



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING  
PARA UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

SOFIA ALEXANDRA MICAEL ALVES

SETEMBRO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING  
PARA UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

SOFIA ALEXANDRA MICAEL ALVES

**ORIENTAÇÃO:**

MESTRE PATRÍCIA ISABEL PEGO NUNES TAVARES

SETEMBRO – 2013

## **RESUMO**

O principal objetivo da Comunicação Integrada de Marketing é juntar todas as ferramentas de marketing e comunicar de forma clara e consistente para que a empresa possa alcançar o público pretendido.

Este Plano de Comunicação Integrada de Marketing destina-se a apresentar à população todos os serviços, conhecimento e tecnologia de que dispõe o Laboratório de Análises Clínicas da Faculdade Farmácia da Universidade de Lisboa.

Pretende-se aumentar a notoriedade do laboratório bem como a preferência pelo mesmo. Para alcançar este objetivo recorre-se à comunicação interna e junto da comunidade local. Adicionalmente também se pretende comunicar ao nível dos *Media*, melhorar a comunicação na *Internet*, aumentar o número de parcerias, organizar eventos e comunicar ao nível da publicidade. Para mensurar os resultados das ações consideram-se indicadores como a quota de mercado, o aumento de utentes no laboratório e um questionário para se compreender de que forma os utentes tomaram conhecimento do laboratório e se ficaram satisfeitos com o serviço que lhes foi prestado.

**Palavras – Chave:** Comunicação Integrada de Marketing, Saúde, Laboratório de Análises Clínicas, Erros Hereditários do Metabolismo.

## **ABSTRACT**

The main goal of Integrated Marketing Communication is put together all of the marketing tools and communicate the clearest and consistent way that the company can for achieve the people that they want.

This Integrated Marketing Communication Plan is meant to present to the population all of the services, knowledge and technology that is at the disposal of the Clinical Analysis Laboratory of the Faculdade de Farmácia - Universidade de Lisboa.

It is intended to increase the awareness of the laboratory as well as the preference for the aforementioned one. To reach this goal internal communication tactics and communication with the local community are suggested.

It is also intended to communicate with the Media, improving the internet communication, increasing the number of partnerships, organizing events and communicating through publicity. To measure the actions it is planned to take some indicators in consideration as the market share, the increase of users of the laboratory and the level of satisfaction with the service that was provided to them.

**Key words:** Integrated Marketing Communication, Health, Clinical Analysis Laboratory, Inborn Errors of Metabolism.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais por todo o apoio que me têm dado ao longo de todos os anos de vida académica.

À Professora Isabel Tavares de Almeida por toda a disponibilidade na realização da entrevista e durante a elaboração deste projeto.

Agradeço à Professora Maria João Silva e à Professora Isabel Rivera pelo apoio e colaboração na realização do presente trabalho.

À Dra. Fátima Furtado e à D. Lucília Martins pela resposta a algumas questões direcionadas ao posicionamento do laboratório.

À minha orientadora Mestre Patrícia Tavares pela disponibilidade e auxílio durante na realização do presente projeto.

Um muito obrigada ao meu namorado por toda a paciência, compreensão e apoio durante todos os meses despendidos na composição do projeto.

Por último, agradeço a todos os familiares e amigos que acompanharam todo este processo e compreenderam as minhas ausências motivando-me sempre com palavras amigas.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA .....	8
1.2. OBJETIVOS DO PLANO .....	8
1.3. METODOLOGIA .....	8
1.4. ESTRUTURA .....	8
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>9</b>
2.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO .....	9
2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA .....	10
2.3. DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	10
2.4. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	12
2.5. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	12
2.6. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E O SECTOR DA SAÚDE .....	14
2.7. CONCLUSÃO .....	15
<b>3. MODELO CONCEPTUAL ADOPTADO</b> .....	<b>15</b>
<b>4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING</b> .....	<b>15</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	15
4.2. ANÁLISE MACRO AMBIENTAL .....	16
4.2.1. ANÁLISE AO SETOR DA SAÚDE .....	17
4.2.2. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL .....	17
4.2.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA .....	18
4.2.4. ENVOLVENTE CULTURAL .....	18
4.2.5. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL .....	19
4.2.6. GRUPOS DE PRESSÃO .....	19
4.2.7. MEDIA .....	20
4.2.8. CONCLUSÕES DA ANÁLISE EXTERNA .....	20
4.3. ANÁLISE INTERNA .....	20
4.3.1. HISTÓRIA .....	21
4.3.2. ORGANIGRAMA .....	21
4.3.3. SERVIÇOS .....	22
4.3.4. MISSÃO & VALORES & OBJETIVOS .....	22
4.3.5. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE .....	23

4.3.6. CLIENTES & PARCERIAS .....	23
4.3.7. ACORDOS .....	24
4.3.8. COMUNICAÇÃO .....	24
4.3.9. POSICIONAMENTO PERCEPCIONADO SOBRE O LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS .....	25
4.3.10. ANÁLISE DOS FORNECEDORES .....	25
4.3.11. CONCLUSÕES DA ANÁLISE INTERNA .....	26
4.4. ANÁLISE MICRO AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA) .....	26
4.4.1. ANÁLISE CONCORRENCIAL .....	26
4.4.2. CONCORRÊNCIA DIRETA .....	26
4.4.3. CONCORRENCIA INDIRETA .....	27
4.4.4. ANÁLISE CONCORRENCIAL - CONCLUSÕES .....	29
4.4.5. CLIENTES & UTENTES .....	30
4.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS .....	31
4.5.1. METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS .....	31
4.5.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA .....	31
4.5.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	32
4.5.4. CONCLUSÕES .....	32
4.6. ANÁLISE SWOT .....	33
4.7.OBJECTIVOS DO PLANO .....	34
4.8. ESTRATÉGIA .....	34
4.8.1. SEGMENTAÇÃO & PÚBLICO-ALVO .....	34
4.8.2. POSICIONAMENTO DESEJADO .....	35
4.9. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE .....	35
4.10. ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS .....	36
4.11. MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO .....	36
4.12. PLANO TÁCTICO .....	37
4.14. AVALIAÇÃO E CONTROLO .....	42
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>6. QUADRO RESUMO DO PLANO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>46</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2</b> - plano de CIM .....	13
<b>Figura 3</b> - Modelo de plano de Comunicação .....	13
<b>Figura XXXII</b> - Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing...41	

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela II</b> - Organismos Institucionais .....	19
<b>Tabela IV</b> - Serviços oferecidos pelo Laboratório de Análises Clínicas da FFUL .....	22
<b>Tabela V</b> - Conteúdos a incluir na Missão, Valores e Objetivos.....	23
<b>Tabela VII</b> - Análise da concorrência direta .....	27
<b>Tabela VIII</b> - Análise dos concorrentes indiretos .....	27
<b>Tabela IX</b> - Análise dos concorrentes indiretos .....	28
<b>Tabela X</b> - Análise dos concorrentes indiretos .....	29
<b>Tabela XI</b> - Atuais e potenciais utentes – geral.....	30
<b>Tabela XII</b> - Atuais e potenciais clientes – Hospitais .....	30
<b>Tabela XV</b> - Metodologia utilizada e objetivos para as entrevistas .....	31
<b>Tabela XVI</b> - Metodologia utilizada e objetivos para o questionário .....	31
<b>Tabela XVII</b> - Procedimentos de recolha de dados para as entrevistas .....	31
<b>Tabela XVIII</b> - Procedimentos de recolha de dados para o questionário.....	32
<b>Tabela XIX</b> - Conclusões das entrevistas .....	32
<b>Tabela XX</b> - Conclusões do questionário .....	33
<b>Tabela XXI</b> - Quadro de identificação da Análise SWOT .....	33
<b>Tabela XXII</b> - Mensagens-chave específicas para os diferentes públicos-alvo .....	36
<b>Tabela XXIII</b> - Método de orçamentação atual e previsto.....	36
<b>Tabela XXIV</b> - Plano Tático para a Comunicação Interna.....	37
<b>Tabela XXV</b> - Plano Tático para a Comunicação com os <i>Media</i> .....	38
<b>Tabela XXVI</b> - Plano Tático para a Comunicação na <i>Internet</i> .....	38
<b>Tabela XXVII</b> - Plano Tático para Parcerias .....	38
<b>Tabela XXVIII</b> - Plano Tático para a Comunidade Local .....	39
<b>Tabela XXIX</b> - Plano Tático para Eventos.....	39
<b>Tabela XXXI</b> - Plano Tático para Publicidade.....	40
<b>Tabela XXXIII</b> - Quadro de resumo do Plano de Comunicação Integrada em Marketing .....	43

## ANEXOS

<b>Figura 1</b> - Processo de comunicação .....	46
<b>Tabela I</b> - Indicadores demográficos .....	46
<b>Gráfico 1</b> - Indicadores demográficos .....	46
<b>Tabela III</b> - Comparação entre práticas antigas e atuais .....	47
<b>Imagem 1</b> - Organigrama referente ao Grupo de Metabolismos e Genética .....	47
<b>Figura 4</b> - Especificação dos colaboradores do Grupo de Metabolismos e Genética ...	48
<b>Tabela VI</b> - Posicionamento percecionado – perguntas e respostas.....	48
<b>Tabela XIII</b> - Categorias e questões da Entrevista .....	49
<b>Tabela XIV</b> - Enunciado do Questionário .....	50

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA**

Toda a envolvente de comunicação deve ser adaptada consoante o tamanho da organização, o mercado em que está inserida, *Business to Business* ou *Business to Consumer* e o público-alvo que pretende alcançar. Assim, a CIM auxiliará as empresas a incrementar o relacionamento entre a organização e os seus vários públicos através da coerência e transparência da informação que transmite.

Com a elaboração de um plano de Comunicação Integrada de Marketing a empresa irá obter informação relativa ao seu ambiente externo e interno bem como a propostas de ações que apoiarão a mesma a alcançar o público-alvo pretendido, a gerir os atuais clientes e a aumentar a eficácia de divulgação do negócio.

### **1.2. OBJETIVOS DO PLANO**

Este Plano de Comunicação Integrada de Marketing tem como principal objetivo aumentar a notoriedade e a visibilidade do laboratório em estudo. Para tal, pretende-se que haja um aumento de 39% das pessoas que conhecem o local bem como da população que o elege como primeira opção para realizar análises clínicas.

### **1.3. METODOLOGIA**

Como suporte deste plano de Comunicação Integrada de Marketing, foi elaborada uma revisão de literatura sobre: (1) definição de comunicação integrada de marketing, (2) os planos de comunicação existentes e (3) alguns modelos que foram desenvolvidos ao longo dos anos para a realização coerente dos mesmos. Por último é feita uma abordagem à comunicação integrada de marketing e ao sector da saúde.

Neste contexto, para a elaboração deste plano de comunicação foi utilizado o modelo conceptual apresentado por Clow e Baack (2010).

Desenvolveu-se uma apresentação da organização em estudo para que fosse possível conhecer-se melhor esta entidade. Como forma de recolha de dados para uma melhor compreensão interna da mesma foram elaboradas duas entrevistas. Seguidamente abordou-se toda a envolvente externa, incluindo uma análise concorrencial. Para tal, foi estruturado um questionário.

### **1.4. ESTRUTURA**

Este plano está organizado em duas partes, sendo a primeira a revisão de literatura e a segunda o plano de comunicação integrada de marketing propriamente dito.

Assim, inicialmente é abordada, na revisão de literatura, a comunicação integrada de marketing bem como a interligação desta com o sector da saúde.

Na segunda parte, é incluída uma análise macro ambiental, uma análise interna bem como uma análise micro ambiental (concorrência). De seguida foi feita uma análise SWOT, são definidos os objetivos, a estratégia, o plano tático e o respetivo orçamento. A avaliação e controlo são identificados para todas as táticas bem como a calendarização desenhada para o ano de 2014. Por último, foram apresentadas as conclusões e um quadro resumo de todo o plano.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo divide-se em seis secções: (1) Definição de Comunicação, (2) Definição de Comunicação Integrada, (3) Definição de Comunicação Integrada de Marketing (no presente trabalho será referido como CIM), (4) Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing, (5) Modelos de Planos de Comunicação Integrada de Marketing e, por último, (6) A comunicação Integrada de Marketing e Sector da Saúde.

### **2.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO**

Comunicação é o processo pelo qual os indivíduos partilham significados. Espera-se que todos os participantes possam compreender os significados e as mensagens que são transmitidas no processo de comunicação. Apenas através deste processo os atores estão suscetíveis de alcançar os objetivos que influenciam e persuadem as suas atitudes, o conhecimento e o comportamento. Esta é uma das mais importantes razões pelas quais a organização necessita de comunicar (Fill, 1999, citado por Holm, 2006).

Clow & Baack (2010) acrescentam que a comunicação ocorre quando o recetor está apto a compreender e receber a informação que é transmitida por uma pessoa ou grupo. De realçar que o processo de comunicação faz parte de qualquer programa de marketing bem como de qualquer publicidade realizada. O processo de comunicação está representado no Anexo A – Figura 1.

O processo de comunicação referido por Clow & Baack (2010) foi adaptado do processo de comunicação que tinha sido formulado por Shannon and Weaver (1949). O início deste processo de comunicação centra-se no emissor. No que diz respeito às organizações, corresponde às empresas que pretendem vender os seus produtos.

Após o emissor e antes do dispositivo de transmissão ocorre a codificação. Este é o processo no qual a mensagem sofre alterações tendo em conta os diferentes tipos de *media*. Posteriormente esta informação será transmitida com o objetivo de alcançar a

audiência pretendida. Estes autores acrescentam também um aspeto de descodificação, que ocorre quando a mensagem alcança um ou mais sentidos do recetor, por exemplo o consumidor pode ouvir e ver um anúncio televisivo. Por último, o ruído é um fator que deve ser tido em consideração pois é identificado como algo que possa distorcer ou dispersar a mensagem. De realçar que este aspeto pode ocorrer em qualquer etapa deste processo de comunicação (Clow & Baack, 2010).

Os mesmos autores afirmam ainda que o *Feedback* é o último componente neste processo de comunicação e pode ser obtido através de inquéritos de compras, questionários, reclamações, *blogs* e web sites. Estes aspetos podem indicar que a mensagem foi recebida e alcançada pelo recetor e qual a sua resposta à mesma. Contudo, Clow & Baack (2010) relembram que para comunicar com os consumidores e outras entidades é necessário mais do que uma simples campanha atrativa e criativa.

## 2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Smith (1996, citado por Christensen, Firat & Torp, 2008, pp. 424) define “comunicação integrada como a noção de prática de alinhamento de símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos a fim de uma organização comunicar com clareza, consistência e continuidade (...)”. Neste sentido, “Uma voz, um olhar”, indica a standardização de anúncios para que se possa ter o mesmo olhar e personalidade em diferentes mercados e diferentes *media* (Christensen, Firat & Torp, 2008, pp. 426).

Assim, as organizações comunicam de forma coerente nos diferentes mercados integrando na sua comunicação todos os elementos da marca que pretenderem, como os símbolos e *slogans*, captando de igual modo a atenção do consumidor e podendo utilizar diferentes tipos de *media*.

## 2.3. DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Tradicionalmente a comunicação era planificada e coordenada tendo em conta as características de cada ferramenta. Estas ferramentas eram utilizadas de forma isolada para dar resposta a objetivos particulares. Contudo a integração vai mais longe, considera que todas as ferramentas devem fazer parte de um mesmo plano. Neste plano o critério específico é o de unificação destas ferramentas que devem responder aos objetivos de comunicação da empresa (Bailón, Piñero & Ballester, 2009).

