e pode ajudar a angariar um considerável número de clientes num curto prazo de tempo, para além de que não existe qualquer contrato, pelo que a empresa pode gradualmente adaptar este anúncio às suas necessidades em determinado momento.

De acordo com o *Google*, o primeiro passo para a implementação desta ferramenta, é decidir se o anúncio será apresentado a nível local ou global. O passo seguinte é a criação de frases marcantes que identifiquem a empresa e que cativem o público-alvo, sendo possível adicionar imagens. Em terceiro lugar é preciso identificar as palavras chave. Por fim, é necessário definir o orçamento mensal, este pode ser alterado a qualquer momento ou mesmo cancelado. Para ajudar a empresa a definir o seu orçamento, a plataforma gera um intervalo de preços, considerando as opções previamente escolhidas e o montante gasto pelos concorrentes.

Como tal, e para obter os melhores resultados deve ser realizada uma pesquisa de palavras chave que se adequem a pesquisas relacionadas com os serviços da empresa, depois definir quais os países, dentro da Europa e América, onde a campanha será realizada e definir qual o montante diário a ser gasto. Para complementar, devem ser ainda utilizados o *Keyword Planner*, o *Google Trends*, o *Google Suggest* e o site *Neipatel* que avalia as forças das palavras-chave e permite identificar as palavras utilizadas pelos concorrentes.

Ação 2 - Estratégia SEO

O SEO (Otimização do Motor de Pesquisa) é definido como um conjunto de estratégias e técnicas levadas a cabo com o objetivo de potenciar e melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados naturais (orgânicos), isto é, para que este surja nos lugares cimeiros da página *web*, conseguindo um maior número de visitantes, maior tráfego no site e conseqüentemente uma maior taxa de conversão de clientes. Existem inúmeros fatores que influenciam o posicionamento de um site. Por exemplo, o conteúdo do site, a regularidade com que este é atualizado, o seu domínio, se este está otimizado para dispositivos móveis, a interligação com redes sociais, as palavras-chave, entre outros.

Usar as palavras-chave certas é a melhor estratégia para a otimização do SEO, ou seja, é essencial fazer escolhas acertadas, mas é também importante que as *keywords* tenham uma conexão direta com o conteúdo apresentado no *website*.

Como esta é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas com presença online, existem vários sites que ajudam as empresas a estratégia SEO de forma gratuita. Um desses sites é o *SEO Site Checkup*, que mede o desempenho do *website* relativamente à utilização do SEO. Utilizando o domínio do *website* da inovapotek obtém-se um *score* de 48 em 100 pontos, e são ainda identificados problemas relativos à velocidade do *website*, à segurança, à ligação do conteúdo com as *keywords*, entre outros.

Algumas das ações a tomar para melhorar o SEO e que o site considera urgentes encontram-se na figura 5.

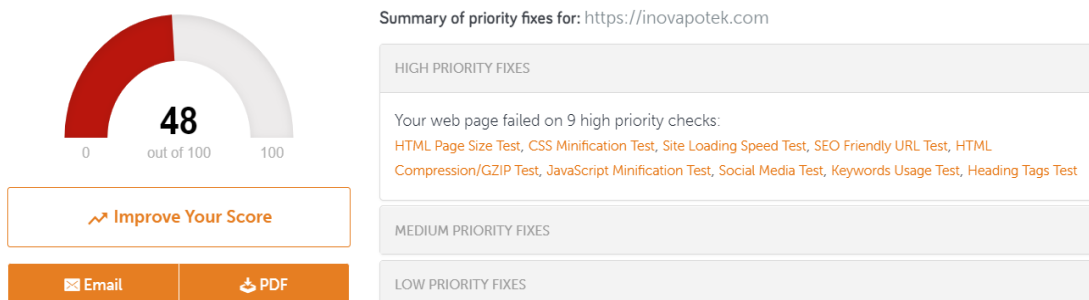


Figura 5 - Resultados da análise SEO e fatores a melhorar no site da inovapotek

Fonte: *SEO Site Checkup*

Aconselha-se uma otimização das palavras-passe e, posteriormente estudar a viabilidade de resolver estes problemas na estrutura do *website*, definindo como prioridade aqueles que podem ser resolvidos a nível interno.

Ação 3 - Site multi-idioma

Como a inovapotek pretende alcançar, sobretudo, clientes internacionais optou pela construção do site em inglês. Contudo, quando a intenção é alcançar simultaneamente diferentes mercados externos, deve-se optar por um site multi-idioma e com um domínio internacionalmente reconhecido.

Então para além do inglês, o site deve ser também apresentado em português e espanhol. A escolha de um novo idioma recai sobre o português, devido a fatores como o número de clientes nacionais, a localização da empresa, a oportunidade de angariar um maior número de clientes nacionais e também porque português é a quinta língua mais falada a nível mundial e, por isso, existe a possibilidade de chegar a novos mercados internacionais. O espanhol foi escolhido numa ótica semelhante, pois é a segunda língua mais falada mundialmente, com uma grande expressividade na América do Sul, um mercado com grande potencial de crescimento. Salienta-se que nem todo o conteúdo do site necessita de ser traduzido. A secção dedicada aos participantes deve continuar exclusivamente em português.

