

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**PROJETO DE LIDERANÇA DE MARCA NO MERCADO –  
PLANO DE COMUNICAÇÃO SECA**

**André Filipe Monteiro Leite da Silva Coelho**

Projeto de Mestrado  
em Marketing

Orientador:

Prof. João Faria Gomes, Professor Assistente Convidado, ISCTE Business School - IUL,  
Departamento de Ciências de Gestão

Novembro de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pela bela infância que me deram.

Também à Clarinha, à Matilde e à Márcia, por compreenderem as minhas ausências nestes dois anos únicos das suas vidas.

Ao Professor João Faria Gomes pelo seu focado acompanhamento que tornou possível este trabalho.

Ao meu ilustre desconhecido André Vieira pela sua disponibilidade no apoio técnico essencial à realização desta Tese.

À Seca e ao Hernâni Leite pela oportunidade.

## RESUMO

A presente Tese apresenta um plano de comunicação para a marca Seca, com o objetivo de defender a sua liderança no mercado de sistemas de medição e pesagem médicas, fornecendo soluções a dificuldades sentidas em contexto real, dado o difícil enquadramento económico, financeiro, social e político que a sociedade e o mercado atualmente atravessam.

Para tal, são analisados os conceitos mais relevantes para esta realidade concreta da marca no mercado português, as variáveis que exercem maior influência sobre a relação comercial entre as empresas na troca destes equipamentos médicos e a realidade da própria marca em causa nas suas variadas dimensões de marketing.

Assumindo a reunião dos dados necessários à concretização do objetivo inicial deste estudo, é então apresentado o plano de ações da marca no nosso país. Nomeadamente a estratégia de origem, as medidas tomadas *above* e *below-the-line*, os procedimentos operacionais e as tarefas de curto, médio e de longo prazos de cada área, recorrendo para tal a dados internos internacionais, estatísticas próprias e ao elevado conhecimento interno do setor.

Sendo estes objetivos reais, temos que esta Tese se debruça sobre uma implementação anual de comunicação de reforço de liderança, cuja manutenção obriga, na parte final deste estudo, à apresentação de recomendações futuras.

Em resumo, pretende-se com este projeto que a marca seja gerida com maior eficácia para ainda melhores resultados, focada em ser economicamente vantajosa, atuando de forma pertinente, diferenciadora e preferencial para cada um dos públicos e mercados.

**Palavras-Chave:** Marcas *Business-to-Business*, Marketing na Saúde, Marketing Relacional, Comunicação *Business-to-Business*, Retail Marketing

## **ABSTRACT**

This thesis presents a communication plan with the aim of defending the market leadership of the brand Seca, by providing solutions to this brand's real context difficulties.

As the international market leader for measuring and weighing medical devices, Seca aims to define and implement a plan so as to achieve this initial objective of relevant concern given the difficult economic, financial, social and political situation that both the market and society in general are facing.

With this aim, this work analyses the most relevant concepts to the specific circumstances of the brand in the Portuguese market, the most critical and influential factors of the commercial relations between companies that deal in these medical devices, and the reality of the brand itself in its plural marketing dimensions.

Given that all the necessary data has been collected to achieve the above-mentioned goal, this study then presents action plans for the brand within the Portuguese context, namely the main strategy, the measures taken above and below-the line, the operational procedures and the various short, medium and long term tasks of each area, by using internal data from Seca International, and all the internal knowledge of the sector.

Knowing that these brand goals are real, this thesis addresses a brand leader annual communication program to defend the brand's status, the implementation of which, at the very end of this study, results in the presentation of future recommendations.

To sum up, the aim of this project is to develop a communication plan for Seca so that the brand can be managed more efficiently to achieve better results, focused on being economically profitable, by acting in a way that is appropriate, differentiating and preferential for each one of its publics and markets.