Em 2010, Clow & Baack (pp. 32) indicaram que “Comunicação Integrada de Marketing é a coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação em Marketing

bem como das fontes existentes dentro da empresa. Estes aspetos são desenvolvidos num perfeito programa que maximiza o impacto nos consumidores e outros *stakeholders* a mínimos custos.” Segundo estes autores o marketing mix foi o ponto de partida para este conceito, sendo que um dos pontos é precisamente a promoção. Durante vários anos a visão tradicional foi que a atividade promocional incluiria a publicidade, promoção de vendas e vendas pessoais.

Por outro lado, Holm (2006) indica três definições para CIM. A primeira vai ao encontro da definição de Clow & Baack (2010), sendo a gestão e controle de todas as comunicações do mercado. A segunda refere-se à garantia do posicionamento da marca, personalidade e as mensagens que são distribuídas através de todos os elementos da comunicação, e que são entregues tendo em conta uma estratégia simples e consistente. Por último, a análise estratégica de escolha e implementação e controle de todos os elementos da comunicação e marketing, os quais eficientemente (melhor escolha de recursos), economicamente (custos reduzidos) e eficazmente (máximos resultados), influenciam as transações entre a organização, tendo em conta o que existe e os potenciais consumidores e clientes.

A empresa deve preocupar-se também com aspetos como a sua posição competitiva no mercado. Assim, depois de se ter identificado os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, estes fatores devem ser vistos como importantes para que a organização possa alcançar a correta posição incluindo a identidade, imagem e perfil (Holm, 2006).

Segundo Holm (2006) o primeiro objetivo de CIM é a compreensão e perceção de valor e do comportamento através da comunicação direta. O desenvolvimento e difusão deste tema é associado ao rápido avanço tecnológico, à rápida globalização e desregulações do mercado, bem como à individualização dos padrões dos consumidores. Este aspeto enfatiza a necessidade de ajustar os objetivos e estratégias consoante as alterações de marketing e da realidade da comunicação. Através deste ponto de vista, a comunicação tem de passar a ser mais estratégica, ao invés de tática. De realçar apenas que a consistência tática baseia-se na existência de certos elementos sonoros, visuais e verbais que são utilizados nos anúncios repartidos pelas diversas ferramentas, que são usadas dentro do plano (Edell e Keller, 1989; Keller, 2000, citados por Bailón, Piñero & Ballester, 2009). Por outro lado a consistência estratégica refere-se à unicidade da informação e da mensagem que é transmitida por cada uma destas ferramentas (Bailón, Piñero & Ballester, 2009).

Por último, Torp (2009) afirma outro objetivo. Para que o significado de CIM não se torne vago e diluído, este autor indica que o maior objetivo de integração é a clareza.

#### 2.4. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Através da elaboração do plano de CIM é possível atingir uma harmonia na mensagem que será enviada para os consumidores (Clow & Baack, 2010).

Reforçando a afirmação destes autores, Bailón, Piñero & Ballester (2009) indicam que todas as ferramentas de comunicação devem atuar num plano de comunicação com uma única voz, transmitindo uma mensagem consistente, que cada vez mais se associa à uniformidade, e tendo um mesmo objetivo. Este aspeto pretende oferecer coerência e uma maior influência da comunicação no consumidor. Assim, estes autores indicam ainda que as ferramentas utilizadas neste plano devem alcançar um objetivo comum. Neste sentido, as respetivas ferramentas deveriam conter uma mensagem que lhes permitisse reforçar e completar mutuamente. Este aspeto é identificado por alguns autores como sendo a complementaridade entre as ferramentas do plano. Este facto ocorre quando existe um reforço mútuo e as vantagens de uma ferramenta conseguem diminuir os inconvenientes de outra (Keller, 2001, 2003; Madhavaram *et al.*, 2005, citados por Bailón, Piñero & Ballester, 2009).

Existem dificuldades no planeamento e implementação de um novo plano de CIM. Tal ocorre quando é feito um balanceamento entre uma nova campanha e uma campanha emocionante e criativa já existente. Deve-se ponderar, portanto, antes de realizar uma nova campanha pois esta pode não atrair a atenção dos clientes bem como não manter a consistente e original mensagem distorcendo assim a imagem de marca pretendida (Shapiro e Krishnan, 2001, citados por Caemmerer, 2009).

#### 2.5. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Segundo Caemmerer (2009) foi desenhado cuidadosamente um plano de implementação relativamente a uma nova forma de desenvolver uma estratégia de plano de CIM (ver processo Figura 2). Assim, estes autores indicam seis passos para o referido plano de comunicação. De realçar apenas que este plano se inicia com uma análise situacional e é finalizado no plano futuro, sendo que para que seja bem realizado devem ser feitos e seguidos todos os passos indicados.



**Figura 2 - plano de CIM**

**Fonte** – Caemmerer (2009)

Por outro lado, Clow & Baack (2010) consideram outro modelo de plano de CIM contendo seis fases para a sua execução (Ver Figura 3).



**Figura 3 – Modelo de plano de Comunicação**

**Fonte** – Adaptado de Clow & Baack (2010)

Este modelo integra todas as atividades da empresa num esforço consistente e fornece a orientação para os líderes e para os *marketers* para abordarem a comunicação da empresa de forma integrada (Clow & Baack, 2010).

## 2.6. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E O SECTOR DA SAÚDE

Através de Chebat & Crié (2012) é possível definir o que se entende por marketing na saúde. Assim, este conceito significa a aplicação dos princípios de marketing tendo em conta o contexto amplo, heterogéneo e complexo do domínio da saúde. Este autor indica que vários autores como Bendapudi (2007), Lega (2006) e Stremersch (2008) elogiam o surgimento do marketing da saúde como um distinto campo de pesquisa, sendo que ultimamente tem provido claras e integradas definições.

Atualmente a nova informação e as novas tecnologias de comunicação obrigam a este tradicional e reservado sector a abrir-se mais para o exterior de uma forma genérica e em específico para o cliente / paciente (Chebat & Crié, 2012).

Segundo Stremersch (2008, citado por Chebat & Crié, 2012) é necessário considerar que, devido ao facto dos pacientes não serem consumidores regulares e o mercado funcionar de forma diferente em inúmeros aspetos, existem diversas questões que rondam esta temática.

Os autores reforçam a sua posição referindo que “Saúde é um estado ou um processo, por vezes determinado, por vezes casual, em que tem como valores a psicologia que ocupa um importante lugar, bem como a ética, a compaixão, a empatia e a solidariedade.” (Chebat & Crié, 2012, pp. 124).

Segundo Chebat & Crié (2012) a saúde é um serviço de credibilidade que acarreta a dificuldade de acesso à noção de satisfação e qualidade do serviço.

Assim, “Marketing de saúde é essencialmente marketing de serviços em que o cliente é sempre o cocriador de valor” Chebat & Crié (2012, pp. 125).

De realçar que o sector da saúde, comparativamente com outros sectores, tem um elevado sentido de vulnerabilidade, sofrimento, medo, fragilidade, elevada emoção e sensibilidade (Chebat & Crié, 2012). Este é um sector em que a comunicação deve ser cuidada, quando é desenvolvida para apelar a desejos ou necessidades, pois quando estes se encontram em conflito, o consumidor é relutante a desempenhar um papel de coprodutor. Daniel, Bernhardt & Eroglu (2009) afirmam que as pessoas tomam decisões, mesmo sendo saudáveis ou não, através do contexto social e cultural do meio ambiente em que vivem.

Por último e como exemplo, Wagner, Fleming, Mangold & LaForge (1994) indicaram uma estratégia de comunicação integrada para o Hospital Jewish tendo como principais objetivos: (1) posicionar o hospital como o primeiro a fornecer serviços de cardiologia da região; (2) aumentar a consciência e o uso de serviços de emergência do centro cardíaco do hospital; (3) aumentar as referências relativamente aos médicos cardíacos e a outros tratamentos médicos; (4) aumentar o uso por parte do paciente de outros serviços do Hospital Jewish e (5) educar a população relativamente a sinais de alerta de ataques cardíacos. Estes autores indicam todo o processo que foi desenvolvido no referido hospital e que teve como resultados apurados o crescimento positivo de atitudes que foram traduzidas num aumento dos níveis de atividade dos pacientes. Foi apurado que, num ano, o número de pacientes externos que se deslocou às urgências do hospital, aumentou 10,1% enquanto nas 10 principais instituições concorrentes o número de pacientes nas urgências diminuiu.

## **2.7. CONCLUSÃO**

Através da revisão de literatura é possível constatar que a comunicação integrada de marketing pretende interligar todos os elementos de comunicação de uma organização num único conceito. Este plano é sustentado por um modelo de comunicação integrada de marketing que delimitará toda a estrutura que o mesmo deve seguir, sendo que este cria uma orientação e uma estratégia de várias funções da comunicação da organização.

## **3. MODELO CONCEPTUAL ADOPTADO**

Tendo em consideração os modelos de planos de CIM descritos na revisão de literatura, destaca-se o modelo apresentado por Clow & Baack (2010) como o que será utilizado para este projeto.

Optou-se por este modelo por ter a estrutura que mais se adequava à elaboração e descrição do plano a realizar.

## **4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

### **4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente plano de Comunicação Integrada de Marketing pretende aumentar a notoriedade do Laboratório de Análises Clínicas, que se encontra inserido na Faculdade Farmácia da Universidade de Lisboa (durante o plano a Faculdade será identificada como FFUL).

Este laboratório sempre foi reconhecido pela sua investigação e diagnóstico no âmbito dos Erros Hereditários do Metabolismo, (neste trabalho referidos como EHM), sendo que toda a área de análises clínicas de rotina não teve, até ao momento, o apoio de um plano de comunicação integrada de marketing.

Os EHM descrevem doenças determinadas geneticamente causadas por um defeito enzimático específico que leva a um bloqueio de uma determinada via. As consequências deste bloqueio podem ser fatais, como por exemplo, danificações cerebrais irreversíveis (Margotto, 2004).

O objetivo traçado para este plano é o aumento de notoriedade que se pretende que o laboratório tenha. Através das mensagens chave para os diferentes públicos-alvo é importante explicar a experiência que o laboratório tem no mercado bem como o facto de estar inserido na FFUL. É fundamental conseguir alcançar os públicos-alvo mais próximos do laboratório em estudo, como estudantes da FFUL, médicos do Hospital de Santa Maria e a comunidade local, de forma a contribuir para aumentar a faturação do laboratório e, conseqüentemente aumentar a investigação em outras áreas específicas.

Neste sentido é essencial melhorar todos os meios de comunicação do laboratório. Ao nível *online* é prioritário melhorar o site do mesmo. A comunicação interna deve ser melhorada e intensificada, sendo fundamental incentivar os colaboradores a apresentar as oportunidades de estágios no laboratório bem como de descontos em análises ao público-alvo específico. É também essencial alertar a comunidade local para a nova funcionalidade de serviço de recolha de sangue ao domicílio, dependendo das capacidades motoras dos utentes.

Por último, é importante salientar que, neste ramo, em específico de análises clínicas, os clientes serão considerados como utentes, sendo portanto o seu nome técnico neste meio.

#### 4.2. ANÁLISE MACRO AMBIENTAL

Esta análise inclui a análise ao ambiente externo à organização. O resultado da análise externa é a identificação de ameaças e oportunidades que circundam a mesma. Neste sentido é fundamental que a organização conheça o meio em que se insere, para que consiga rentabilizar as oportunidades que são oferecidas bem como preparar-se para enfrentar as ameaças identificadas.

#### 4.2.1. ANÁLISE AO SETOR DA SAÚDE

Existem 772 laboratórios de análises clínicas a operar em Portugal. Recentemente surgiu uma forte ameaça para estes laboratórios, ou seja, o facto de os centros de saúde terem um posto de colheitas e estar a ser ponderado o alargamento do seu horário até às 22h durante a semana e a sua abertura ao sábado.

No dia 23 de Abril de 2013 o Jornal de Notícias avançou a seguinte informação por Fernando Leal da Costa (Secretário Adjunto da Saúde); "É um processo que está em curso (...). Já há muitos hospitais e centros de saúde com horário alargado."

Através de uma reportagem feita pela SIC Notícias, bem como de uma notícia avançada pelo Hospital de Santa Maria na sua página de *Internet*, é possível perceber a satisfação dos utentes com esta decisão.

Considerando outro aspeto importante é essencial evidenciar que, apesar da crise económica, há laboratórios que têm investido em equipamentos e investigação para que se possam diferenciar. Estes conseguem fazer investimentos devido ao facto de laboratórios mais pequenos estarem a fechar e, assim, os de maior dimensão conseguem comprá-los, aumentando portanto os seus postos de colheitas.

#### 4.2.2. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL

A população portuguesa em Junho de 2013 é de aproximadamente 10 milhões e 500 mil habitantes. A taxa de natalidade tem vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que, neste momento, os casais têm em média apenas um filho e as mulheres são mães com idade igual ou superior a 30 anos. Por sua vez, a esperança média de vida tem vindo a aumentar, bem como o número de pessoas com idade superior a 80 anos. Nesse sentido, é expectável que essas pessoas necessitem de mais cuidados de saúde. (PORDATA; População – óbitos e esperança de vida; 2011 e 2012).

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados. Uma das entrevistadas, Dra. Maria Elisa Alves, indicou que "é bastante visível que as pessoas têm feito mais análises clínicas no fim do mês ou no início do mês seguinte que é quando já receberam o ordenado". Assim, pode-se verificar que o rendimento das famílias nestes últimos três anos tem sofrido oscilações negativas de menos 2000 euros anuais por família. (PORDATA; Rendimento e despesas familiares – rendimentos; 2010 a 2012). Através da mesma base de dados, PORDATA; (Contas nacionais – investimento e consumo), observa-se que, da despesa de consumo final das famílias, em 2010, para a saúde, cada família gasta cerca de 6.886,7 euros por ano. Por último, é

possível verificar que o poder de compra *per capita* em Portugal tem variado consoante os municípios. Assim em Lisboa desde 1993 até 2009 este diminuiu 30%. (PORDATA; Habitação, conforto e condições de vida – condições de vida)

No Anexo B, Tabela I e Gráfico 1 estão presentes os valores indicados nas diferentes categorias referidas anteriormente, tendo sido feita uma comparação anual.

Relativamente ao aumento das taxas moderadoras, em 2013, pode-se presumir que teve um impacto significativo na população. Numa notícia avançada pelo Diário Económico, a 17 de Janeiro de 2013, Maria do Céu Machado (Diretora Clínica do Centro Hospitalar Lisboa Norte) indicou à Agência Lusa “O que eu tenho sentido é que as taxas moderadoras coartam um pouco o acesso do cidadão aos cuidados de saúde”.

#### 4.2.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

Os avanços tecnológicos neste sector têm crescido exponencialmente sendo que atualmente são muito poucas as análises que são feitas de forma manual.

Neste sentido, estes avanços trouxeram uma maior automatização dos processos e uma maior capacidade de realização de testes, no âmbito da investigação. Auxiliam também os profissionais de saúde no âmbito da entrega de resultados mais fidedignos, bem como numa perspetiva de maior rapidez no envio dos mesmos.

Outro avanço tecnológico é o Sistema de Gestão de Utentes do Serviço Nacional de Saúde. Este é um sistema que permite uniformizar toda a informação do utente, permitindo assim aos centros de saúde e hospitais terem toda a informação dos utentes associados ao Registo Nacional de Utentes.

#### 4.2.4. ENVOLVENTE CULTURAL

No sector da saúde o *Word of Mouth* é bastante importante. Pode-se considerar que a área da saúde é delicada e que uma recomendação influencia muito o processo de decisão.

No processo de tomada de decisão a credibilidade, a qualidade do serviço que o laboratório transparece, os anos de experiência que tem no mercado, bem como um *Feedback* positivo por parte de um utente são mais importantes do que as diversas formas de comunicação que utiliza.

Num estudo publicado a 4 de Junho de 2013 pelo Diário Digital é possível perceber que apesar da confiança da população ter desacelerado em comparação com o ano de 2012, os motores de busca são pela primeira vez identificados como “a primeira fonte de informação geral” (32%) e “fonte para confirmar informação” (26%).