Ação 4 - Newsletter

A comunicação continuada entre empresas e clientes é muito importante, pois ajuda a criar, fortalecer e manter relações. Uma das formas de comunicar continuamente com os clientes é o envio de *newsletters*. O primeiro ponto a ter em conta, é o conteúdo das *newsletters*, que deve ser variado, conter informação relevante, ser apelativo e curto. Se não respeitar estes critérios dificilmente será lido por alguém. Outro fator crítico é a periodicidade do mesmo. Uma periodicidade mensal deverá permitir, por um lado, que os clientes mantenham

em mente a comunicação da inovapotek e, por outro lado, que não tenham a caixa de e-mail invadida de *newsletters*, reduzindo, assim, a probabilidade de cancelamento da sua subscrição.

Apesar de a empresa em causa, enviar *newsletter* com periodicidade definida para clientes em carteira, esta deve também ter em conta potenciais clientes para os quais seria vantajoso receber essa informação. Sugere-se, então, uma nova secção no site intitulada de *newsletter*, onde as empresas tenham a oportunidade de deixar o seu e-mail e mais alguma informação básica, como país de origem e o seu nome, para, futuramente, receberem comunicação da empresa, nomeadamente sobre os serviços prestados.

Ação 5 – Vídeo institucional

Como já referido ao longo deste estudo, a inovapotek tem em carteira um grande número de clientes internacionais que nunca tiveram a oportunidade de visitar as instalações físicas da empresa, apenas interagiram com uma pequena parte da equipa, e não conhecem a capacidade laboratorial. Todavia estes fatores são críticos e afetam a perceção que o cliente tem da CRO.

A produção de um vídeo institucional iria de certa forma amenizar estes problemas, pois num curto vídeo, existe a possibilidade de a empresa se apresentar de forma inovadora, dar ênfase aos seus pontos fortes e posicionar-se na mente do seu público alvo. Este vídeo estaria disponível permanentemente no site, seria também enviado por *newsletter* a todos aqueles que estão na base de dados e, ao longo do ano, seriam disponibilizadas partes do vídeo na rede social LinkedIn.

Ação 6 – Reestruturação das redes sociais

A inovapotek está presente em três redes sociais diferentes, sendo elas o LinkedIn, o Facebook e o Instagram.

O LinkedIn é utilizado como meio de comunicação para os seus clientes, e todas as publicações giram em torno de eventos, feiras e conferências, nas quais a empresa participa. No entanto, as publicações devem ser mais diversificadas, por exemplo, contendo informação sobre prestação de novos serviços e melhoria dos atuais, *posts* sobre novos equipamentos adquiridos que garantam maior fiabilidade de resultados, artigos de revistas em que a inovapotek seja mencionada, etc. É também importante definir uma periodicidade fixa entre as publicações, como tal, deve existir uma nova publicação mensalmente, e aquando da participação em eventos deve ser publicada a presença e posteriormente uma foto dos participantes da empresa no evento.

As redes sociais Facebook e Instagram são utilizadas para a comunicação de novos estudos clínicos e angariação de participantes para os mesmos, área em que, como mencionado anteriormente, a inovapotek apresenta dificuldades. Seria também vantajoso o aparecimento deste conteúdo nas redes sociais dos próprios voluntários, pois a informação chegaria a um maior número de pessoas, para além de que estas sentiriam um maior à vontade para esclarecer eventuais dúvidas. A empresa deve também incentivar os interessados a esclarecer as suas dúvidas através das redes sociais, com o intuito de desvendar o papel dos participantes nos testes e a compensação que estes recebem aquando da sua participação.

Ação 7 - Dermatology Drug Development Summit

Segundo a organização da *Dermatology Drug Development Summit*, este evento “reunirá os responsáveis pela tomada de decisão das principais empresas da área farmacêutica e biotecnologia que trabalham no setor da dermatologia, e que estão à procura de parceiros para superar os desafios no desenvolvimento de novas terapêuticas dermatológicas.” Além das várias conferências dadas por um painel com elevado conhecimento científico no campo da dermatologia, composto por cientistas, investigadores, académicos e diretores e CEOs de empresas de

renome, existem, ainda, vários momentos de *networking* e dois *workshops* sobre inovações dermatológicas. A quarta edição deste *summit* ocorrerá em novembro de 2021, em Boston.

Ação 8 - *Vivaness* 2021

Com o aparecimento de novos estilos de vida e a crescente preocupação com a proteção do ambiente e o bem-estar animal, cada vez mais são procurados cosméticos de origem 100% natural e orgânica. Para dar resposta à crescente procura destes produtos, surge, gradativamente, um maior número de empresas ligadas ao ramo dos cosméticos naturais, que participam ao longo de toda a cadeia de produção até a sua comercialização. A feira *Vivaness* - Feira Internacional de Cuidados Pessoais Naturais e Orgânicos, junta num só local fabricantes de ingredientes ativos e cosméticos, comerciantes e prestadores de serviços. Esta decorre de 17 a 21 de fevereiro de 2021 em Nuremberga, Alemanha.