**Key-Words:** Business-to-Business Brands, Marketing for the Health Sector, Relational Marketing, Business-to-Business Communication, Retail Marketing

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Marca .....	3
1.1.1 Marcas B2B .....	7
1.2 Marketing no setor da saúde .....	9
1.3 Marketing Relacional .....	11
1.1.2 Marketing Relacional em contexto Business-to-Business .....	12
1.4 Comunicação B2B .....	14
1.4. Liderança de Mercado .....	18
1.5 Retail Marketing .....	19
<b>2. A MARCA, A CONCORRÊNCIA E O MERCADO .....</b>	<b>21</b>
2.1 A Marca Seca.....	21
2.1.1 História.....	21
2.1.2 Foco Médico .....	22
2.1.3 A Organização .....	22
2.1.4 O representante em Portugal .....	23
2.1.5 Posicionamento Competitivo .....	24
2.1.5.1 Produto .....	24
2.1.5.1.1 Certificações.....	27
2.1.5.2 Preço.....	28
2.1.5.3 Comunicação .....	29
2.1.5.4 Distribuição .....	32
2.1.5.4.1 Distribuição de Agentes .....	33
2.1.5.4.2 Exposição do Produto .....	33
2.2 Compreensão da Envoltente .....	34
2.2.1 Macro Envoltente .....	34
2.2.1.1 Análise PEST .....	34
2.2.2 Micro Envoltente.....	36
2.2.2.1 Análise do Mercado e Públicos-Alvo.....	36
2.2.2.2 Concorrência .....	40
2.2.2.2.1 Fatores Críticos de Sucesso.....	40

2.2.2.2.2 Fatores de Competitividade.....	41
2.2.2.2.3 Principais Concorrentes .....	42
2.2.2.3 As 5 forças de Porter .....	44
2.2.2.4 Períodos de Venda.....	46
2.2.2.5 Quotas de Mercado.....	46
2.2.2.6 Análise SWOT .....	47
<b>3. Plano de Comunicação Seca 2011.....</b>	<b>48</b>
3.1 Objetivos a Atingir.....	49
3.2 Preços e Budget.....	50
3.3 Ações, Responsáveis, Datas e Preços .....	51
3.4 Comunicação.....	54
3.5 Distribuição.....	59
3.5.1 Ambientes .....	62
3.6 Atendimento.....	65
3.7 Gestão de Stocks .....	66
<b>4. Recomendações 2012 .....</b>	<b>67</b>
4.1 Produtos .....	67
4.2 Comunicação .....	69
4.3 Ambientes .....	70
4.4 Atendimento .....	71
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios da decisão para desenvolver um programa de comunicação <i>business-to-business</i> .....	16
Figura 2 - Modelo de Plano de Marketing .....	17
Figura 3 - Contribuição das Linhas de Produto para as Vendas .....	26
Figura 4 - Canais de Distribuição: Retalho e Direto .....	32
Figura 5 - Exemplos de Circuitos de Distribuição .....	60
Figura 6 - Cadeia de Distribuição Seca em Portugal .....	61