É importante realçar que, neste sector, a fidelização dos utentes é fundamental, pois se um utente ficar satisfeito com o serviço, irá propagar um *word of mouth* positivo.

#### 4.2.5. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL

O Ministério da Saúde tem um forte poder sobre os organismos de saúde sendo que pode, através de fiscalizações, encerrar os locais de saúde e devido às funções que pode exercer é-lhe permitido definir o rumo dos organismos de saúde. Este Ministério encontra-se subdividido por pequenas instituições que o auxiliam na gestão deste sector. No Decreto-Lei nº 124/2011 de 29 de Dezembro é possível verificar que o Ministério da Saúde pode exercer funções de regulamentação, planeamento, financiamento, auditoria, inspeção e fiscalização perante todos os prestadores de cuidados de saúde que pertencem ao Serviço Nacional de Saúde.

Neste sentido, na tabela II apresenta-se os organismos que pertencem ao Ministério da Saúde, e quais as suas funções que podem influenciar o normal funcionamento do Laboratório de Análises Clínicas da FFUL.

**Tabela II - Organismos Institucionais**

Organismos Institucionais	O que podem fazer
<b>Inspeção-Geral das atividades em Saúde</b>	No artigo 11º do Decreto-Lei nº 124/2011 de 29 de Dezembro é possível identificar que este organismo tem por missão “auditar, inspecionar, fiscalizar e desenvolver a ação disciplinar no sector da saúde, com vista a assegurar o cumprimento da lei (...)”.
<b>Administração Regional de Saúde</b>	A Administração Regional de Saúde encontra-se subdividida por cinco áreas em Portugal. Esta entidade tem como missão garantir à população, tendo em conta a sua área geográfica, o acesso à prestação de cuidados de saúde adequados aos recursos disponíveis e às necessidades, fazendo cumprir as políticas e os programas de saúde na respetiva área de intervenção. Informação disponível no artigo 19º do Decreto-Lei referido anteriormente.
<b>Ordem dos Farmacêuticos</b>	Através dos estatutos da Ordem dos Farmacêuticos, indicados no Decreto-Lei nº 288/2001 de 10 de Novembro é possível verificar que esta tem como atribuições; (1) colaborar com o Estado na certificação de serviços farmacêuticos públicos e privados; (2) exercer ações de inspeção nos laboratórios de análises clínicas, entre outros locais.

#### 4.2.6. GRUPOS DE PRESSÃO

Relativamente a grupos profissionais de saúde podem-se destacar as sociedades médicas como sendo considerados grupos de pressão. Estas sociedades têm credibilidade e acesso aos diferentes meios de comunicação.

Das diversas sociedades médicas existentes e das quais cada uma pode estar um pouco interligada ao Laboratório de Análises Clínicas da FFUL, destaca-se a Sociedade Portuguesa de Doenças Metabólicas. Esta sociedade é um organismo sem fins lucrativos, e que tem como objetivo a implementação de todas as ações relacionadas com o diagnóstico, tratamento, reabilitação e inserção social dos doentes com EHM. Esta sociedade tem ainda a tarefa de incentivar a investigação científica e divulgar todos os estudos que são realizados.

#### 4.2.7. MEDIA

A comunicação feita para o sector da saúde deve ser cuidada, bem como a seleção dos meios de comunicação a utilizar, pois caso a mensagem não seja bem transmitida pode ter influência negativa na reputação da entidade de saúde.

Neste sentido, os meios de comunicação que são mais utilizados são os meios *online*, através dos sites das entidades de saúde, bem como *newsletters online*. Outro meio de comunicação é a imprensa, onde se pode referir o nome de algumas revistas como: (1) todas as revistas referentes a ordens de profissionais de saúde, como a Ordem dos Farmacêuticos; (2) Teste Saúde, revista da Deco Proteste; (3) Viva Saúde (4) Saúde e Bem-estar; (5) Saúde hoje; (6) Saber Viver; (7) Sport Life, entre outras. Por último, através da televisão, a mensagem-chave pode ser transmitida em programas direcionados para a área da saúde, em alguns *Reality Shows* quando conveniente, como por exemplo, “O peso pesado”.

#### 4.2.8. CONCLUSÕES DA ANÁLISE EXTERNA

Da presente análise salienta-se o facto dos centros de saúde poderem realizar análises clínicas. Esta uniformização dos serviços faz com que os utentes deixem de se deslocar aos laboratórios. O poder do *Word of mouth* neste sector faz com que seja essencial que as organizações tenham em consideração a forma e a informação que utilizam aquando comunicam. De referir que, ao nível dos *media*, a imprensa é bastante demarcada. A inovação tecnológica é constante e a unificação da informação do utente ao nível do Serviço Nacional de Saúde é uma mais-valia para o mesmo e para os profissionais.

#### 4.3. ANÁLISE INTERNA

Através da Análise Interna a organização pode aferir e compreender quais os seus pontos fortes e, por outro lado, pode verificar os pontos fracos que possui. Esta análise é fundamental para que a organização conheça quais as suas capacidades e limitações.

#### 4.3.1. HISTÓRIA

O Laboratório de Análises Clínicas da FFUL iniciou atividade em 1976, pelos Professores Doutores Carlos da Silveira e Maria de Lurdes Levy. Este laboratório está abrangido pelo Decreto-lei nº 650/76 de 31 de Julho, em 1976, sendo que, em 1983, foi publicado em Diário da República, pelo Ministério da Educação o Despacho nº 74/ME/83.

Este laboratório está inserido numa instituição de ensino, Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa (FFUL), e o principal objetivo da sua criação foi dar resposta à comunidade ao nível da investigação, diagnóstico e controlo dos EHM. As análises clínicas de rotina foram iniciadas praticamente de seguida, pois muitas das análises específicas eram acompanhadas de análises de rotina.

Este laboratório foi iniciado tendo uma parceria, nunca formalizada, com os serviços de Pediatria do Hospital de Santa Maria de Lisboa. Assim, todos os casos referentes a EHM são enviados para o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL.

O laboratório é autofinanciado. Atualmente, toda a faturação é entregue à FFUL, sendo esta instituição a responsável pela gestão do orçamento do laboratório. Tendo em conta que o pagamento dos serviços por parte dos hospitais está cronicamente atrasado, em alguns casos desde 2010, nestes casos a faculdade avança com os montantes necessários e, posteriormente, o laboratório repõe os mesmos. Por outro lado, a faculdade cobra, a título de *overheads*, 25% do montante faturado mensalmente pelo laboratório.

Em suma, no Anexo C encontra-se a Tabela III, através da qual é possível verificar as grandes diferenças entre o que era praticado antigamente na FFUL e no Laboratório de Análises Clínicas e o que é praticado atualmente. São abordados aspetos como o curso de Ciências Farmacêuticas e a oferta de estágios curriculares comparando assim as diferenças que surgiram durante o decorrer dos anos.

#### 4.3.2. ORGANIGRAMA

A FFUL é a instituição de acolhimento de um centro de investigação, IMED.UL (Research Institute for Medicines and Pharmaceutical Sciences da Universidade de Lisboa), sendo neste centro de pesquisa que se insere o grupo de Metabolismos e Genética. A responsável por este grupo é a Professora Isabel Tavares de Almeida.

O referido grupo engloba toda a área de investigação e diagnóstico dos EHM que conta com cinco profissionais a trabalhar.

Por outro lado, e inserido também neste grupo, está a área de análises clínicas de rotina, sendo estas consideradas como meios complementares de diagnóstico terapêutico geral. De realçar que se deve dar grande relevo às alterações bioquímicas e hematológicas, que são possíveis de serem detetadas nestas análises, pois estes fatores podem apresentar indicadores que demonstrem a existência de uma deficiência no metabolismo do utente e assim verificar-se um EHM (Vilarinho e Cardoso, n.d.).

As análises de rotina na FFUL são realizadas e supervisionadas pela Técnica Superior Especialista em Análises Clínicas, a Dra. Maria Elisa Alves (Ver Anexo D – Imagem 1 e Figura 4 ambos contêm detalhes referentes ao organigrama).

Todos os estudos de investigação e diagnóstico referentes aos EHM bem como as análises clínicas de rotina são realizados no Laboratório de Análises Clínicas da FFUL.

#### 4.3.3. SERVIÇOS

A tabela IV apresentada de seguida ilustra todos os serviços que o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL coloca à disposição da população.

**Tabela IV** - Serviços oferecidos pelo Laboratório de Análises Clínicas da FFUL

Bioquímica Clínica	Hematologia	EHM
- Do sangue extraído procede-se à separação do plasma e dos elementos celulares (glóbulos vermelhos e brancos). - São efetuados neste laboratório todo o tipo de análises referentes à Bioquímica Clínica, como o Cálcio e o Colesterol.	- São realizadas as análises referentes à Hematologia como Hemograma e Vitamina B12.	- Vários tipos de produtos biológicos são utilizados no diagnóstico e monitorização destas patologias consideradas como raras.

**Fonte:** Adaptado da informação disponibilizada pela Dra. Maria Elisa Alves

#### 4.3.4. MISSÃO & VALORES & OBJETIVOS

Antes de mais, é essencial referir que o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL não tem definida a sua Missão, os Valores nem os Objetivos. Neste sentido a tabela V expõe o que foi referido em ambas as entrevistas realizadas a este propósito.

Embora as definições nunca tenham sido oficializadas, ambas as responsáveis pelo laboratório assumem a existência de linhas orientadoras para estes três aspetos da análise interna, as quais regem a atuação dos profissionais de saúde que aí trabalham, assim como a organização do próprio laboratório.

**Tabela V** - Conteúdos a incluir na Missão, Valores e Objetivos

Missão	Valores	Objetivos
- O laboratório apresenta-se no mercado para servir bem os seus utentes. Este bom serviço reflete-se no atendimento profissional e simpático, no seu espaço acolhedor e familiar e na capacidade de dar resposta em tempo útil.	- Honestidade - Credibilidade - Responsabilidade / competência - Qualidade - Simpatia	- Colaboração com as unidades clínicas de modo a contribuir com o <i>know-how</i> . - Fazer mais e melhor – investigar valores patológicos com o objetivo de auxiliar os médicos no diagnóstico do paciente. - Entrar em mercados de investigação únicos para que assim consigam ao nível da investigação estarem numa posição competitiva confortável. - Apoiar, principalmente, o Mestrado em Análises Clínicas da FFUL, mostrando aos alunos o que é o laboratório, o que se faz e como os resultados obtidos são analisados.

**Fonte:** Adaptado das entrevistas realizadas

#### 4.3.5. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE

Neste ponto serão abordados três aspetos que avaliam a performance do laboratório durante os 37 anos em que têm prestado serviços; (1) posição no mercado; (2) volume de vendas, e (3) número de utentes.

Relativamente à posição de mercado, foi indicado pela Professora Isabel Tavares de Almeida, na entrevista realizada, que este fator não é mensurado pois, apesar de terem uma investigação e diagnóstico de referência, a sua posição não é calculada por serem um laboratório pequeno, comparativamente com outros que operam no mercado.

Quanto ao volume de vendas, foi referido por ambas as entrevistadas que de 2011 para 2012 o volume de vendas decresceu cerca de 25%, tendo em conta que no ano de 2011 foi faturado um montante de 150.000 euros e em 2012 foi faturado 120.000 euros.

Por último, a Dra. Maria Elisa Alves revelou, na entrevista realizada, que após a mudança de instalações, em 2005, houve um decréscimo de utentes, muito provavelmente devido à ausência de divulgação da localização das novas instalações.

#### 4.3.6. CLIENTES & PARCERIAS

O Laboratório de Análises Clínicas recebe utentes de forma diversificada e por diferentes motivos. Segundo a Dra. Maria Elisa Alves, na maioria das análises que executam, 70% são realizadas com base em amostras de sangue que os hospitais entregam pessoalmente no laboratório, e 10% através de utentes que se deslocam por recomendação médica. Nestes 80% são raros os casos em que a amostra de sangue que é enviada ou o utente que se desloca não tenha EHM.

Por outro lado, os restantes 20% correspondem a utentes que, na maioria dos casos já tinham usufruído destes serviços, e, por esse motivo, regressaram. De realçar que os utentes incluídos nestes 20% são na sua maioria funcionários ou alunos das Universidades próximas, ou cujo local de residência é perto do laboratório.

Relativamente a parcerias, é de salientar a parceria que este laboratório mantém com o Hospital de Santa Maria, apesar de nunca ter sido objeto de protocolo.

Outras pequenas parcerias têm sido estabelecidas. Foi referido pela Professora Isabel Tavares de Almeida que, quando o utente faz a colheita de sangue no Laboratório de Análises Clínicas da FFUL mas o pedido engloba outras análises específicas que o laboratório não realiza, é enviada a amostra para outro laboratório adequado. Este aspeto ocorre ao nível de todos os Laboratórios de Análises Clínicas e, neste sentido o laboratório em questão recebe maioritariamente amostras referentes a análises de EHM.

#### *4.3.7. ACORDOS*

Nesta área em concreto, um acordo é considerado como o facto de o laboratório aceitar as credenciais (papel que o médico passa para o utente realizar análises clínicas) de entidades de saúde com o objetivo de os utentes poderem usufruir de isenção ou de pagamento parcelar tendo em conta o montante das análises.

Assim, o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL tem vinculado acordos com: (1) ADSE (Direção Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública); (2) ARS (Administração Regional de Saúde); (3) SSCGD (Serviços Sociais da Caixa Geral de Depósitos); (4) IASFA-ADM (Instituto de Ação Social das Forças Armadas – Assistência a Doentes Militares); (5) ADMG-GNR (Assistência na Doença aos Militares da Guarda – Guarda Nacional Republicana).

#### *4.3.8. COMUNICAÇÃO*

Um aspeto a salientar e que tem ajudado na divulgação do laboratório é o facto de a Professora Isabel Tavares de Almeida participar frequentemente em congressos farmacêuticos e seminários, sendo reconhecida no sector da saúde e principalmente no ramo de investigação dos EHM. O facto de esta professora já ter realizado uma entrevista para a televisão, em concreto para o programa “Bom dia” da SIC relativamente aos EHM, também é um fator que auxilia na divulgação do laboratório, bem como o facto de ter escrito um artigo para a revista Vital Health.

Ultimamente foram afixados cartazes, apenas na FFUL, com a indicação da existência do laboratório e dos serviços que presta.

#### *4.3.9. POSICIONAMENTO PERCEPCIONADO SOBRE O LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS*

Como forma de compreender o posicionamento que o laboratório tem, isto é, recolher informação a clientes e utentes de como a estratégia deste local tem sido percecionada pelos mesmos, foram feitas algumas perguntas a uma utente, D. Lucília Martins, e a uma médica pediatra do Hospital de Beja, Dr. Fátima Furtado. Na tabela VI no Anexo E estão presentes as perguntas e respostas feitas a ambas.

Neste estudo foram identificadas duas limitações: (1) o facto de as questões terem sido enviadas via e-mail, faz com que possa ter existido enviesamento de respostas e (2) como são apenas duas entrevistas as respostas podem acabar por não ser tão realistas.

Através das respostas conseguidas é possível identificar que o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL é um local reconhecido no sector da saúde tendo sido identificado como ponto forte o facto de fazer exames específicos como os que faz ao nível dos EHM. Foi indicado como ponto fraco a sua falta de visibilidade.

O laboratório em questão é considerado um local profissional, que está intrinsecamente ligado à investigação e diagnóstico dos EHM, e que tem um serviço de qualidade.