A ideia será a inovapotek participar como visitante ao longo do dia 17, onde poderá criar novos contactos, conhecer potenciais clientes, realizar *networking* e sobretudo identificar as necessidades da indústria e as novas tendências do mercado. A participação nestas feiras enquanto visitante pode ser muito vantajosa, pois dá a flexibilidade de percorrer todo o evento e falar diretamente com empresas que sejam interessantes enquanto clientes, mas também falar com clientes fidelizados e outros que não pedem serviços há algum tempo. Além disso é possível realizar comunicações altamente personalizadas que vão ao encontro das necessidades de cada tipo de negócio.

Ação 9 - Reunião com o CENTI e CITEVE

Uma das recomendações deste plano de marketing é a aposta na prestação de serviços para o setor têxtil, criando uma maior diversificação do negócio. No entanto, antes de se iniciar a comunicação para este setor com o intuito de

angariar clientes, deve-se perceber quais as necessidades do setor a nível de serviços de I&D e de que forma estes podem ser prestados.

Duas organizações nacionais que podem responder a estas questões são o Centro Tecnológico para as Indústrias Têxteis e do Vestuário (CITEVE) e o Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos (CENTI). Estas duas organizações têm um conhecimento profundo da indústria têxtil portuguesa e o seu maior propósito é capacitar estas indústrias em termos da modernização, inovação e desenvolvimento. Atualmente o CENTI, tem a seu cargo o projeto *Skincaps*, que alia cosméticos e têxteis, do qual surgiu um tecido que garante conforto térmico, retardamento do envelhecimento da pele e previne infeções bacterianas na pele (CENTI.pt, 2019). Projetos desta envergadura necessitam da prestação de serviços por parte de CROs.

Uma reunião da empresa com estas duas organizações pode ser muito proveitosa para ambas as partes, existindo a possibilidade de estabelecer uma relação de parceria, benéfica para todas as partes.

Ação 10 - Programa de fidelização

A implementação de um programa de fidelização pode ajudar a colmatar um dos grandes problemas da inovapotek, que é a lealdade dos clientes. Para a concretização desta ação, é crucial ter em consideração as especificidades da indústria em causa, o que os clientes procuram nos fornecedores de serviços e sobretudo os pontos fortes e fracos da inovapotek. O objetivo deste programa é proporcionar vantagens aos clientes regulares que incentivem o seu retorno. A primeira vantagem deste programa seria reduzir o tempo de resposta no envio da proposta para a realização de um serviço, e esta passar de um período de sete dias úteis para cinco dias úteis. Outro ponto a ter em consideração, é a criação de uma relação mais próxima, então, sugere-se, sempre que possível, que seja atribuído o mesmo gestor de projeto. Esta medida aumenta a relação de confiança

entre as duas partes e permite obter uma maior informação sobre as expectativas do cliente.

O preço é um dos principais fatores tidos em conta aquando da decisão de compra e, é também muito importante para a retenção de clientes. Propõe-se, então, a implementação de um sistema de pontos por níveis, isto é, quanto mais dinheiro o cliente gasta, mais pontos recebe, que, por sua vez, serão trocados por descontos no preço de um serviço, à escolha do cliente. O sistema de atribuição de pontos e de descontos, deve ser decidido conjuntamente entre o departamento financeiro e o departamento de *business development and marketing*, pois a atribuição dos descontos não pode colocar em causa a rentabilidade do negócio. Apesar disso, sugere-se, que o valor anual despendido em descontos varie entre 1% e 2% do volume de negócios do ano transato.

Apesar desta despesa avultada, se o programa aumentar o número de serviços pedidos por parte dos clientes fidelizados e conseqüentemente aumentar o volume de negócios, a empresa poderá diminuir as ações de prospeção na angariação de novos clientes.

3.9. Cronograma

Tabela 7 - Cronograma das ações

		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ação	Etapas												
1. <i>Google Ads</i>	Pesquisa para definir palavras-chave	■											
	Definir critérios para o anúncio		■										
	Realização da campanha online			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. SEO	Otimização da palavras-chave		■								■		
	Resolução de problemas do <i>website</i>				■	■						■	
3. Site multi-idioma	Pedir orçamentos para tradução do site		■	■									
	Escolha da empresa e celebração de contrato			■									
	Introdução das traduções no <i>website</i>					■	■	■					
4. <i>Newsletter</i>	Criação de conteúdo para as <i>newsletters</i>	■								■			
	Envio da <i>newsletter</i> a todos os contactos		■								■		
	Criação de secção de pedido de <i>newsletter</i> no <i>website</i>					■	■					■	
5. Vídeo institucional	Definição da composição do vídeo	■	■										