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caraterísticas diferenciadoras do setor da Saúde .....	10
Quadro 2 - Linhas de Produto .....	25
Quadro 3 - Caraterísticas dos Materiais de Comunicação .....	31
Quadro 4- Análise PEST .....	35
Quadro 5 - Número e tipo de entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde em Portugal .....	38
Quadro 6 - Fatores de seleção das marcas nos concursos de aquisição de equipamentos do mercado .....	42
Quadro 7 - Caraterísticas das Marcas de Balanças .....	43
Quadro 8 - Quotas de Mercado das 5 principais marcas de balanças médicas em Portugal....	47
Quadro 9 - Análise SWOT .....	48
Quadro 10 - Ações de Marketing 2011 .....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Instalações Centrais da Seca .....	75
Anexo 2 - Mapa Seca .....	76
Anexo 3 - Produtos Linha Médica e Profissional .....	78
Anexo 4 - Certificados Seca: ISO + TUV .....	79
Anexo 5 - Certificado de Conformidade .....	80
Anexo 6 - Legislação Nacional .....	81
Anexo 7 - Segmentação de Produtos.....	82
Anexo 8 - Presença da Marca nas Lojas dos Distribuidores .....	83
Anexo 9 - Orçamento de estado para a Saúde de 2011 .....	84
Anexo 10 - Sistema Seca 360° Wireless .....	85
Anexo 11 - Catálogo Geral Seca .....	86
Anexo 12 - Monofolha de Produto.....	87
Anexo 13 - Comunicação de produtos disponíveis noutros países .....	89
Anexo 14 - Mini-Brochura Seca .....	88
Anexo 15 - Folheto de 4 Páginas .....	90
Anexo 16 - Folheto de 2 Páginas .....	91
Anexo 17 - Seca News .....	92
Anexo 18 - Anúncio Sistema Seca 360° Wireless.....	93
Anexo 19 - Catálogo Sistema Seca 360° Wireless .....	94
Anexo 20 - Teaser e Follow-On da Apresentação interna do Sistema Seca 360° wireless.....	95
Anexo 21 - Teaser e Follow-On aos Clientes da apresentação do Sistema Seca 360° Wireless .....	95
Anexo 22 - Stand de Apresentação Sistema Seca 360° Wireless, Congresso Internacional de Nutrição.....	96
Anexo 23 - Press-Release Apresentação Sistema Seca 360° Wireless .....	97
Anexo 24 - Presença Seca no 14º Congresso Português de Obesidade .....	98
Anexo 25 - Presença Seca no Encontro de Nutricionistas .....	99
Anexo 26 - Presença Seca na Normédica.....	99
Anexo 27 - Presença Seca na Conferência Internacional de Obesidade Infantil .....	100
Anexo 28 - Ação de Rastreio Seca Vida Saudável com envolvimento da população .....	101
Anexo 29 - Banner Sistema Seca 360° Wireless .....	102
Anexo 30 - Comunicação Assistência Técnica Seca .....	103

Anexo 31 - Corner Seca para Distribuidores e Feiras .....	104
Anexo 32 - Show-Room Seca .....	105
Anexo 33 - Montra de Verão Seca .....	106
Anexo 34 - Carrinha Seca .....	106
Anexo 35 - Seca Academy .....	107
Anexo 37 - Notícia Programa Peso Pesado.....	108
Anexo 36 - Animação Hospitalar .....	108

## INTRODUÇÃO

Tendo como certo que o objetivo primeiro de uma empresa é a obtenção do lucro, também é sabido que a forma de o conseguir é, cada vez mais, por via das perceções e convicções que o consumidor tem sobre a marca em causa. Pois se é no consumidor que reside a causa fulcral da existência da marca, é neste que se devem concentrar os esforços de marketing que potenciam a interação com o consumidor (Pereira, 2005).

Cruzando este ponto de partida com o atual contexto internacional de profunda crise generalizada nos vários quadrantes da vida das populações, nasceu a necessidade no seio interno da empresa Seca, da definição e implementação de um projeto com o objetivo de defender a sua liderança no mercado português de equipamentos de pesagem e medição médicas. Uma vez que a imagem desta marca junto dos seus públicos, fruto dos atributos técnicos dos seus produtos, é um dos fatores que mais contribui para a sua preferência generalizada pelo mercado.

Dada esta necessidade real da marca, foi colocado internacionalmente ao autor o desafio de, enquanto gestor da marca em Portugal, implementar e conseguir alcançar durante o ano de 2011 não só os objetivos comerciais de mercado inerentes ao negócio da marca, como também o de manter o estatuto de liderança a que a Seca se reserva. Para tal, o suporte teórico que consubstancia tudo o que é exposto e defendido ao longo do trabalho, advém de uma posterior procura bibliográfica focada nas matérias e conceitos de maior relevo para a temática a desenvolver.