#### *4.3.10. ANÁLISE DOS FORNECEDORES*

Neste sector é essencial ter uma boa ligação com os fornecedores, pois a qualidade do serviço que é prestado depende bastante da qualidade dos produtos que são utilizados. O prazo de entrega dos produtos pelos fornecedores é também um fator fundamental, pois se o laboratório não tem produtos pode não prestar certos serviços. Por exemplo, se num laboratório terminarem as seringas, agulhas, luvas, a recolha de amostras de sangue torna-se impossível de ser feita. A qualidade destes produtos é essencial, pois através destes podem ser transmitidas inúmeras doenças. Para além destes produtos primários, pode-se referir certos reagentes, que auxiliam o farmacêutico na análise ao sangue, que caso não sejam de qualidade podem comprometer os resultados.

Ao longo dos anos, neste laboratório não tem havido alterações significativas dos fornecedores, apenas algumas mudanças devido à aquisição de novos equipamentos, para os quais foi necessária a requisição de produtos de outros fornecedores.

Portanto, a relação entre ambos foi considerada, na entrevista realizada à Dra. Maria Elisa Alves, como “cordial”, uma vez que as datas dos prazos de entrega dos produtos são respeitadas. Neste sentido foi referido na entrevista realizada à Professora Isabel Tavares de Almeida que ao nível dos pagamentos o laboratório segue a “lei dos compromissos”, tentando sempre respeitar as datas de pagamentos.

#### *4.3.11. CONCLUSÕES DA ANÁLISE INTERNA*

É uma mais-valia para o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL estar inserido numa instituição de ensino, FFUL, mas esta mais-valia não está a ser aproveitada plenamente sendo que, por exemplo, alunos e funcionário da referida Universidade desconhecem a existência do laboratório. Neste sentido o laboratório pode usufruir da experiência que tem no mercado, bem como da sua notoriedade junto do mercado *B2B*, ao nível dos EHM, para divulgar os seus serviços, aumentar os seus níveis de faturação e posteriormente investir em áreas de investigação.

#### *4.4. ANÁLISE MICRO AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA)*

Para que uma organização se mantenha no mercado com uma forte posição competitiva é fundamental que conheça os seus concorrentes e que compreenda quais os pontos fortes e fracos dos mesmos. Assim, a organização poderá compreender os nichos onde pode entrar mais facilmente e realçar a sua posição no mercado.

##### *4.4.1. ANÁLISE CONCORRENCIAL*

Relativamente à concorrência do Laboratório de Análises Clínicas da FFUL, esta é considerada como sendo bastante vasta ao nível indireto. Este laboratório concorre com todos os laboratórios que fazem análises clínicas, mas de uma forma indireta, devido ao facto de se querer diferenciar ao nível dos EHM.

Por outro lado, no âmbito da concorrência direta pode considerar-se o Centro de Genética Médica Dr. Jacinto Magalhães no Porto, pois tem o conhecimento e a tecnologia idênticos ao laboratório em estudo e são os dois únicos locais do país que fazem investigação e diagnósticos referentes aos EHM.

De realçar que, como neste momento todos os centros de saúde podem fazer colheitas de sangue, estes podem começar a ser considerados como sendo um concorrente indireto, pois os utentes já não necessitam de recorrer a serviços externos.

Por último, a análise concorrencial é apresentada nas tabelas VII, VIII, IX, X., subdivididas em quatro aspetos: (1) indicação do laboratório que está a ser analisado; (2) referência aos serviços que este presta; (3) verificação dos acordos que o laboratório possui; (4) análise da comunicação que o laboratório faz.

##### *4.4.2. CONCORRÊNCIA DIRETA*

O Centro de Genética Médica Dr. Jacinto Magalhães estava inserido no Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (INSA) até Abril de 2013, pois nesse mês foi

integrado no Centro Hospitalar do Porto. Neste sentido a recolha de informação tornou-se bastante complexa pois, devido a estas alterações não há muita informação disponível em ambos os *sites*, sendo que também o Centro de Genética Médica Dr. Jacinto Magalhães não dispõe de site próprio.

É importante realçar que este centro desenvolve investigação no âmbito de várias doenças genéticas, entre as quais destacam-se os EHM, que representam uma pequena área de investigação.

**Tabela VII - Análise da concorrência direta**

Laboratório	Serviços	Acordos	Comunicação
<b>Centro de Genética Médica Dr. Jacinto Magalhães</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvida investigação e diagnóstico a todos os EHM como por exemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aminoácidos;</li> <li>• Lípidos;</li> <li>• Hidratos de Carbono;</li> <li>• Ácidos Orgânicos;</li> </ul> </li> <li>- Desenvolvem estudos relativos a outras doenças genéticas como a Vitamina B12.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O principal acordo que este centro tem é o facto de neste momento estar integrado no Centro Hospitalar do Porto do qual faz parte:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospital de Santo António;</li> <li>• Hospital Joaquim Urbano;</li> <li>• Maternidade Júlio Dinis.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O facto de este Centro já ter pertencido ao INSA e neste momento estar integrado no Centro Hospitalar do Porto faz com que este local tenha notoriedade e visibilidade no mercado.</li> </ul>

**Fonte:** Informação extraída dos *sites* e das entrevistas realizadas

#### 4.4.3. CONCORRENCIA INDIRETA

Quanto à concorrência indireta foram analisados os cinco laboratórios que têm mais quota de mercado bem como a sua posição competitiva. Assim, incluem-se os seguintes laboratórios: Dr. David Santos Pinto; Dr. Joaquim Chaves; Labamaro; Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (INSA); Dr. Germano de Sousa.

**Tabela VIII - Análise dos concorrentes indiretos**

Laboratório	Serviços	Acordos	Comunicação
<b>Dr. David Santos Pinto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bioquímica Clínica;</li> <li>- Microbiologia;</li> <li>- Hematologia e Coagulação;</li> <li>- Análises específicas como teste de rastreio do HPV Oncotect (cancro do colo do útero).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SNS;</li> <li>- ADSE;</li> <li>- ADM;</li> <li>- Polícia Municipal;</li> <li>- SSCGD;</li> <li>- Médicos;</li> <li>- Multicare;</li> <li>- Mondial Assistance;</li> <li>- RTP;</li> <li>- Fundação Calouste Gulbenkian;</li> <li>- White Life Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na página inicial do <i>site</i> é possível visualizar o <i>slogan</i> “O líder Europeu”.</li> <li>- Para manter a proximidade com o cliente e a sua facilidade, existe a oportunidade de marcação de consultas <i>on-line</i>.</li> <li>- Do lado direito do <i>site</i> passam constantemente imagens dos serviços que oferecem.</li> </ul>

**Tabela IX - Continuação da análise aos concorrentes indiretos**

Laboratório	Serviços	Acordos	Comunicação
<b>Dr. Joaquim Chaves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bioquímica Clínica;</li> <li>- Hematologia;</li> <li>- Imunologia;</li> <li>- Microbiologia;</li> <li>- Estudo de vários metabolitos para detecção de drogas (Toxicologia) e fármacos no organismo (exemplo: antidepressivos);</li> <li>- Biologia Molecular e Genética;</li> <li>- Anatomia Patológica (estudo de citologias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ARS;</li> <li>- ADM (Assistência na Doença aos Militares);</li> <li>- ADSE;</li> <li>- AdvanceCare;</li> <li>- Allianz;</li> <li>- Future Healthcare;</li> <li>- INCM (Imprensa Nacional Casa da Moeda);</li> <li>- Médis;</li> <li>- Mondial Assistance;</li> <li>- Multicare;</li> <li>- PT;</li> <li>- SAD/GNR;</li> <li>- Saúde Global / Medicare</li> <li>- Têm acordos com algumas instituições, como ACP e INATEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanhas feitas por pessoas reconhecidas na área televisiva e do desporto com o objetivo de mostrarem credibilidade. Pedro Lima (ator) “Quando a saúde entra em cena, só acredito nos mais experientes” e Justin Mujica (campeão Nacional de Surf) “Prevenir lesões com os especialistas é a minha onda”.</li> <li>- As campanhas podem ser vistas no <i>site</i> onde este laboratório indica a abertura de mais uma unidade em Quarteira. Afirmam “Resultados de confiança, agora mais a Sul (...)”.</li> <li>- Atendimento personalizado via telefone.</li> </ul>
<b>Labamaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bioquímica clínica;</li> <li>- Microbiologia;</li> <li>- Hematologia;</li> <li>- Imunologia;</li> <li>- Endocrinologia;</li> <li>- Monitorização de Fármacos e Toxicologia Clínica;</li> <li>- Biologia Molecular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ARS;</li> <li>- ADSE;</li> <li>- SAMS (Serviços de Assistência Médico-Social);</li> <li>- MJ (Ministério da Justiça);</li> <li>- SSCGD;</li> <li>- Medis;</li> <li>- Multicare;</li> <li>- AdvanceCare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No <i>site</i> indicam “Para si! Perto de si! 30 anos ao serviço da saúde” – Este laboratório apela à experiência que têm no mercado como fator de preferência.</li> <li>- Na página inicial do <i>site</i> é visível a mensagem do diretor que termina dizendo “com estima e amizade” apelando assim à proximidade que pretende ter com o utente.</li> </ul>
<b>Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (INSA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Alimentação e Nutrição;</li> <li>- Doenças Infeciosas;</li> <li>- Epidemiologia</li> <li>- Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças não Transmissíveis;</li> <li>- Saúde Ambiental.</li> <li>- À parte destes departamentos têm áreas de trabalho específicas, como as análises clínicas (não têm descritas as análises que podem ser feitas em concreto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos de colaboração no âmbito da formação.</li> <li>- Não existe indicação no <i>site</i> dos acordos que estão vinculados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O laboratório encontra-se no <i>Facebook</i> e <i>youtube</i>.</li> <li>- Faz protocolos de colaboração no âmbito da formação; aumenta portanto a sua notoriedade e o <i>Word of Mouth</i>.</li> <li>- São realizadas as férias científicas com os alunos do ensino secundário, onde desenvolvem diversas atividades.</li> <li>- Realização da semana aberta para os alunos do ensino primário e básico.</li> <li>- Os Seminários Ricardo Jorge são uma atividade dirigida em concreto para profissionais de saúde.</li> <li>- O INSA tem uma biblioteca com materiais científicos para profissionais.</li> </ul>

**Tabela X - Continuação da análise aos concorrentes indiretos**

Laboratório	Serviços	Acordos	Comunicação
<b>Dr. Germano de Sousa (Centro de Medicina Laboratorial)</b>	- Imunologia; - Unidade de Diagnóstico Pré-Natal; - Laboratório de Biologia e Patologia Moleculares; - Laboratório de Hematologia e Hemostase; - Unidade de Hemato-Oncologia laboratorial; - Laboratório de Microbiologia; - Laboratório Patologia Química.	- ADSE; - ADM; - AdvanceCare; - AXA; - Cruz Vermelha Portuguesa; - Fidelidade Mundial Seguros; - Açoreana Seguros; - PT; - IMC (Instituto dos Museus e da Conservação); - Fundação <i>Calouste Gulbenkian</i> ; - ITN (Instituto Tecnológico Nuclear); - Cimpor; - MGEN ( <i>Mutuelle Générale de L'Education Nationale</i> ).	- Este laboratório faz: (1) Colheitas ao Domicilio; (2) Possibilidade dos utentes receberem os resultados das análises via <i>e-mail</i> ; (3) Visualização dos resultados das análises <i>on-line</i> . - Em 2011 e 2012, receberam o prémio de melhor empresa para trabalhar na área da saúde. - Para mostrarem a qualidade do laboratório, no <i>site</i> indicam toda a Política de qualidade pela qual se regem. - No ano de 2012 receberam pelo IAPMEI (Instituto de apoio às pequenas e Médias Empresas e à inovação) os prémios de PME líder e de excelência no trabalho.

**Fonte:** Toda a informação indicada nas tabelas anteriores foi extraída dos *sites* dos respetivos laboratórios. Estes *sites* podem ser consultados nas referências.

É importante referir que todos os laboratórios disponibilizam mais serviços e têm mais acordos vinculados do que os que estão indicados, sendo que, apenas foram referidos os que foram considerados pertinentes no âmbito deste trabalho.

#### 4.4.4. ANÁLISE CONCORRENCIAL - CONCLUSÕES

O questionário realizado *on-line*, método de recolha de dados primária, teve como principal objetivo compreender se a população conhecia de um modo geral o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL. É possível verificar que, dos laboratórios indicados, o eleito pelos inquiridos para fazer análises é o Dr. Joaquim Chaves, com 26 respostas em 105, isto é, aproximadamente 25% dos inquiridos. Portanto este laboratório é o mais forte no mercado ao nível da concorrência indireta.

É importante referir que o INSA começa a fazer alguma investigação e a desenvolver algumas análises ao nível dos EHM, mas ainda não têm o conhecimento suficiente para darem resposta às solicitações. De realçar que, caso este laboratório consiga o conhecimento suficiente para avançar na área dos EHM pode tornar-se um concorrente direto do laboratório de Análises Clínicas da FFUL. Esta informação foi identificada na entrevista dada pela Professora Isabel Tavares de Almeida.

Por último, é possível concluir que a comunicação dos laboratórios analisados é praticamente toda feita ao nível *on-line*, especificamente através dos respetivos *sites*.

#### 4.4.5. CLIENTES & UTENTES

Na tabela XI e XII são identificados os utentes e os clientes que o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL tem atualmente e quais os que gostaria de vir a ter num futuro breve, sendo considerados como potenciais. Neste caso, os hospitais foram considerados como clientes por serem reais clientes do laboratório, pois todos os dados e amostras que enviam são de utentes.

Através desta análise é possível verificar que o laboratório pretende alcançar os hospitais privados, bem como os alunos das universidades, por uma questão de proximidade.

**Tabela XI -** Atuais e potenciais utentes – geral

Utentes Atuais	Utentes Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alunos das Universidades;</li> <li>- Funcionários da Universidade de Lisboa;</li> <li>- Utentes em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alunos das Universidades e escolas secundárias;</li> <li>- Funcionários da Universidade de Lisboa;</li> <li>- Utentes particulares que pretendem realizar análises.</li> </ul>

**Fonte:** Entrevistas realizadas à Dra. Maria Elisa Alves e à Professora Isabel Tavares de Almeida

**Tabela XII -** Atuais e potenciais clientes – Hospitais

Clientes Atuais	Clientes Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro Hospitalar de Lisboa Norte (Hospital Santa Maria);</li> <li>- Centro Hospitalar de Lisboa Central (Hospital D. Estefânia);</li> <li>- Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental (Hospital de São Francisco Xavier);</li> <li>- Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca;</li> <li>- Hospital Garcia de Orta;</li> <li>- Hospital Distrital de Setúbal;</li> <li>- Hospital de Faro;</li> <li>- Centro Hospitalar da Universidade de Coimbra (Hospital Pediátrico);</li> <li>- Hospital Distrital de Beja;</li> <li>- Hospital de Ponta Delgada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitais Privados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CUF Descobertas;</li> <li>• Hospital dos Lusíadas;</li> <li>• Hospital da Luz;</li> <li>• Hospital de Cascais,</li> <li>• British Hospital</li> </ul> </li> <li>- Hospital Beatriz Ângelo (Hospital de Loures)</li> <li>- Seguradoras</li> </ul>

**Fonte:** Entrevistas realizadas à Dra. Maria Elisa Alves e à Professora Isabel Tavares de Almeida

## 4.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

### 4.5.1. METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS

Foram realizadas duas entrevistas um questionário os quais foram desenvolvidos tendo em conta o exposto no livro Saunders, Lewis & Thornhill (2007) relativamente à elaboração de métodos de recolha de dados primários.

De realçar que os enunciados de ambos os métodos estão no Anexo F, na Tabela XIII e na Tabela XIV.

As tabelas seguintes, XV e XVI, indicam resumidamente a metodologia utilizada para a realização das entrevistas e do questionário, bem como os objetivos traçados para a recolha dos dados primários.