3.10. Orçamento

Tabela 8 - Orçamento para as ações propostas

Ação	Etapas	Valor
1. <i>Google Ads</i>	Pesquisa de palavras-chave	0 €
	Campanha online (8€/dia)	1 440 €
Custo Total da ação 1: 1 440 €		
2. SEO	Otimização das palavras-chave	0 €
	Resolução de problemas do <i>website</i> internamente	0 €
Custo total da ação 2: 0 €		
3. Site multi-idioma	Tradução do <i>website</i> para português (10 000 palavras)	570 €
	Tradução do <i>website</i> para espanhol (10 000 palavras)	570 €
	Programação do <i>website</i> para colocar os novos idiomas	150 €
	Introdução dos novos idiomas, realizado internamente	0 €
Custo total da ação 3: 1 290 €		
4. <i>Newsletter</i>	Criação de conteúdo	0 €
	Secção de pedido de <i>newsletter</i> no <i>website</i>	350 €
	Envio das <i>newsletters</i>	0 €
Custo total da ação 4: 350 €		
5. Vídeo Institucional	Realização das filmagens	0 €
	Realização e composição do vídeo (<i>freelancer</i>)	1 000 €
Custo total da ação 5: 1 000 €		
6. Reestruturação das redes sociais	Gestão do canal LinkedIn	0 €
	Gestão do canal Facebook	0 €
	Gestão do canal Instagram	0 €
	Produção de conteúdos	0 €
Custo total da ação 6: 0 €		
7. <i>Dermatology Drug Development</i>	Hotel (3 dias) + viagens para 1 pessoa	1 640 €
	Despesas diárias	225 €
	Bilhete para o evento	3 700 €
Custo total da ação 7: 5 565 €		
8. <i>Vivaness</i>	Viagens para 2 pessoas	626 €
	Bilhetes para o evento	92 €
	Contactar os interessados	Inquantificável
Custo total da ação 8: 718 €		
9. Reunião com o CENTI e o CITEVE	Marcação das reuniões	0 €
	Deslocação para as reuniões	60 €
Custo total da ação 9: 60 €		
10. Programa de Fidelização	Implementação do programa	8 400 ¹ €
Custo total da ação: 8 400 €		

Total: 18 423 €

¹ Este valor foi obtido multiplicando o volume de negócios de 2018 (560 000 €) por 1,5%

3.11. Plano de Controlo e Avaliação

Tabela 9 - Plano de controlo e avaliação

Ação	Etapas	Data de Controlo	CrITÉrios de Avaliação
1. <i>Google Ads</i>	Pesquisa para definir palavras chave	1ª semana de janeiro	Nº de palavras definidas como <i>keywords</i>
	Definir critérios para o anúncio	3ª semana de fevereiro	Verificar se todos os critérios estão preenchidos no <i>Google Ads</i>
	Realização da campanha online	1ª semana de setembro	Nº de visitas no <i>website</i> ; Nº de clientes que contactam a empresa através do <i>website</i>
2. SEO	Otimização das palavras chave	Bimestral	Nº de visitas no <i>website</i> ; Nº de clientes que contactam a empresa através do <i>website</i>
	Resolução de problemas do <i>website</i>	2ª semana de maio	Verificar quais os problemas resolvidos e avaliar impacto no SEO
3. Site multi-idioma	Pedir orçamentos para tradução do site	1ª semana de março	Verificar orçamentos recebidos
	Escolha da empresa e celebração de contrato	4ª semana de março	Verificar se o contrato foi assinado
	Introdução das traduções no <i>website</i>	3ª semana de junho	Verificar se o site já tem os novos idiomas
4. <i>Newsletter</i>	Criação de conteúdo para as <i>newsletters</i>	Bimestral	Verificar o conteúdo criado
	Envio da <i>newsletter</i> a todos os contactos	Bimestral	Verificar se as <i>newsletters</i> foram entregues a todos os contactos
	Criação de Secção de pedido de <i>newsletter</i> no <i>website</i>	1ª semana de outubro	Contabilizar número de inscrições para recebimento da <i>newsletter</i>
5. Vídeo institucional	Definição da composição do vídeo	4ª semana de janeiro	Verificar as ideias recolhidas
	Realização das filmagens	4ª semana de março	Verificar se as filmagens foram realizadas e avaliar a qualidade do conteúdo
	Construção do vídeo	3ª semana de abril	Verificar se o vídeo foi entregue
	Divulgação no <i>website</i>	1ª semana de setembro	Avaliar número de visualizações e opiniões do vídeo
6. Reestruturação das redes sociais	Gestão do canal LinkedIn	Mensal	Contabilizar nº de seguidores, gostos e comentários nas publicações
	Gestão do canal Facebook	Mensal	Contabilizar nº de seguidores, gostos e comentários nas publicações; contabilizar novos participantes
	Gestão do canal Instagram	Mensal	Contabilizar nº de seguidores, gostos e comentários nas publicações; contabilizar novos participantes