Assim, pretende este projeto na sua fase inicial, relacionar os vários conceitos teóricos na tentativa de englobar diversas perspetivas de análise que contribuam para o plano a ser apresentado mais à frente. Para isso, o Capítulo 1 demonstra e contextualiza vários conceitos de marca, apresentados por diversos autores, pois o sucesso em causa reside na eficácia e sustentação comerciais que a marca Seca projeta.

Sabendo que esta marca atua num mercado altamente competitivo no setor *business-to-business*, da noção de marca este projeto evolui para a determinação dos pilares de sustentação aos bons desempenhos de uma marca a atuar nos mercados vincados pelo relacionamento entre empresas.

Uma vez que o território específico da marca é o setor da saúde, na secção seguinte são abordadas as suas particularidades deste mercado, e conseqüentemente, os aspetos a ter em conta nas orientações de marketing a adotar pela marca nesta tipologia de negócio.

Em seguida, este estudo debruça-se sobre a problemática do Marketing Relacional, o qual ao se caracterizar por práticas típicas de trocas comerciais de cariz colaborativo, entre as quais

assumem particular relevância a cooperação mútua, a integração de processos e compromissos mútuos, para a evolução conjunta do negócio de ambos os intervenientes da relação (Lages et al., 2008), se revela por ser altamente útil para o projeto em causa. Uma problemática de crucial importância que, quando cruzada com o contexto *business-to-business* onde a marca vive, assume ainda maior relevo, já que todo o plano de defesa de liderança da marca a empreender deriva não só do produto em si, mas também do serviço ao cliente, do atendimento a respostas técnicas e do espírito de parceria, uma vez que a relação entre a empresa que representa a marca e o cliente pressupõe um papel fundamental de elevada proximidade e confiança, atendimento e dedicação, antecipação e continuidade.

Seguidamente, este projeto aborda as características da Comunicação *business-to-business*, comparando-as, sempre que pertinente, com a realidade dos mercados *business-to-consumer* de forma a realçar os seus vetores determinantes por forma a criar sustentação e a indicar caminhos à elaboração do plano de comunicação apresentado mais à frente, e implementado no quotidiano prático da marca Seca.

Em paralelo, as noções de Liderança de marca também são tidas em conta, na medida em que são elementos-chave que obrigam à definição de um posicionamento de sucesso no mercado, sem o qual seria impossível atingi-lo. Assim como as de *Retail Marketing*, para ilustrar a forma como os produtos desta marca líder se devem apresentar fisicamente, este um vetor altamente negligenciado nesta área, conforme teremos oportunidade de verificar adiante.

Dado este enquadramento que fornece o suporte teórico ao conjunto de ações definidas e posteriormente implementadas no âmbito do projeto de liderança da marca, nomeadamente aos níveis da sua comunicação e distribuição, este estudo faz no Capítulo 2 uma ampla apresentação da marca Seca, da sua presença no mercado específico de equipamentos de pesagem e medição médicas em Portugal, ilustrando as suas características aos vários níveis do *Marketing-Mix* e os influenciadores fatores externos e internos à atuação da marca.

No Capítulo 3 está descrito o próprio projeto de uma forma lógica, dos objetivos iniciais à apresentação dos valores e os responsáveis do plano de ações, o qual está apresentado segundo a metodologia dos quatro vetores da gestão da marca de Olins, para quem “a melhor forma de o fazer é considerar tudo de uma forma consistente em redor da organização – os seus produtos, os seus ambientes, a sua comunicação e as suas atitudes.” (2003).

Culmina este projeto com um conjunto de recomendações para o ano de 2012, tendo em vista a natural continuidade da liderança da marca no seu mercado, reforçando os aspetos de maior relevo, uma vez que a marca é uma evolução na continuidade (Lencastre, 2009 in <http://pt.scribd.com/doc/16295433/>).