**Tabela XV - Metodologia utilizada e objetivos para as entrevistas**

<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Foram realizadas duas entrevistas não estruturadas.</li><li>- Uma à Professora Isabel Tavares de Almeida (responsável pelo grupo de Metabolismos e Genética da FFUL); a outra foi realizada à Técnica Superior Especialista em análises clínicas do laboratório, a Dra. Maria Elisa Alves.</li><li>- Estas entrevistas tiveram como objetivo: (1) a compreensão e recolha do maior número de dados relativamente à perceção das duas entrevistadas quanto a fatores externos e interno à organização; (2) e da comunicação interna e externa que é realizada.</li></ul>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabela XVI - Metodologia utilizada e objetivos para o questionário**

<b>Questionário</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Foi realizado um estudo de natureza exploratória e quantitativa.</li><li>- Este questionário foi desenvolvido para que se possa compreender: (1) quais os fatores de preferência na escolha de um Laboratório de Análises Clínicas; (2) quais os laboratórios a que as pessoas mais recorrem; (3) a notoriedade do Laboratório de Análises Clínicas e qual a forma como os respondentes tomaram conhecimento sobre o mesmo.</li></ul>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 4.5.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA

A tabela XVII e XVIII indicam os procedimentos para ambos os métodos de recolha de dados primários a entrevista e o questionário.

**Tabela XVII - Procedimentos de recolha de dados para as entrevistas**

<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A entrevista à professora Isabel Tavares de Almeida foi realizada no dia 10 de Abril 2013 nas instalações da FFUL, um local onde a referida entrevistada se sente à vontade.<ul style="list-style-type: none"><li>• Foi indicado o objetivo da realização desta entrevista bem como a solicitação para a gravação da mesma.</li></ul></li><li>- A segunda entrevista foi realizada à Dra. Maria Elisa Alves no dia 15 de Abril 2013 também nas instalações da FFUL, em específico no Laboratório de Análises Clínicas.<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta entrevista seguiu os mesmos trâmites que a primeira.</li></ul></li><li>- Os locais foram escolhidos pelas entrevistadas sendo portanto onde as mesmas se sentem mais à vontade e com confiança para responderem às questões. De início foi essencial criar empatia com as entrevistadas.</li></ul>
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabela XVIII - Procedimentos de recolha de dados para o questionário**

<b>Questionário</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O questionário foi colocado <i>on-line</i> no dia 13 de Abril de 2013 e foi retirado no dia 28 de Abril de 2013.</li><li>- Tendo em conta o curto espaço de tempo, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência e por consequente não representativa.</li><li>- Na introdução deste questionário foi identificado o objetivo do mesmo, o <i>e-mail</i> caso fosse necessário esclarecimento de alguma questão bem como o tempo estimado para a sua resolução.</li><li>- Através de poucas questões pretende-se (1) compreender quais os laboratórios que os respondentes conhecem e preferem, bem como (2) quais os fatores a que dão importância aquando da seleção de um laboratório. Posteriormente é essencial (3) verificar quantos dos respondentes conhecem o laboratório em estudo e como o conheceram.</li></ul>
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.5.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Estes dois métodos de recolha de dados primários foram essenciais para a compreensão de dois pontos de vista: (1) das pessoas que trabalham diretamente no laboratório, (2) e da população em geral sobre o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL e dos laboratórios em genérico.

Através da entrevista, foi possível perceber como as pessoas que trabalham internamente no Laboratório de Análises Clínicas da FFUL veem toda a envolvente interna e externa. Por outro lado, através do questionário, retirou-se informação relativa às preferências da população neste ramo de laboratórios de análises clínicas e pode verificar-se se a mesma conhece o laboratório em questão.

#### 4.5.4. CONCLUSÕES

De seguida são apresentadas as conclusões que foram extraídas da análise às entrevistas e ao questionário. Estas conclusões estão expostas nas tabelas XIX e XX.

**Tabela XIX - Conclusões das entrevistas**

<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Através desta recolha de dados foi possível verificar uma realidade mais virada para o setor da saúde e outra mais interna e diretamente em contato com o público.</li><li>- Visto que um dos objetivos da abertura deste laboratório foi apoiar os alunos da faculdade na realização interna dos seus estágios, ao longo destas entrevistas verificou-se que a maioria dos alunos desconhecia o laboratório.</li><li>- Identificou-se o crescimento que alguns dos concorrentes do laboratório tem alcançado. Na maioria dos casos compram laboratórios mais pequenos para se expandir.</li><li>- Verificou-se uma necessidade do laboratório ter uma comunicação mais ativa no mercado para que possa atrair mais utentes e assim conseguir mais dinheiro para um futuro investimento em outras áreas de investigação mais específicas como os défices da vitamina B12.</li><li>- Neste sentido e tendo em conta o poder do <i>Word of Mouth</i> neste setor é essencial que o serviço prestado vá ao encontro das necessidades da população e dos seus fatores de preferência quando escolhe um laboratório para realização de análises.</li></ul>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabela XX - Conclusões do questionário**

<b>Questionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma limitação nesta recolha de dados relativamente às respostas obtidas, de 88 respostas, 61% das respostas são de pessoas com idades entre os 16 e os 25 anos que na maioria residem em casa dos pais. Nesse caso continuam a usufruir do seguro de saúde dos mesmos e 40% das profissões dos respondentes é “estudante”.</li> <li>- De 95 respostas, 51 pessoas afirmam que têm seguro de saúde e 21 pessoas dizem afirmativamente que a seguradora lhes indicou um laboratório.</li> <li>- Quanto à questão dos fatores que fazem com que as pessoas deem preferência a um laboratório, há uma discrepância na resposta do acordo com a seguradora. Em 89 respostas, 25 pessoas consideram que este fator não é importante enquanto para 28 é muito importante. Estas 25 pessoas podem pertencer à limitação indicada.</li> <li>- Os fatores de preferência são: (1) credibilidade; (2) preço; (3) localização; (4) qualidade do serviço; (5) indicação médica.</li> <li>- Relativamente à recomendação médica para realização das análises, em média as respostas foram Nunca ou Raramente.</li> <li>- De 105 respostas (era possível escolher mais do que uma opção) apenas 7 pessoas recorrem ao laboratório em estudo usualmente. De 90 respostas obtidas para a questão se conhecem o referido laboratório, apenas 15 pessoas responderam afirmativamente e 11 destas foi através de amigos que o conheceram.</li> <li>- Dos 15 respondentes, 6 consideram o serviço do laboratório Muito Bom, 5 Bom.</li> <li>- É possível concluir que aproximadamente 17%, da amostra conhece o laboratório sendo que o conheceram na sua maioria por amigos e o serviço que é prestado é considerado numa média de respostas Bom.</li> </ul>
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.6. ANÁLISE SWOT

Para construção da análise SWOT é necessário compilar os pontos fortes e fracos provenientes da análise interna, aspetos internos à organização, bem como as ameaças e oportunidades que foram identificadas na análise externa. Através desta análise é possível extrair informação que auxiliará ao desenvolvimento do plano tático.

**Tabela XXI - Quadro de identificação da Análise SWOT**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O laboratório está inserido numa instituição de ensino;</li> <li>- Especificidade dos estudos efetuados; é um dos dois locais em Portugal que realiza a investigação, diagnóstico e controlo dos EHM;</li> <li>- <i>Know-how</i>, conhecimento e tecnologia;</li> <li>- Parceria com a Unidade de Pediatria do Hospital de Santa Maria;</li> <li>- Juntamente com algumas análises realizadas é enviado ao médico o diagnóstico parcial do utente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de notoriedade - a população em geral desconhece a existência do laboratório;</li> <li>- Nenhuma parceria com seguradoras;</li> <li>- Inexistência de uma página de <i>Internet</i> bem estruturada;</li> <li>- Inexistência de parcerias com Hospitais privados ou público-privados.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em nichos ainda não investigados (défices da Vitamina B12);</li> <li>- Contínuo avanço tecnológico no sentido de ser possível mais investigação e rapidez na entrega de resultados das análises;</li> <li>- Usufruir das vantagens da Ordem dos Farmacêuticos, como a comunicação através da revista que é impressa trimestralmente;</li> <li>- Ter acesso à base de dados do Serviço Nacional de Saúde relativamente às fichas de todos os utentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanços e investimento dos concorrentes na investigação dos EHM;</li> <li>- Os centros de saúde podem fazer análises clínicas e têm horário alargado;</li> <li>- Cortes Orçamentais na área da Saúde, aumento de taxas e remodelações dos sistemas são contantes;</li> <li>- Os grupos de pressão e os organismos institucionais são uma ameaça no sentido de poderem fazer inspeções aos locais de saúde.</li> </ul>

#### 4.7.OBJECTIVOS DO PLANO

O principal objetivo deste Plano de Comunicação Integrada de Marketing é o aumento da notoriedade e visibilidade que se pretende que o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL venha a adquirir durante o ano de 2014.

Para que se possa verificar este aspeto no fim do referido ano, é necessário que este objetivo seja mensurável, específico e realista.

Através de duas questões do questionário é possível apontar valores concretos para o objetivo pretendido; (1) nº3 – Quais os laboratórios onde costuma ir quando necessita de fazer análises clínicas? (2) nº 8 – Conhece o Laboratório de Análises Clínicas FFUL? Para ambas as questões, os dados já se encontram apresentados nas conclusões do questionário. De referir apenas que 17% é a percentagem aproximada de respondentes que conhece o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL do total de respostas.

Através deste Plano de Comunicação Integrada de Marketing, e tendo em conta estes aspetos, o objetivo é aumentar esta percentagem para aproximadamente 56%, o que dá um aumento absoluto de 39%, portanto que em 90 pessoas 50 conheçam o laboratório.

Fazendo uma proporção idêntica é possível verificar que se pretende que, de 7 pessoas que costumam eleger o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL para fazerem análises, este número seja aumentado para 48 pessoas.

Assim, pretende-se que este laboratório receba mais utentes, e que a população o possa escolher, por ser uma referência, e um motivo de credibilidade pela investigação feita.

Com a concretização deste objetivo pretende-se que o laboratório possa aumentar a sua faturação, passando a não depender com tanta frequência da FFUL. Posteriormente poderá ser possível investir em novas áreas de investigação como os défices da Vitamina B12. Esta é uma área pouco explorada e na qual foi demonstrado interesse, pela Professora Isabel Tavares de Almeida, de modo a que o laboratório possa continuar a oferecer serviços únicos em áreas específicas.

#### 4.8.ESTRATÉGIA

##### 4.8.1. SEGMENTAÇÃO & PÚBLICO-ALVO

Tendo em conta as diferenças do mercado, considera-se que para o presente plano de Comunicação Integrada de Marketing se pretende alcançar o ambiente *Business to Business* (B2B) bem como *Business to Consumer* (B2C).

Para se identificar o público-alvo a incluir no mercado B2B considera-se que os segmentos a atingir são ao nível do sector da saúde. Inclui-se neste sector: (1)

seguradoras que se especificaram em criar produtos para o sector da saúde; (2) médicos, principalmente todos os pediatras e médicos de medicina geral pois são os que têm contacto direto com os doentes que sofrem de EHM e (3) todas as Ordens dos Profissionais de Saúde. Esta segmentação é essencial, pois estes profissionais podem recomendar a utentes o laboratório, aumentando assim o *Word of Mouth*.

De modo semelhante, no mercado *Business to Consumer* (B2C) considera-se uma segmentação demográfica em específico por localização, pois esta baseia-se em toda a população que se encontre próxima do laboratório e que tenha necessidade de realizar análises clínicas. Pode-se dar relevância aos alunos que frequentam as Universidades na Cidade Universitária, bem como todas as pessoas idosas ou debilitadas que tenham dificuldade em se deslocar e que residam próximo do laboratório.

Para este plano de comunicação e tendo em conta a temática abordada, pode considerar-se os fornecedores como público – alvo, pois podem ser um público a ter em conta na consideração da qualidade do serviço, na prontidão do mesmo e na faturação mensal.

#### 4.8.2. POSICIONAMENTO DESEJADO

O posicionamento baseia-se nas escolhas estratégicas que são desenvolvidas por uma organização e as quais criam perceções na mente dos clientes relativamente a essa organização, ao serviço que é prestado, entre outros fatores.

Neste sentido, Laboratório de Análises Clínicas da FFUL pretende que os diferentes públicos-alvo o percecionem como sendo um local que; (1) disponibiliza resultados fidedignos, (2) tem preços acessíveis quando pode aplicar alguns descontos, (3) existe rapidez na entrega dos resultados e (4) em particular, para os médicos, é pretendido que estes percecionem o auxílio que o laboratório lhes confere quando, em alguns casos, lhes envia um diagnóstico juntamente com os resultados das análises.

#### 4.9. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

O Laboratório de Análises Clínicas da FFUL não tem definidas mensagens – chave mas pretende-se fazer passar e dar destaque a alguns aspetos comparativamente aos seus concorrentes. Neste sentido é necessário diferenciar o mercado *Business to Business* (B2B) do mercado *Business to Consumer* (B2C) e os Fornecedores.

**Tabela XXII - Mensagens-chave específicas para os diferentes públicos-alvo**

<i>Business to Business (B2B)</i>	<i>Business to Consumer (B2C)</i>	Fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Know-how</i> – laboratório que tem conhecimento, experiência e tecnologia;</li> <li>- Experiência no mercado de 37 anos;</li> <li>- Rapidez no envio dos resultados;</li> <li>- O facto de em determinadas circunstâncias ser enviado aos médicos um relatório com o diagnóstico do utente;</li> <li>- Inserção numa Instituição de Ensino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência no mercado de 37 anos;</li> <li>- Simpatia no atendimento e profissionalismo no serviço;</li> <li>- Rapidez no envio dos resultados;</li> <li>- Laboratório com áreas de investigação e diagnóstico importantes;</li> <li>- O laboratório encontra-se à disposição dos alunos da FFUL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento numa relação que se quer de parceria e duradoura;</li> <li>- Indicar as oportunidades de crescimento que o laboratório quer construir.</li> </ul>

#### 4.10. ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS

As áreas de atuação previstas que serão abordadas neste plano de Comunicação Integrada de Marketing são as seguintes: (1) Comunicação Interna; (2) Comunicação com os *Media*; (3) Comunicação na *Internet*; (4) Parcerias; (5) Comunicação na Comunidade Local; (7) Eventos; (8) Publicidade.

Todas estas áreas de atuação vão ser abordadas em pormenor no plano tático, onde serão indicadas ações para cada área com todo o pormenor da sua realização.

#### 4.11. MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO

A tabela seguinte indica o método de orçamentação de comunicação que está a ser utilizado atualmente pelo Laboratório de Análises Clínicas da FFUL, e qual o método bem como os montantes estimados que serão previstos para este plano.

**Tabela XXIII - Método de orçamentação atual e previsto**

Atual	Previsto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De momento não está definido qualquer orçamento de comunicação para o laboratório. No entanto foi indicado, pela Professora Isabel Tavares de Almeida, que sempre que fosse necessário a realização de comunicação para o laboratório, o orçamento será feito tendo em conta o que se pretende fazer.</li> <li>- Assim o orçamento atual é considerado como “<b>objetivo e tarefa</b>” (Clow &amp; Baack, 2010). Portanto, consoante a comunicação que se pretende realizar será necessária avaliação para verificação dos montantes essenciais e se possível avançar com o proposto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para a realização do orçamento de comunicação, será utilizado o método “<b>objetivo e tarefa</b>” (Clow &amp; Baack, 2010).</li> <li>- Relativamente aos custos e subcontratação de empresas, os montantes serão referidos nas respetivas táticas, no plano Tático.</li> <li>- No total, serão despendidos, aproximadamente, 3075 euros. A este valor pode acrescer outros montantes, como custos variáveis e dependo dos acordos efetuados com as respetivas entidades.</li> <li>- Quanto ao tempo que é necessário despendar para colocar cada tática em prática, este será calendarizado tendo em conta três momentos essenciais: (1) preparação, (2) implementação e (3) avaliação.</li> </ul>

#### 4.12. PLANO TÁCTICO

Seguidamente é apresentado o plano tático identificando: (1) o objetivo da tática a realizar, (2) o público-alvo, (3) a mensagem-chave que se pretende fazer passar para o referido público-alvo, (4) a descrição da ação e (5) o orçamento previsto.