	Produção de vídeos com testemunho	Semestral	Verificar nº de vídeos produzidos
7. Dermatology Drug Development Summit	Marcação da viagem, hotel e bilhete para o evento	2ª Semana de abril	Verificar as marcações
	Evento	4ª semana de novembro	Análise dos resultados
8. Vivanness	Marcação da viagem, hotel e bilhetes para o evento	4ª semana de janeiro	Verificar as marcações
	Evento	4ª semana de fevereiro	Avaliar nº de interações efetuadas
	Contactar empresas que demonstraram interesse	2ª semana de abril	Nº de clientes angariados
9. Reunião com o CENTI e o CITEVE	Marcação das reuniões	2ª e 4ª semana de fevereiro	Verificar datas das reuniões
	Reunião com a CENTI	1ª semana de março	Ponderar entrada no segmento têxtil; analisar potenciais clientes e as suas necessidades
	Reunião com o CITEVE	2ª semana de março	Ponderar entrada no segmento têxtil; analisar potenciais clientes e as suas necessidades
10. Programa de fidelização	Definição das vantagens do programa	1ª semana de março	Avaliação do programa
	Implementação do programa	Quadrimestral	Nº de clientes fidelizados

Capítulo 4 – Conclusões

6.1. Conclusão

A realização deste estudo permitiu à autora adquirir um conhecimento abrangente sobre o setor das CROs, enquanto prestadoras de serviços B2B que contem inúmeras especificidades e conceitos técnicos e que tem implicações diretas no marketing praticado e que, por sua vez, devem estar refletidas no plano de marketing.

Perante uma indústria muito concorrencial, onde a informação é poder, e onde todos os segmentos estão preenchidos é tão importante quanto imprescindível, a criação de vantagens competitivas face aos concorrentes. Ainda que a inovapotek aposte na personalização dos seus serviços, conclui-se que é necessário aliar esta estratégia a outras.

Como tal, afigura-se essencial o delineamento de estratégias de comunicação que permitam aumentar a visibilidade da empresa no mercado externo, onde existe um enorme potencial de crescimento. Concluiu-se, também, a necessidade da manutenção das relações com os clientes em carteira com o intuito de aumentar a relação de confiança e a taxa de retenção sendo, para isso, vital a implementação de um programa de fidelização eficaz. Por fim, a aposta no segmento têxtil - que, atualmente, está a aumentar o seu investimento em I&D, nomeadamente para criação de têxteis com efeitos diretos na pele - pode ser muito positiva e diminuir a dependência do setor cosmético.

Se, eventualmente, a empresa, chegar à conclusão que não é possível atingir os objetivos estratégicos com as ações apresentadas, após a avaliação destes em setembro de 2021, esta deve apostar na publicidade paga nas redes sociais, contratar um programador para resolver todos os problemas identificados no *website*, e assim otimizar o SEO e, complementarmente, utilizar o SEM para leiloar *keywords*. Para reter clientes, poderá conceder descontos temporários e proceder

a mudanças no sistema de pontos por níveis do programa de fidelização. Como se localiza no Norte do país, onde se encontra quase a totalidade das empresas do setor têxtil nacional, a empresa poderá, também, realizar ações de prospeção para a angariação de novos clientes.

6.2. Limitações

A primeira dificuldade sentida ao longo da realização deste trabalho foi a escassez de literatura científica relativa à utilização de estratégias de marketing por parte das CROs, para além de não existir qualquer tipo de referência que relacione CROs com a indústria cosmética.

Outra limitação prende-se com o facto de o estágio não ter sido realizado na empresa em causa, o que teve impacto na compilação da informação sobre o funcionamento e gestão diária do negócio. Para a recolha de dados foram efetuadas entrevistas com a diretora do departamento *de business development and marketing*, contudo existe um elevado grau de confidencialidade nas relações entre os clientes e a empresa. Esta dificuldade foi também sentida na elaboração da análise externa. Sendo esta uma indústria muito concorrencial, não existe nenhuma informação disponível relativa aos preços praticados e, analisando apenas a informação contida nos websites dos concorrentes, nem sempre é possível identificar qual a vantagem competitiva de cada um.

Relativamente à definição de uma estratégia de marketing, algumas características específicas do setor em que a inovapotek atua, limitam, não só o conjunto de ações que podem ser postas em prática, mas também a sua eficácia. Existem fatores legais e éticos que a empresa tem de cumprir diariamente e que tem impactos diretos na forma como a empresa presta os seus serviços e na forma como comunica com os participantes. Por exemplo, a impossibilidade legal de comunicação das compensações da participação em estudos clínicos afeta negativamente a angariação de participantes.

Para além disso, um serviço de qualidade, como a inovapotek pretende prestar, pode “chocar” com os interesses de alguns clientes. Por exemplo, quando um estudo de eficácia é realizado e não é possível atestar a eficácia do produto, alguns clientes sentem-se “enganados” porque estão a pagar por um serviço que, afinal, não acrescenta valor ao seu negócio. Sendo os estudos de eficácia um dos principais serviços prestados pela empresa, esta situação pode ter implicações diretas na fidelização de clientes, que, numa futura experiência, muito provavelmente, procurarão, outra empresa para testes semelhantes ou quaisquer outros serviços.

Por fim, o presente plano de marketing não foi aplicado durante a prossecução deste estudo, o que não permitiu aferir os resultados provenientes do mesmo. Como tal, não é possível depreender se as ações traçadas são ou não eficazes e se estas proporcionaram os resultados desejados. Para uma pesquisa futura, seria interessante avaliar os impactos da execução deste plano de marketing e avaliar os resultados obtidos com o intuito de compreender se as estratégias delineadas são as mais adequadas para esta indústria.