Para que estas táticas sejam implementadas é necessário identificar uma equipa responsável pela sua execução. Assim, as pessoas responsáveis pela implementação deste plano são a Professora Isabel Tavares de Almeida, a Dra. Maria Elisa Alves e o Dr. Ruben Ramos.

#### *Comunicação Interna*

**Tabela XXIV - plano Tático para a Comunicação Interna**

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Dar a conhecer a existência do Laboratório de Análises Clínicas da FFUL. Apresentar a disponibilidade para receber ideias de investigação.	Os novos alunos de Licenciatura da FFUL bem como Alunos do Mestrado em Análises Clínicas da FFUL.	O laboratório está à disposição dos alunos, apresentando-lhes os serviços que prestam bem como as áreas de investigação. Indicar a sua experiência no mercado.	Juntamente com os docentes das Unidades Curriculares de Bioquímica Clínica e Hematologia organizar uma visita ao laboratório onde os alunos poderão verificar os serviços e os processos que são desenvolvidos. As visitas seriam feitas em separado tendo em conta as diferenças académicas dos alunos.	O orçamento previsto para esta tática será de 0 euros, pois apenas requer uma organização por parte dos trabalhadores do laboratório.
Aumentar o vínculo com os alunos, fazendo com que haja um <i>Word of Mouth</i> positivo.	Melhor aluno do Mestrado em Análises Clínicas da FFUL.	Indicar a sua experiência no mercado. Citar todos os serviços do laboratório.	Comunicação aos alunos da possibilidade do melhor aluno do Mestrado ter um estágio no laboratório. Este estágio teria a duração de três meses e seria em regime de estágio curricular.	O estágio seria curricular e por esse motivo não haveria remuneração. Assim o orçamento é de 0 euros.
Dar a conhecer o laboratório e proporcionar um <i>Word of Mouth</i> positivo.	Funcionários das Universidades que pertencem à Cidade Universitária.	Apresentar a sua experiência no mercado bem como todos os serviços que prestam.	Indicar via <i>e-mail</i> a existência de um Laboratório de Análises Clínicas na FFUL, das vantagens que vão poder usufruir, de todos os serviços que este presta bem como da sua localização e contatos.	Esta tática tem como orçamento previsto 0 euros, pois será enviada toda a informação via correio eletrónico.

**Nota:** Foi considerado um orçamento de 0 euros para todas as táticas pois não haverá custos fixos em concreto mas podem existir certos custos variáveis inerentes ao tempo que terá de ser despendido na preparação e execução destas táticas.

## Comunicação com os Media

**Tabela XXV** - plano Tático para a Comunicação com os *Media*

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Dar a conhecer a existência deste laboratório e dos serviços que são desenvolvidos.	Farmacêuticos inscritos na Ordem dos Farmacêuticos e que recebam a revista.	Laboratório de experiência no mercado. Faz investigação e diagnóstico ao nível dos EHM. Indicar todos os serviços.	Propor a realização de uma entrevista na revista da Ordem dos Farmacêuticos. A entrevista seria realizada no laboratório para se apresentar o local e os processos.	O orçamento contém o tempo previsto de execução e o possível recurso a uma sessão de <i>media training</i> .
Dar a conhecer a existência de um Laboratório de Análises Clínicas na FFUL e todos os serviços que prestam.	Ordens de profissionais de saúde como a Ordem dos Médicos ou a Ordem dos Enfermeiros.	Apresentar a experiência que têm no mercado, a investigação e diagnóstico que desenvolvem e os serviços que prestam.	Propor uma breve entrevista e a parceria para o envio regular de artigos relativos a novas investigações que tenham sido realizadas e que tivessem interesse para estes profissionais.	O orçamento contém o tempo previsto de execução e o possível recurso a uma sessão de <i>media training</i> .

## Comunicação na Internet

O Laboratório de Análises Clínicas da FFUL já tem uma página de *internet* inserida no *site* da FFUL, mas existem apenas os contactos e localização.

**Tabela XXVI** - plano Tático para a Comunicação na *Internet*

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Dar a conhecer a existência do laboratório e os seus serviços.	Alunos da FFUL, funcionários da FFUL, doentes com EHM e todos os utentes. Hospitais que pretendem informação.	Apresentar a sua vincada experiência no mercado, todos os serviços que prestam bem como a investigação e diagnóstico que é realizado.	Após recolha de informação relevante, seria subcontratado um Designer para proceder ao melhoramento da página de <i>internet</i> . Poderia ser definida a Missão, objetivos e valores pelos quais o laboratório se rege.	Cerca de 800 euros.

**Fonte:** O montante do orçamento foi apurado através da indicação de uma designer.

## Parceria

**Tabela XXVII** - plano Tático para parcerias

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Fazer uma parceria com fim a aumentar o número de utentes do laboratório.	Médicos que trabalham no Serviço de Ação Social da Universidade de Lisboa.	Indicar a inserção do laboratório na FFUL. Reforçar a experiência que têm no mercado, os serviços que prestam bem como o seu conhecimento e tecnologia.	Envio via <i>e-mail</i> de toda a descrição do laboratório bem como de todos os serviços que prestam. Deverá ser solicitada uma reunião para que se possa falar quanto à possibilidade de existir uma parceria entre ambos.	O orçamento previsto é de 0 euros pois toda a informação é enviada via <i>e-mail</i> . De seguida será necessária a verificação de custos para a realização das reuniões.

## Comunicação na Comunidade Local

**Tabela XXVIII** - plano Tático para a Comunidade Local

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Aumentar o nº de utentes bem como o <i>Word of Mouth</i> positivo.	Alunos e funcionários das Universidades pertencentes à Cidade Universitária.	Apresentar a sua experiência no mercado, a rapidez no envio dos resultados e o facto de ser um laboratório que está à disposição dos estudantes.	Realização de uma promoção que se baseia num desconto de 2 Euros em análises de rotina. Este ocorre quando os alunos ou funcionários mostrarem, no momento da realização das mesmas, o cartão de estudante ou de funcionário. Esta divulgação seria feita via <i>e-mail</i> para as Universidades ou pessoalmente.	O orçamento terá de ser, de 160 euros mensais, fazendo uma estimativa de 20 alunos e funcionários por semana. Assim, aproximadamente ao fim do ano seria necessário 2000 euros. Deve-se considerar que uma pessoa faz análises clínicas normalmente uma vez por ano.
Dar a conhecer a facilidade que o laboratório proporciona à comunidade local e facilitar o <i>Word of Mouth</i> positivo.	Numa primeira fase entende-se por público-alvo os médicos (principalmente do Hospital de Santa Maria) e numa segunda fase o público-alvo a considerar é a população idosa ou com dificuldades de deslocação.	Identificar a experiência do laboratório neste sector e a sua credibilidade através da investigação e diagnósticos que são efetuados.	Indicar aos médicos que o laboratório oferece o serviço de recolha de sangue ao domicílio para análises clínicas para as pessoas idosas ou com dificuldades de deslocação que residam próximo do laboratório. Esta informação será transmitida primeiro via correio eletrónico e posteriormente noutras iniciativas de comunicação.	No orçamento serão tidos em conta certos custos variáveis que possam existir devido à preparação e execução da tática. O objetivo é que os utentes residam próximo do laboratório para que a deslocação seja feita a pé. A indicação do serviço será feita via correio eletrónico.

## Eventos

**Tabela XXIX** - plano Tático para Eventos

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Divulgar todos os serviços que o laboratório oferece, aumentar o número de acordos com fim a aumentar o número de utentes e gerar um <i>Word of Mouth</i> positivo.	Médico de Hospitais e de serviços de saúde bem como seguradoras com quem pretendem estabelecer acordos.	Apresentar o <i>Know-how</i> do laboratório, todo o conhecimento e tecnologia de que dispõe, a sua experiência no mercado, a rapidez no envio dos resultados e o apoio ao diagnóstico de algumas análises.	Organização de uma conferência relativa aos EHM. Depois seria apresentado o laboratório, os serviços e a investigação que é feita. Esta será realizada nas instalações da FFUL com o objetivo de redução de custos e transmissão de credibilidade. Oferta de um lanche aos participantes. Estes poderão conhecer as instalações do laboratório e ser-lhes-ão entregues folhetos e cartões-de-visita.	Contratação de uma empresa de <i>catering</i> . Considerando uma estimativa de 5 euros por convidado e que seriam 30 convidados, é expectável um orçamento de 150 euros. A FFUL dispõe de auditório totalmente equipado.

**Nota:** Os oradores da presente tática seriam (1) Professora Isabel Tavares de Almeida que falaria de novas investigações relativas aos EHM e (2) a Dra. Maria Elisa Alves que apresentaria o laboratório. De realçar que poderá haver outros custos variáveis, como os convites e a gestão dos media que serão considerados no orçamento previsto.

**Tabela XXX - Continuação plano Tático para Eventos**

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Apresentar a existência do laboratório para que se possa gerar um <i>Word of Mouth</i> positivo.	Alunos do Ensino Secundário.	Identificar a experiência do laboratório no mercado e apresentar os serviços que prestam de uma forma sucinta.	Durante o <i>Open Day</i> da FFUL aos alunos do Ensino Secundário poderia ser feita uma visita guiada ao laboratório. Entregar aos alunos um folheto relativo ao laboratório e aos seus serviços.	O orçamento previsto é de 0 euros, sendo que o custo dos folhetos será indicado de seguida.

### Publicidade

**Tabela XXXI - plano Tático para Publicidade**

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição	Orçamento
Divulgar a existência do Laboratório de Análises Clínicas da FFUL.	Alunos do ensino secundário e das Universidades na Cidade Universitária, funcionários das mesmas e todos os utentes que se desloquem ao laboratório. Médicos presentes na conferência.	Apresentar todos os serviços do laboratório, a sua experiência no mercado, a inserção numa instituição de ensino e o facto de ter uma área de investigação e diagnóstico.	Criação de folhetos e cartões-de-visita que seriam distribuídos para o público-alvo referente nas táticas anteriores mas também serão colocados na receção do laboratório, e serão distribuídos nas Universidades da Cidade Universitária.	Impressão numa unidade gráfica. Estimativa de 250 cartões a 31 euros e 250 folhetos a 82 euros, o orçamento é de 113 euros. Os folhetos serão impressos numa folha A4 e apenas os títulos a cores enquanto os cartões serão a preto e branco e têm de tamanho 85mm*55mm.
Fidelizar os utentes que se desloquem ao laboratório.	Atuais e novos utentes do laboratório.	O laboratório está á disposição dos utentes. Citar a rapidez no envio dos resultados.	Quando os utentes se deslocam ao laboratório é-lhes entregue um cartão e são informados que caso tenham questões podem contactar.	Este objetivo tem como orçamento 0 euros, pois o único custo associado é dos cartões e esse já foi contabilizado na tática anterior.
Reforçar a relação com os atuais fornecedores.	Fornecedores.	Indicar que o laboratório quer agarrar oportunidades de crescimento. Realçar a importância desta relação.	Envio de uma carta com a indicação que será realizada uma conferência na qual, caso deem aprovação, poder-se-á publicitar o fornecedor, bem como na entrevista a realizar para a revista da Ordem dos Farmacêuticos. Anexar, um cartão-de-visita e um folheto.	Fazendo uma estimativa que o custo de envio de cada carta é de 0,60 cêntimos e contabilizando 10 fornecedores, o orçamento é de 6 euros. A publicidade aos fornecedores, na conferência, seria feita durante a apresentação do laboratório.

#### 4.13. CALENDÁRIO

O Calendário apresentado de seguida foi idealizado para o ano de 2014 e tem como objetivo identificar cronologicamente as áreas de atuação bem como as táticas que foram apresentadas anteriormente. Para tal, cada tática será calendarizada tendo em conta três categorias: (1) preparação; (2) implementação; (3) avaliação.

**Figura XXXII - Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing**

	Jan-14	Fev-14	Mar-14	Abr-14	Mai-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Out-14	Nov-14	Dez-14
<b>Comunicação Interna</b>												
Divulgação a novos alunos de Licenciatura e Mestrado												
Estratégia Curricular para o melhor aluno do Mestrado												
Divulgação junto às Universidades mais próximas												
<b>Comunicação com os Média</b>												
Entrevista na revista da Ordem dos Farmacêuticos												
Comunicação a outras Ordens Profissionais de saúde												
<b>Comunicação na Internet</b>												
Melhoramento da página de internet do laboratório												
<b>Comunicação na Comunidade Local</b>												
Descontos para alunos/funcionários das Universidades												
Divulgação junto dos médicos de Hospitais												
<b>Eventos</b>												
Conferência na FFUL para Médicos e Seguradoras												
Divulgação junto de alunos do ensino secundário no <i>Open Day</i>												
<b>Parceria</b>												
Serviços de Ação Social da Univ. de Lisboa												
<b>Publicidade</b>												
Folhetos e cartões distribuídos pelas Universidades												
Fidelização dos atuais e novos clientes												
Reforço da relação com os fornecedores												

**Legenda:**

Preparação	
Implementação	
Avaliação	

#### 4.14. AVALIAÇÃO E CONTROLO

Para se avaliar as táticas que foram implementadas anteriormente pode-se considerar valores obtidos através de dados como a quota de mercado, o aumento no número de utentes que se desloca ao laboratório e o volume de vendas que foi feito após implementação do plano.

Para tal, propõe-se a realização de um questionário tendo três objetivos; (1) aferir a forma como os utentes tomaram conhecimento do laboratório, (2) verificar se os utentes ficaram satisfeitos com o serviço que lhes foi prestado e caso a resposta seja afirmativa, (3) quais os fatores que fazem com que estes utentes estejam satisfeitos.

Estes dados são importantes para que se possa identificar a fidelização dos utentes. A referida informação pode ser conseguida através dos registos no sistema, verificando se um utente foi realizar análises apenas uma ou mais do que uma vez.

Um aspeto fundamental é o laboratório obter *Feedback* de algumas entidades como médicos e Seguradoras, este pode ser conseguido por exemplo, após a conferência.

### 5. CONCLUSÕES

Conforme indicado por Reid, Luxton & Mavondo (2005), a perspetiva da CIM é o maior desenvolvimento que foi feito na última década ao nível da comunicação e é um potencial condutor para que as empresas alcancem uma vantagem competitiva.

Este Plano de CIM foi realizado para o Laboratório de Análises Clínicas da FFUL. O referido laboratório conta com 37 anos de experiência no mercado mas com o avançar dos anos a sua visibilidade tem diminuído e em paralelo o crescimento de outros laboratórios tem sido exponencial. Neste sentido, foi identificada a necessidade de se reforçar a sua presença no mercado, para que pudesse aumentar o seu número de utentes, aumentando por conseguinte a sua faturação e, assim, poder investir em novas áreas de investigação, prevalecendo a sua vantagem competitiva no mercado ao nível da investigação e diagnóstico de doenças raras.

Para a elaboração da estratégia e do plano tático foi necessário ter em consideração que o referido laboratório se insere no sector da saúde, sendo este um sector bastante influenciado pelo *Word of Mouth*. Neste seguimento e tendo em conta as dificuldades financeiras do referido laboratório é fundamental identificar que para colocar este Plano de CIM em prática é essencial um esforço adicional por parte dos colaboradores, pois a maioria das táticas são referentes a dar a conhecer o laboratório aos diferentes públicos-alvo.