Referências Bibliográficas

- AMA. (n.d.). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Retrieved March 21, 2020, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anderson, J., Narus, J., & Narayandas, D. (2008). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Aníbal, S. (2020, April 14). FMI prevê queda de 8% no PIB português, com mais 380 mil desempregados | Coronavírus. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2020/04/14/economia/noticia/fmi-preve-queda-8-pib-portugues-380-mil-desempregados-1912232>
- APIFARMA, & ENSP/UNL. (2016). *Ensaio Clínicos em Portugal Consensos e Compromissos*.
- Balconi, M., & Lorenzi, V. (2017). *The increasing role of contract research organizations in the evolution of the biopharmaceutical industry*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/174560>
- Beach, J. E. (2001). Clinical trials integrity: A CRO perspective. *Accountability in Research*, 8(3), 245–260. <https://doi.org/10.1080/08989620108573977>
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais (Vol. 2). Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- CENTI.pt. (2019). Têxteis e cosméticos vão cuidar da pele - Projeto Skincaps. Retrieved April 13, 2020, from <https://www.centip.pt/sobre/resultados-centi-nanotecnologia/texteis-e-cosmeticos-vao-cuidar-da-pele>
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3–4), 331–356. <https://doi.org/10.1108/03090561211202503>
- CRO Industry Update - Contract Pharma. (n.d.). Retrieved January 29, 2020, from

https://www.contractpharma.com/issues/2006-05/view_features/cro-industry-update/

Day, S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes For Creating Value*. New York: Free Press.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14).

EUCROF.eu. (n.d.). The EUCROF Association. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.eucrof.eu/home-new/about>

Euromonitor International. (2019). 10 Tendências Globais de Consumo 2019. Retrieved February 28, 2020, from <https://go.euromonitor.com/white-paper-ec-2019-10-Tendencias-Globais-de-Consumo-2019.html>

Europeu, P., & Conselho da União Europeia. (2009). Regulamento (CE) n.º 1223/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho de 30 de novembro de 2009, relativo aos produtos cosméticos. *Jornal Oficial Da União Europeia*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:pt:PDF>

Ferreira, J., Caetano, I., Santos, A., Soares, R., Matos, M., Meireles, S., ... Pereira, P. (2018). *INVESTIR EM I&D - Instrumentos e medidas de apoio geridas ou coordenadas pela ANI*.

Francis, D., Roberts, I., Elbourne, D., Shakur, H., Knight, R., Garcia, J., ... Campbell, M. (2007). Marketing and clinical trials: A case study. *Trials*, 8(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/1745-6215-8-37>

Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (9th ed.). Wiley.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 17. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>

Gummerus, A., & Airaksinen, M. (2016). Values and Disadvantages of Outsourcing the Regulatory Affairs Tasks in the Pharmaceutical Industry in

- EU Countries. *Pharmaceutical Regulatory Affairs: Open Access*, 05(01).
<https://doi.org/10.4172/2167-7689.1000161>
- Hassanzadeh, F., Modarres, M., Nemati, H. R., & Amoako-Gyampah, K. (2014). A robust R&D project portfolio optimization model for pharmaceutical contract research organizations. *International Journal of Production Economics*, 158, 18–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.001>
- IAPMEI.pt. (2020). IAPMEI - COVID-19 Medidas de Apoio às Empresas. Retrieved May 9, 2020, from <https://www.iapmei.pt/Paginas/COVID-19-Medidas-de-Apoio-as-Empresas-Financia.aspx>
- inovapotek.com. (n.d.). SERVICES | inovapotek. Retrieved May 8, 2020, from <https://inovapotek.com/personal-care/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management* (1st ed.). Springer - Verlag Berlin Heidelberg.
- Lazarus, A. (2004). Reality Check: Is Your Behavior Aligned With Organizational Goals? *The Physician Executive*, 3.
- Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing* (16ª edição). Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Service Marketing: people, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Patterson. (2015). *Services Marketing - An Asia-Pacific and Australian Perspective* (6th ed.). Sydney: Pearson Education Australia.
- Marsch JLT Speciality. (2020). Mapa de Risco Político 2020. In *Marsh*. Retrieved from <https://www.marsh.com/br/campaigns/mapa-risco-politico-2019.html>
- Mirowski, P., & Van Horn, R. (2005). The contract research organization and the commercialization of scientific research. *Social Studies of Science*, 35(4), 503–548. <https://doi.org/10.1177/0306312705052103>