## 6. QUADRO RESUMO DO PLANO

**Tabela XXXIII - Quadro Resumo do Plano de Comunicação Integrada em Marketing**

Áreas de atuação previstas	Táticas	Público-alvo	Mensagem-chave	Descrição & meses de implementação (durante o ano de 2014)	Avaliação e control
Comunicação Interna	Divulgação a novos alunos de Licenciatura e Mestrado	Novos alunos de Licenciatura e de Mestrado em Análises Clínicas da FFUL	O laboratório está à disposição dos alunos. Apresentar os serviços e toda a investigação	Realizar uma visita ao laboratório com os referidos alunos. - Setembro e Outubro	Verificar o volume de vendas e quota de mercado
	Oferta de um Estágio Curricular	Melhor aluno do Mestrado em Análises Clínicas da FFUL.	Indicar a experiência no mercado e os serviços do laboratório.	O melhor aluno do Mestrado ter a oferta de um estágio no laboratório - de Março a Maio	Monitorizar dos resultados dos questionários
	Divulgação junto às Universidades da Cidade Universitária	Funcionários das Universidades que pertencem à Cidade Universitária.	Apresentar a sua experiência no mercado bem como todos os serviços que prestam.	Existência de um Laboratório de Análises Clínicas, dos serviços, localização e contatos. - Março	Observar o Volume de vendas, nº de registo de utentes
Comunicação com os Media	Entrevista na revista da Ordem dos Farmacêuticos	Farmacêuticos inscritos na Ordem dos Farmacêuticos e que recebam a revista	Laboratório com experiência no mercado, fazem investigação e todos os serviços que prestam	Realização de uma entrevista a ser editada na revista da Ordem dos Farmacêuticos. - Junho	<i>Feedback</i> , resultados dos questionários e volume de vendas
	Comunicação a outras Ordens de Profissionais de Saúde	Ordens de profissionais de Saúde	Indicação da experiência, toda a investigação e diagnóstico bem como todos os serviços	Propor uma breve entrevista e a parceria para envio regular de artigos de novas investigações. - Setembro	<i>Feedback</i> através de Médicos e outros profissionais de Saúde
Comunicação na Internet	Melhoramento da página de internet	Alunos, funcionários, doentes com EHM, utentes, Hospitais.	Experiência no mercado, todos os serviços bem como a investigação e diagnóstico	Subcontratação de Designer para melhorar a página de internet. - Junho e Julho	Volume de vendas, quota de mercado e número de utentes
Comunicação na Comunidade Local	Descontos para alunos/funccionários das Universidades	Alunos e funcionários das Universidades pertencentes à Cidade Universitária	Experiência no mercado, rapidez no envio dos resultados, o laboratório está à disposição dos alunos	Desconto de 2 Euros em análises de rotina. - de Março a Dezembro	Monitorizar os resultados dos questionários e volume de vendas
	Divulgação junto dos médicos de Hospitais	1º fase o público-alvo são os médicos e na 2º fase é a população com certas características.	Identificar a experiência do laboratório neste sector e a sua credibilidade através da investigação e dos diagnósticos	Dizer aos médicos que o laboratório oferece o serviço de recolha de sangue ao domicílio para que estes informem os utentes. - Março e Outubro	Observar o Volume de vendas, nº de registo de utentes
Eventos	Conferência na FFUL para Médicos e Seguradoras	Médicos de Hospitais e de serviços de saúde bem como seguradoras	<i>Know-how</i> , o conhecimento e tecnologia, experiência no mercado, rapidez no envio dos resultados e o apoio ao diagnóstico	Organização de uma conferência relativa aos EHM. Apresentação do laboratório, os serviços que têm e toda a investigação. - Outubro	Resultados dos questionários, verificar o volume de vendas e nº de registo de utentes
	Divulgação aos alunos do ensino secundário no <i>Open Day</i>	Alunos do Ensino Secundário	Identificar a experiência do laboratório no mercado e apresentar os serviços	Durante o <i>Open Day</i> da FFUL fazer uma visita guiada ao laboratório com os estes alunos e dar-lhes informação. - Abril	Verificar o nº de registo de utentes, o volume de vendas e a quota de mercado
Parceria	Serviços de Ação Social da Univ. de Lisboa	Médicos do referido serviço de ação social	Inserção do laboratório na FFUL. Reforçar a experiência, os serviços, o conhecimento e a tecnologia	Envio de toda a informação do laboratório e indicar todos os serviços que prestam. Solicitar uma reunião. - Fevereiro	Resultados dos questionários e observar o nº de registo de utentes
Publicidade	Folhetos e cartões distribuídos pelas Universidades	Alunos, funcionários e utentes que se desloquem ao laboratório e Médicos.	Indicar todos os serviços, a experiência no mercado, a inserção na FFUL e a investigação e diagnóstico	Dar folhetos e cartões-de-visita a população específica e distribuir em locais estratégicos. - De Março a Maio	Verificar o nº de registo de utentes e os resultados dos questionários
	Fidelização dos atuais e novos utentes	Atuais utentes do laboratório e os novos utentes	Indicar que o laboratório está á disposição dos utentes, a sua rapidez no envio dos resultados	É entregue aos novos e atuais utentes um cartão-de-visita. - Março a Dezembro	Verificar se os utentes voltam a realizar análises e fatores de satisfação
	Reforço da relação com os fornecedores	Fornecedores	Indicação de que o laboratório quer crescer. Realçar a importância desta relação.	Publicitar os fornecedores com quem sempre tiveram uma relação cordial. - Setembro e Outubro.	Verificar o apoio dos fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- Bailón, M. A. N. & Piñero, M. S. & Ballester, E. D. (2009), Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica, *Estudios Gerenciales*, 25 (11); 35 – 57
- Caemmerer, B. (2009), The planning and implementation of integrated marketing communications, *Marketing Intelligence*, 27 (4); 524 – 538
- Christensen, L. T. & Firat, A. F. & Torp, S. (2008), The organisation of integrated communication: toward flexible integration, *European Journal of Marketing*, 42 (3/4); 423 – 452
- Chebat, J. & Crié, D. (2012), Health marketing: Toward an integrative perspective, *Journal of Business Research*, 66; 123-126
- Daniel, K. L. & Bernhardt, J. M. & Eroglu, D. (2009), Social marketing and health communication: from people places, *American Journal of Public Health*, 99 (12)
- Holm, O. (2006), Integrated marketing communication: from tactics to strategy, *Corporate Communication: An International Journal*, 11 (1); 23 – 33
- Reid, M. & Luxton, S. & Mavondo, F. (2005), The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation, *Journal of Advertising*, 34 (4); 11 – 23
- Torp, S. (2009), Integrated communication: from one look to normative consistency, *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2); 190 – 206
- Vilarinho, L. & Cardoso, M. L. (n.d.), Parâmetros bioquímicos anormais sugestivos de doenças metabólicas – casos clínicos; *Unidade de Biologia Clínica, Instituto de Genética Médica Jacinto de Magalhães*
- Wagner, H. C. & Fleming, D. & Mangold, W. G. & LaForge, R. W. (1994), Relationship marketing in health care, *Journal of Health Care Marketing*, 14 (4); 42 – 47

## Livros & Decreto-Lei

- Clow, K. E. & Baack, D. (2010), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communicatios* (4<sup>th</sup> Edition); Pearson
- Margotto, P. R. (2004), *Assistência ao Recém-Nascido de Risco* (2<sup>a</sup> edição); Pórfiro
- Saunders, M., Lewis P. & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students* (4<sup>th</sup> edition), Prentice-Hall Financial Times.
- Publicado em Diário da Republica a 31 de Julho de 1976 o Decreto-Lei n° 650/76 de 31 de Julho seguido do Despacho n° 74/ME/83 a indicação do início de atividade do Laboratório de Análises Clínicas da FFUL.
- Estatuto da Ordem dos Farmacêuticos – Decreto-Lei n°288/2001 de 10 de Novembro.

Lei Orgânica do Ministério da Saúde – Decreto – Lei nº 124/2011, de 29 de Dezembro, e alterado pela Declaração de Retificação 12/2012, de 27 de Fevereiro.

#### **Referências Eletrónicas – Data do último acesso**

Faculdade Farmácia da Universidade de Lisboa: <http://www.ff.ul.pt/> - 12/06/2013

Ordem dos Farmacêuticos - <http://www.ordemfarmaceuticos.pt/> - 12/06/2013

PORDATA – Base de dados de Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/> - 19/06/2013

Direção Geral de Saúde: <http://www.dgs.pt/> - 08/06/2013

Diário Económico: <http://economico.sapo.pt/> - 08/06/2013

Jornal Público: <http://www.publico.pt/> - 08/06/2013

Sic Notícias: <http://sicnoticias.sapo.pt/> - 08/06/2013

TVI: <http://www.tvi24.iol.pt/> - 08/06/2013

Ministério da Saúde: <http://www.portaldasaude.pt/> - 09/06/2013

Centro Hospitalar de Lisboa Norte: <http://www.hsm.min-saude.pt/> - 09/06/2013

Diário Digital: <http://diariodigital.sapo.pt/> - 09/06/2013

Portal Nacional: <http://portalnacional.com.pt/> - 09/06/2013

Serviço de Ação social da Universidade de Lisboa: <http://www.sas.ul.pt/> - 09/06/2013

Dr. Joaquim Chaves: <http://www.joaquimchaves.pt/> - 20/04/2013

Labamaro: <http://www.labamaro.pt/> - 20/04/2013

Dr. David Santos Pinto: <http://www.davidsantospinto.labco.pt/> - 21/04/2013

Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge: <http://www.insa.pt/> - 21/04/2013

Dr. Germano de Sousa: <http://www.germanodesousa.com/> - 21/04/2013

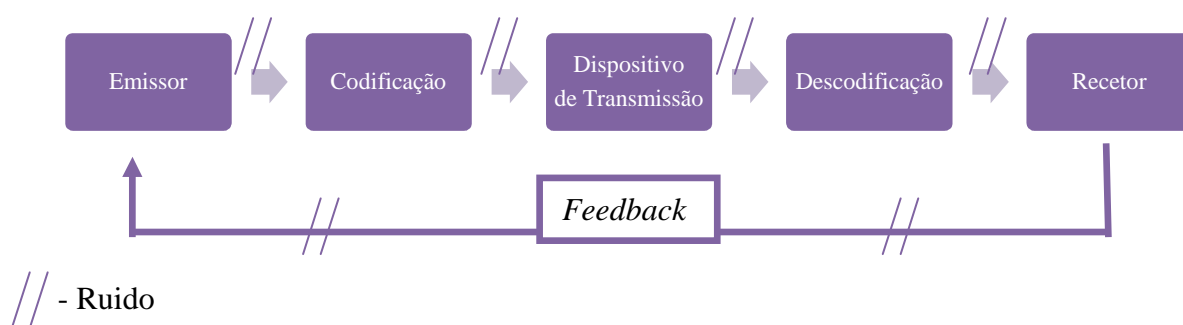
Centro Hospitalar do Porto: <http://www.chporto.pt/> - 21/04/2013

Sociedade Portuguesa de Doenças Metabólicas: <http://spdm.pt/> - 10/08/2013

*Smile print*: <http://www.smileprint.pt/> - 10/08/2013

## ANEXOS

### Anexo A



**Figura 1** - Processo de comunicação

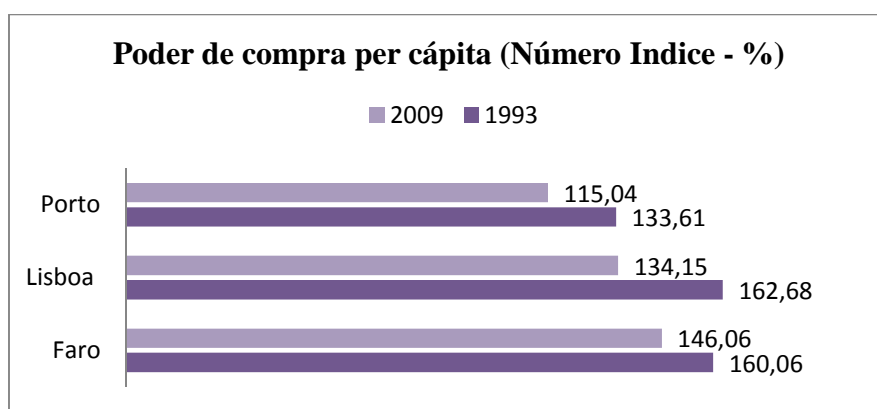
**Fonte** – Adaptado do modelo de Shannon & Weaver (1949) referido em Clow & Back (2010)

### Anexo B

**Tabela I** - Indicadores demográficos

	Despesas de consumo final das famílias por tipo de bens e serviços (Euros)				Esperança de vida à nascença: total e por sexo (Anos – idade Média)		Rendimento médio disponível das famílias (Euros)	Taxa bruta de natalidade (permilagem)	Idade média da mãe ao nascimento de um filho (Anos – Idade Média)
	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	Habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis	Saúde	Transportes	Masculino	Feminino			
2005	16529,9	14531,9	5075,1	14789,2	74,8	81,3	28959,5	10,4	29,6
2006	17338,5	15083,7	5329,1	15235,3	75,2	81,6	29379,1	10,0	29,9
2007	18139,6	15991,3	5896,6	16070,8	75,5	81,8	30731,4	9,7	30,0
2008	19226,7	16866,6	6322,1	16205,5	75,8	81,9	31733,9	9,9	30,2
2009	18728,1	17230,1	6441,0	13992,7	76,2	82,2	31322,1	9,4	30,3
2010	18898,3	18013,7	6568,4	15781,9	76,5	82,4	32116,9	9,6	30,6
2011					76,7	82,6	31186,7	9,2	30,9
2012							30832,9		31,0

**Fonte:** PORDATA & INE



**Gráfico 1** - Indicadores demográficos

**Fonte:** PORDATA & INE

## Anexo C

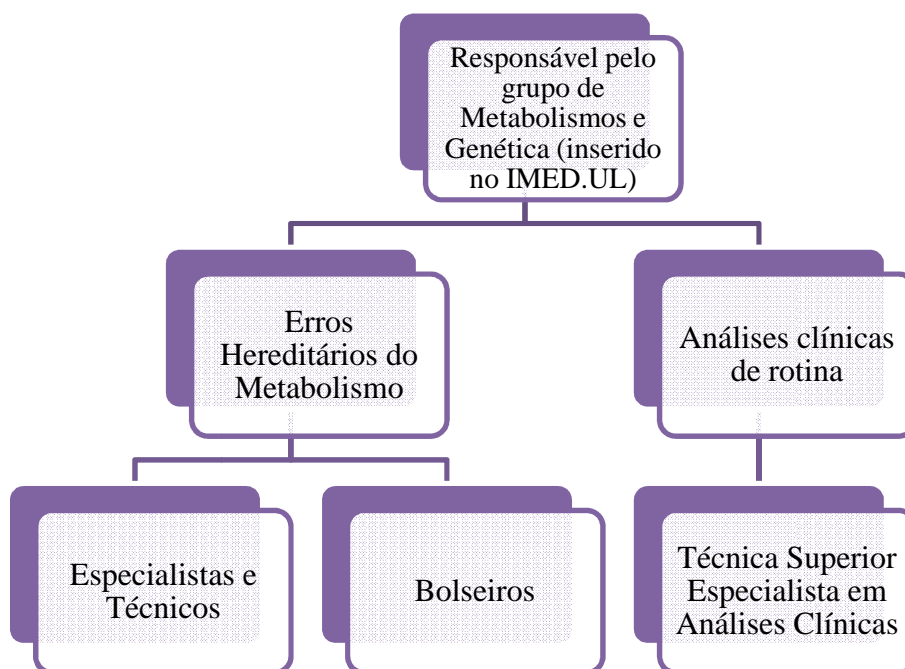
**Tabela III - Comparação entre práticas antigas e atuais**

Antigamente	Atualmente
<ul style="list-style-type: none"><li>- O curso de ciências farmacêuticas era de 5 anos (3 anos idênticos, mais 2 anos de especialidade e meio ano de estágio obrigatório)</li><li>- A especialidade poderia ser feita em análises clínicas, indústria farmacêutica ou farmácia hospitalar.</li><li>- Com a criação do laboratório houve durante alguns anos a oferta de estágio para os alunos recém-licenciados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O curso de ciências farmacêuticas sofreu alterações devido à introdução de Bolonha.</li><li>- Assim os alunos têm 5 anos de ensino, sendo 3 anos de licenciatura e 2 anos de mestrado integrado.</li><li>- Um dos mestrados que esta instituição oferece é o de análises clínicas sendo que o laboratório dá apoio ao referido mestrado.</li><li>- Os alunos que pretendem fazer estágio após mestrado podem requisitá-lo mas a divulgação da oferta de estágios é nula.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado da informação disponibilizada nas entrevistas

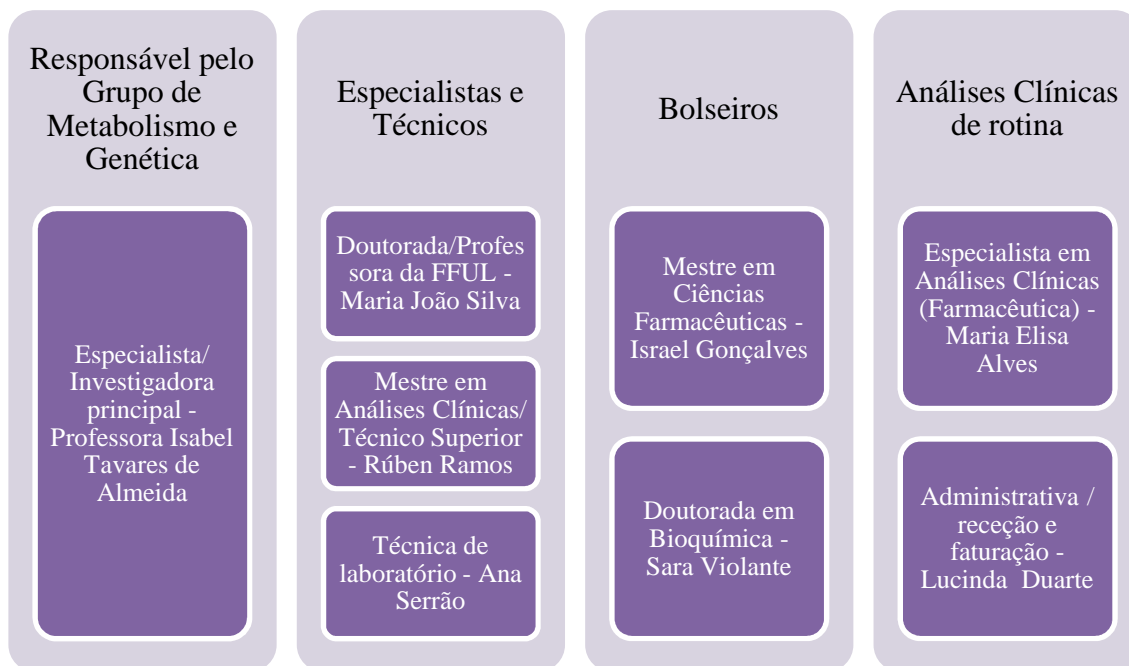
## Anexo D

**Imagem 1 - Organigrama referente ao Grupo de Metabolismos e Genética**



**Fonte:** Indicado pela Professora Isabel Tavares de Almeida na entrevista

Na figura seguinte, figura 4, é feita a especificação da informação referente aos profissionais que trabalham no grupo de Metabolismos e Genética.



**Figura 4** - Especificação dos colaboradores do Grupo de Metabolismos e Genética

**Fonte:** Indicado pela Professora Isabel Tavares de Almeida na entrevista

## Anexo E

**Tabela VI** - Posicionamento percecionado – perguntas e respostas

Perguntas	D. Lucília Martins	Dr. Fátima Furtado
Considera que o laboratório é reconhecido no sector da saúde por entre todos os outros laboratórios existentes?	Sim	Sim, até porque são poucos os laboratórios que fazem determinados exames que só este faz
Considera que o laboratório é um local profissional?	Sim, penso que é um local bastante profissional.	Um laboratório na área da saúde muito conceituado e acima de tudo profissional
Qual o ponto forte e fraco do laboratório?	Ponto forte: análises específicas que efetua. Ponto fraco: dar maior visibilidade do trabalho efetuado	Eu conheço o laboratório da Faculdade de Farmácia mais por determinadas áreas como as metabólicas e é dessa que posso dizer que é forte
Considera que as pessoas o reconhecem por estar intrinsecamente ligado à investigação e diagnóstico das doenças metabólicas?	Sim	Sim acho que sim
O que pensa sobre o serviço que o laboratório presta?	O laboratório presta um serviço de excelente qualidade	De qualidade

Tabela XIII - Categorias e questões da Entrevista

Categorias	Questões
<b>Envolvente Demográfica, Económica e Social</b>	Tendo em conta o aumento do preço da taxa moderadora que posteriormente teve influência direta no aumento dos preços das análises clínicas, considera que este fator faz com que as pessoas não realizem com tanta frequência estas análises?
	Sendo a Faculdade Farmácia da Universidade de Lisboa financiada pelo Estado, os cortes orçamentais têm afetado diretamente o Laboratório de Análises Clínicas?
	Como têm superado este aspeto dos cortes orçamentais?
<b>Envolvente Tecnológica</b>	Fale-me um pouco sobre os avanços tecnológicos que têm sido feitos nesta área. Como podem estes avanços influenciar o funcionamento do Laboratório de Análises Clínicas?
<b>Envolvente Cultural</b>	Como escolhem os clientes o local para realizarem as suas análises clínicas? (caso seja necessário, indicar alguns aspetos como proximidade, por recomendação, entre outros, apenas como exemplo)
	A fidelização dos clientes é um aspeto relevante na escolha de um Laboratório de Análises Clínicas?
	Considera que existe Word of Mouth nesta área de atividade? (entende-se por Word of Mouth o facto de as pessoas passarem a palavra e fazerem comentários, via comunicação oral, relativamente a certas especificidades que lhes chamou a atenção, por exemplo a experiência positiva ou negativa que tiveram com uma organização)
	Se existe Word of Mouth considera que este é positivo ou negativo?
<b>Grupos de Pressão</b>	Quais os grupos de pressão que existem nesta área específica?
	As seguradoras no seu ponto de vista podem ser consideradas como um grupo de pressão? E podem exercer pressão nos media?
	A Ordem dos Farmacêuticos pode ser considerada como um grupo de pressão? Qual a vossa ligação à ordem?
<b>Media</b>	Como tem sido a vossa relação com os media?
	Têm realizado algumas entrevistas para revistas, televisão, rádio?
	Pensa que seria útil incrementar a divulgação das atividades do laboratório de forma proativa para os media?
	Seria interessante divulgar mais o laboratório na revista da Ordem dos Farmacêuticos?
<b>Continuação Análise Externa &amp; Análise Interna (Concorrência)</b>	Sentem (Laboratório de Análises Clínicas da Faculdade de Farmácia) que o número de laboratórios que tem aberto portas neste ramo tem aumentado ou diminuído?
	Fale-me um pouco relativamente ao facto de grandes nomes nesta área, como Dr. Joaquim Chaves, Labamaro, Dr. David Santos Pinto, Germano de Sousa, Dr. Ricardo Jorge, entre outros, continuarem a abrir laboratórios e serem cada vez mais conhecidos.
	Quais os principais laboratórios que considera como concorrentes diretos do Laboratório de Análises Clínicas da Faculdade Farmácia?
	Sendo este um dos dois locais que realiza o controlo e diagnóstico das doenças metabólicas em Portugal, considera que a população tem conhecimento desta informação?
	Seria interessante este aspeto ser mais divulgado?
	Tendo em conta os laboratórios acima referidos qual a posição no mercado/quota de mercado do Laboratório de Análises Clínicas?
	Atualmente mantêm os mesmos fornecedores que tinham quando iniciaram a atividade do laboratório?
	Sendo que nesta área os fornecedores são muito importantes, fale-me um pouco da vossa relação com os mesmos.
	Tem sentido mais pressão por parte dos fornecedores para serem efetuados os pagamentos?
<b>Análise Interna</b>	Há quanto tempo o Laboratório de Análises Clínicas iniciou a sua atividade?
	Qual o historial do Laboratório de Análises Clínicas? Quando foi iniciado, como se desenvolveu, etc...
	Considera que desde da abertura do laboratório a afluência de pessoas tem decrescido ou por sua vez crescido com o passar do tempo?
	Qual a organização interna (organigrama) do Laboratório de Análises Clínicas?
	Quais os serviços que o laboratório oferece à comunidade? Existem alguns serviços que são mais requisitados pela população ou pelos hospitais?
	Considera que a população conhece o laboratório? Como por exemplo os estudantes que frequentam as universidades existentes na Cidade Universitária.
	Fale-me um pouco de como pensa que as pessoas (internamente e externamente) vêm os serviços que o laboratório oferece?
	Quando foi realizada a última campanha de imagem do laboratório? Foram aferidos resultados?
	Como o laboratório se tem adaptado às alterações significativas dos índices estatísticos no sector da saúde? (Caso seja necessário indicar a regressão da taxa de natalidade e por outro lado o aumento da esperança média de vida)
	Nos últimos anos qual tem sido o volume de vendas que este laboratório tem conseguido realizar? (Caso não existam detalhes solicitar a tendência dos últimos anos (se é crescente, decrescente, estável...))
<b>Posicionamento</b>	Como é que os atuais clientes conheceram o laboratório?
	Existem hospitais e médicos que quando receitam análises clínicas ao paciente lhes indicam algum laboratório específico para as realizarem?
	Se sim, têm alguma parceria com algum médico para este efeito?
	Costumam receber mais doentes que vêm fazer análises ou por sua vez recebem mais amostras dos hospitais?
	Dos clientes habituais, qual considera ser o seu fator de preferência? (se necessário apresentar alguns exemplos, qualidade do serviço, preço, credibilidade, imagem, acordos com seguradoras e serviços de saúde, entre outros aspetos)
	Como gostariam de ser conhecidos pelos vossos clientes e outros públicos-alvo? A que características gostariam de ver o laboratório associado?
	Quais são os aspetos distintivos do laboratório face aos seus concorrentes?
<b>Missão; Objetivos de comunicação; Público-Alvo; Mensagem-chave</b>	Qual a Missão do laboratório? Qual a Missão da Faculdade Farmácia da Universidade de Lisboa?
	O laboratório tem definido os seus valores?
	Quais os objetivos que estão delineados para o laboratório? Caso não esteja nenhum objetivo delineado, quais os pontos que considera que podem ser mais relevantes para serem comunicados?
	Qual o target que o laboratório pretende alcançar? (entende-se target como sendo a população que a organização pretende conseguir)
	Quais os critérios de segmentação que considera serem os mais relevantes a utilizar para que se possa alargar o público-alvo. Exemplo: sociodemográficos, geográficos, psicográficos ou questões relativas ao comportamento do consumidor? (Entende-se por segmentação a subdivisão do mercado em pequenos grupos com características semelhantes dentro do grupo mas distintas entre os diferentes segmentos)
	Pondera mais associações com seguradoras ou outros serviços de saúde para que possam aumentar o número de clientes?
	Atualmente têm alguma mensagem – chave definida para o laboratório de Análises Clínicas?
<b>Orçamentação</b>	O Laboratório de Análises Clínicas costuma calcular um orçamento de comunicação por ano?
	Qual a forma como calculam esse montante?
	Caso seja possível pode-me indicar um intervalo de valores para esse montante? Neste sentido, qual o montante que considera que poderão disponibilizar para a elaboração deste plano de comunicação integrada de marketing?

**Tabela XIV - Enunciado do Questionário**

Questões	Respostas																																																						
1. Costuma fazer análises clínicas com regularidade?	a) Sim b) Não																																																						
2. Qual a frequência? (escreva no espaço indicado a frequência com que costuma fazer análises clínicas. Ex: uma vez por ano)	Resposta aberta para que o inquirido indicasse a frequência em concreto																																																						
3. Quais os laboratórios onde costuma ir quando necessita de fazer análises clínicas? (pode selecionar mais do que uma opção, para tal basta clicar no ponto antes do nome do laboratório. Caso não se desloque a nenhum destes laboratórios, solicito que escreva no espaço disponível qual(ais) o(s) local(ais) onde costuma realizar análises clínicas)	a) Dr. Joaquim Chaves b) Labamaro c) Dr. David Santos Pinto d) Germano de Sousa e) Laboratório de Análises Clínicas na Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa f) Dr. Ricardo Jorge g) Outro, qual/quais?																																																						
4. Quando o seu médico lhe prescreve análises clínicas para fazer, sugere algum local em específico? (Selecione apenas uma opção das indicadas, sendo que a) Nunca significa que o seu médico nunca lhe sugeriu qualquer local e e) Sempre significa que este lhe sugere sempre um laboratório em específico)	a) Nunca b) Raramente c) Algumas vezes d) Frequentemente e) Sempre																																																						
5. Tem um seguro de saúde?	a) Sim b) Não																																																						
6. Quando fez o seguro de saúde, a sua seguradora sugeriu-lhe alguns locais onde pode usufruir das vantagens do seguro?	a) Sim b) Não																																																						
7. Qual a importância para si dos seguintes fatores quando tem de escolher um Laboratório de Análises Clínicas? (Tendo em conta os fatores apresentados, indique com um "X" qual a importância de cada um para si, tendo em conta que 1. Nada importante e 5. Muito Importante. Caso o fator que é relevante para si quando escolhe um Laboratório de Análises Clínicas não esteja contido nesta tabela, escreva por favor em "outro, qual/quais?")	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a) Nada Importante</th> <th>b) Pouco Importante</th> <th>c) Mais ou menos importante</th> <th>d) Importante</th> <th>e) Muito Importante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Credibilidade</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Preço</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acordo com a Seguradora</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Localização</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Qualidade do serviço</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imagem</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indicação médica</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro, qual/quais</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		a) Nada Importante	b) Pouco Importante	c) Mais ou menos importante	d) Importante	e) Muito Importante	Credibilidade						Preço						Acordo com a Seguradora						Localização						Qualidade do serviço						Imagem						Indicação médica						Outro, qual/quais					
	a) Nada Importante	b) Pouco Importante	c) Mais ou menos importante	d) Importante	e) Muito Importante																																																		
Credibilidade																																																							
Preço																																																							
Acordo com a Seguradora																																																							
Localização																																																							
Qualidade do serviço																																																							
Imagem																																																							
Indicação médica																																																							
Outro, qual/quais																																																							
8. Conhece o laboratório de Análises Clínicas da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa?	a) Sim b) Não (responda a partir da questão 11)																																																						
9. Como conheceu o laboratório em questão? (Pode selecionar mais do que uma opção. Caso a opção que o fez conhecer este laboratório não esteja nesta lista, escreva por favor no espaço "outro, qual/quais?")	a) Internet b) Recomendado pelo médico c) Recomendado pela seguradora d) Recomendado pelo serviço de saúde e) Através de amigos f) Outro, qual/quais?																																																						
10. Como considera o serviço deste laboratório? (Selecione apenas uma das opções indicadas de seguida)	a) Muito bom b) Bom c) Nem bom nem mau d) Mau e) Muito mau																																																						
11. Idade (Escreva a sua idade)	Resposta aberta para que o inquirido indicasse a sua idade																																																						
12. Profissão (Escreva a sua profissão)	Resposta aberta para que o inquirido indicasse a sua profissão																																																						
13. Sexo	a) Feminino b) Masculino																																																						