- Nunes, C., & Esteves, C. (2018, April 21). O efeito batom. *Expresso*. Retrieved from <https://expresso.pt/sociedade/2018-04-21-O-efeito-batom>
- OCDE. (2019, February 18). Apresentação do Estudo Económico sobre Portugal – 2019 - OECD. Retrieved May 9, 2020, from <https://www.oecd.org/about/secretary-general/launch-of-2019-economic-survey-of-portugal-february-2019-pt.htm>
- Parente, R., Fontana, L., Gimigliano, A., & Cucino, V. (2015). *The strategic role of CRO in the R&D of Life Science Industry*. 15. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/279265309_The_strategic_role_of_CRO_in_the_RD_of_Life_Science_Industry
- Parlamento Europeu, & Conselho da União Europeia. (2001). *a Diretiva 2001/83/CE do Parlamento e Conselho de 6 de novembro de 2001, código comunitário relativo aos medicamentos para uso humano*. Retrieved from https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/files/eudralex/vol1/dir_2001_83_cons2009/2001_83_cons2009_pt.pdf
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Piachaud, B. S. (2002). Outsourcing in the pharmaceutical manufacturing process: An examination of the CRO experience. *Technovation*, 22(2), 81–90. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00081-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00081-5)
- Ranki-Pesonen, M., Soppi, E., & Consulting, M. I. T. (2012). *Survey of Finnish vendors serving the pharmaceutical industry - What is required for business success?* Culminatum Innovation Oy Ltd.
- seg-social.pt. (2018). Layoff - Segurança Social. Retrieved May 9, 2020, from <http://www.seg-social.pt/layoff>
- SUBA Creative Agency. (2018, November 1). Influenciadores Digitais: uma nova aposta no digital . Retrieved April 29, 2020, from <https://www.suba.pt/influenciadores-digitais-uma-nova-aposta-no-digital/>
- Swani, K., Brown, B. P., & Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and

- B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 873–881. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.012>
- Taafe, P. (1996). Outsourcing in the pharmaceutical industry. *Financial Times Health and Healthcare Publishing*.
- Teirlinck, P., & Spithoven, A. (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs. *Technovation*, 33(4–5), 142–153. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.11.005>
- VanLare, K., & Salminen, W. F. (2013). Contracts and Business Ethics. In *Nonclinical Study Contracting and Monitoring* (pp. 137–148). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-397829-5.00007-7>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). A New Dominant Logic / 1 Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In *Journal of Marketing* (Vol. 68).
- Vogel, J., & Getz, K. (1997). Factors driving the increased use of outside contractors in drug development. *Clinical Research and Regulatory Affairs*, Vol. 14, pp. 177–190. <https://doi.org/10.3109/10601339709080077>
- Wright, E., Lederer, C., & Tryhane, K. (2018). *Contract Research Organizations*. Retrieved from https://plus.credit-suisse.com/rpc4/ravDocView?docid=_XZP52AL-YxKG
- Yin, R. K. (1994). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Sage Publications*, 3(1), 18.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017). *Business to Business Marketing Management - A Global Perspective* (2nd ed.). Routledge.

Anexos

Anexo 1 – *Layout* do relatório de desenvolvimento de nova formulação



Final Report FRXXYA/PXXXYYZ

**FORMULATION DEVELOPMENT AND PRELIMINARY STABILITY STUDY OF A
COSMETIC PRODUCT**

Sponsor:

Month, Year

The information contained within this report is confidential and will not be disclosed, fully or partly, without previous consent from the Sponsor

UPTEC, Parque de Ciências e Tecnologia da Universidade do Porto - Rua
Alfredo Allen, n.º 435/461 - 4200-135 Porto - Portugal - tel.: +351 220 301
531 - fax: +351 220 301 532 - geral@inovapotek.com - www.inovapotek.com
Mod.034.05



Report prepared/changed by

INOVAPOTEK

xxxxxx, Responsible for preparing/changing the report

Digital Signature/Date:

Report approved by

INOVAPOTEK

xxxxxx, Study Director

Digital Signature/Date:

SPONSOR (if applicable)

Sponsor's representative

Digital Signature/Date:

Report verified by

INOVAPOTEK

xxxxxx, Quality Manager

Digital Signature/Date:

HISTORY OF THE DOCUMENT

Revision	Amendment/Deviation	Date
A	First issue	-



Table of Contents

1 – Study Identification	4
2 – Identification of the Study Parties	5
3 – Study Report	6
3.1 Introduction	6
3.1.1 Formulation experimental development	6
3.1.2 Preliminary stability	7
3.2 Formulation development	8
3.2.1 Formulation design	8
3.2.2 Formulation experimental development	8
3.2.3 Packaging.....	9
3.2.4 Safety & Regulatory	9
3.2.5 Formula F6.1	9
3.3 Preliminary stability study.....	10
3.3.1 Results and Discussion	10
3.4 Conclusion	11
4 – Archiving	12
Annexes.....	12
Annex I - Formulation development sheets.....	12



1 – Study Identification

Proposition n.	
Report n.	
Title	
Study beginning date	
Test beginning date (if applicable)	
Test conclusion date (if applicable)	
Study conclusion date	
Report Date	

Identification of Test items and Reference items (if applicable)

Commercial name of the Test Product(s)	Dosage form	Active Principle Ingredient (if applicable)	Comments
-	-	-	-

Name of the Test Substance(s)	IUPAC name	CAS Number	Biological Parameters
-	-	-	-

Name of the Reference Substance(s)	IUPAC name	CAS Number	Biological Parameters
-	-	-	-



2 – Identification of the Study Parties

Sponsor	
Proponent	INOVAPOTEK, Pharmaceutical Research and Development Lda
	UPTec, Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto Rua Alfredo Allen, n.º 455/461 4200-135 Porto – PORTUGAL
Study Director	
Investigator(s)	
	Responsible for formulation development, preliminary stability studies and elaboration of study report
Investigator(s)	
	Responsible for formulation development, preliminary stability studies and elaboration of study report
Technical Assistant(s)	
	Responsible for laboratorial preparation of formulations and physical-chemical analysis
Administrative Assistant	
	Responsible for samples shipping
Test Facility(ies)	INOVAPOTEK, Pharmaceutical Research and Development Lda
	UPTec, Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto Rua Alfredo Allen, n.º 455/461 4200-135 Porto – PORTUGAL

3 – Study Report

3.1 Introduction

3.1.1 Formulation experimental development

The formulation development was conducted according to the following table of specifications (Table 1). This table was created based on the requirements stated in proposition PXXXXYZZ, according to the meetings with the sponsor and emails exchanged with the sponsor throughout the study. This table of specifications was approved on XX/XX/X.

Table 1. Minimum and ideal requirements for the development of the development of a cosmetic product

Sponsor requirements		Minimum requirement ("must have")	Ideal requirement ("nice to have")
Formula	Product type	•	-
	Special ingredients	•	-
	Preservatives	•	-
	Base formulation		-
	Aspect of the final product	•	-
	Ingredients Target price	-	-
	Manufacturing process	-	-
Preliminary Stability	Organoleptic characteristics	•	•
	pH	•	•
Temperature Cycles	Organoleptic characteristics	•	
	pH	•	
Accelerated Stability (6 months)	Organoleptic characteristics	•	•
	Viscosity	•	•
	pH	•	•
	Microbiological Quality	•	•

Safety & Regulatory	EU Regulation	•	-
	Safety	•	-

“**Minimum requirement**” means minimum requirements for the proposition to be completed.

“**Ideal requirement**” means requirements that will be fulfilled only if technically possible or in tests subsequent to formulation development which results cannot be guaranteed at this stage.

Up to 20 different formulas could be developed. The formulation was optimized attending to stability and acceptability criteria and samples provided for sponsor’s appreciation. The manufacture procedure was developed and optimized, attending to the order of addition of the different components, mixing speeds, temperature, etc.

3.1.2 Preliminary stability

For the optimization of the formula according with stability criteria the best proposed formulas (maximum 5) are submitted to stress conditions, namely:

(...)

The formula that best resists to the above stress conditions will be able to proceed with the stability study at accelerated conditions.

This report describes the strategies followed during the formulation experimental development as well as the composition of the formula submitted to preliminary stability study and its results.



3.2 Formulation development

3.2.1 Formulation design

(...)

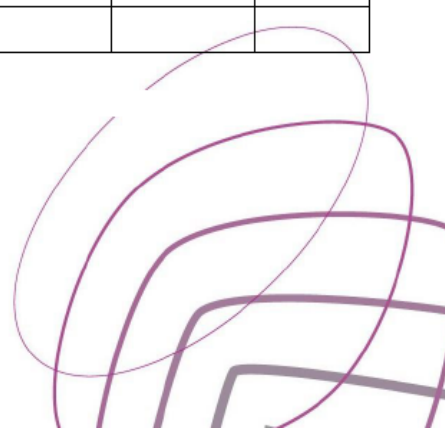
Table 2. Theoretical formula

Raw material				% W/W
Trade name	INCI	Function	Manufacturer (Portuguese supplier)	
Part A				
Part B				
FASE C				
FASE D				

(...)

3.2.2 Formulation experimental development

(...)



3.2.3 Packaging

(...)

3.2.4 Safety & Regulatory

All raw-materials were selected according to Regulation (EC) No. 1223/2009 and respective amendments and there are no restrictions on their use in cosmetic products.

3.2.5 Final Formula

(...)



3.3 Preliminary stability study

3.3.1 Results and Discussion

Product name/ reference:																		
Parameters		Methods	Specifications	Time zero	Temperature cycles			1 month										
				Room temperature	Room temperature	End of the 8 th cycle	Room temperature (22±2°C)		Refrigerated temperature (4±2°C)		High temperature (40±2°C)		Sunlight exposure					
							Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD				
Organoleptic characteristics of the product	Aspect	Organoleptic evaluation																
	Colour																	
	Odour																	
pH	T=22±1° C	Procedure PE 01 (pH 1000 L pHenomenal VWR)																
Physical stress	-	10 cycles of centrifuge at 3000 rpm, during 5 hours (Centrifuge Compact Star CS4, VWR)																



(...)

3.4 Conclusion

(...)

4 – Archiving

inovapotek will eliminate test samples used for preliminary stability studies 1 month after the delivery of the final report, unless stated otherwise by the sponsor.

inovapotek will store the external documentation provided by the sponsor together with the other documentation of the study for 10 years unless stated otherwise by the sponsor.