## 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1.1 Marca

“As firmas excelentes são aquelas que são capazes de demonstrar o uso da criatividade e a realização de inovações em todos os setores da sua organização” (Majaro, 1988). Um princípio que determina a forma de estar do topo de hierarquias empresariais que “legitimam a criatividade e a inovação, as únicas que têm todas as probabilidades de sucesso” (Majaro 1988:24), nomeadamente na implementação de uma política de *branding* forte, diferenciadora e permanente.

Nesta fase introdutória ao *branding*, a definição do conceito de marca apresenta-se como imprescindível, apesar de se encontrarem definições várias na pluralidade das literaturas científicas. Sem intenção de abordar a marca na sua perspetiva jurídica, importa antes refletir sobre o seu significado no enquadramento do marketing, para o qual existe a necessidade de “focalizar todos os recursos da organização, ao serviço de uma intenção estratégica: criar uma diferença” (Kapferer, 1995:47 in Machado, J, 2009:9).

A noção anterior encontra um paralelo mais extenso em Aaker (1996), para quem a identidade da marca reflete a sua visão, gerando uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, emocionais e intangíveis, pelo que “as organizações devem ter uma perspetiva alargada da mesma, considerando a marca não apenas com um produto, mas também com uma organização, uma personalidade ou um símbolo.”

A marca não é o produto: é o seu sentido, define a sua identidade no tempo e no espaço (Kapferer, 1992:10 in Carvalho, 2002). “É um ponto de referência. Como o dinheiro, ela facilita o comércio. Perante uma grande quantidade de produtos silenciosos ou ininteligíveis, cujo desempenho não pode ser apreendido num primeiro olhar, os consumidores ficam confusos. As marcas e os preços tornam os produtos inteligíveis, removendo a incerteza. O preço de um produto mede o seu valor monetário; a sua marca identifica-o e revela as facetas da sua diferença: valor funcional, valor hedonista e valor simbólico como reflexo da imagem própria que o consumidor tem de si mesmo. Uma palavra ou um símbolo sumarizam uma ideia, uma frase e uma longa lista de atributos, valores e princípio inerentes a produtos ou serviços. Uma marca encapsula identidade, origem, especificidade e diferença. As marcas identificam, garantem, estruturam e estabilizam a oferta. Elas tiram o seu valor da sua capacidade de reduzir o risco e a incerteza” (Kapferer 1992 in Carvalho, 2002:27). Já para John Murphy (1990:1), “a marca é o produto ou serviço de um determinado fornecedor que é

diferenciado pelo seu nome e apresentação.” Afirmação que encontra uma formulação mais resumida em Kapferer, (1992:74) quando este autor afirma não ser a publicidade que fala dos produtos – é a marca.

Evoluindo na abordagem ao tema, para Kevin Keller (2003) “a marca é a entidade que origina notoriedade, reputação e diferenciação no mercado em que atua. É uma entidade percetual.” Para tal, o processo de construção de marca para ser eficaz e relevante deve passar pelas seguintes quatro etapas complementares e evolutivas:

1. **Identidade da Marca** - Definição do que é o produto ou serviço



2. **Significado da Marca** - Que tipologia de associações deve o produto ou serviço gerar.



3. **Respostas à Marca** - Verificar as reações dos consumidores da proposta de valor do produto ou serviço.



4. **Relação com a Marca** - Consolidar o tipo de relação que o consumidor estará a estabelecer com o produto ou serviço.

Para Lencastre e Pedro (2000 in Pereira, 2005) “a marca é um sinal ou conjunto de sinais de uma missão e respetivas ações de marketing oferecidas por uma pessoa física ou jurídica, visando obter uma imagem junto dos seus públicos e segmentos alvo, diferenciada da concorrência. Segundo estes autores, o triângulo da marca é composto por três vetores fundamentais: (1) *Marketing Mix*, (2) *Identity Mix* e (3) *Image Mix*; sendo os dois primeiros pertencentes à empresa, com a função de emissão, e o terceiro ao mercado, com a função de receção, evidenciam-se então duas partes distintas. Segundo a mesma fonte, “o primeiro refere-se à missão da empresa, enquanto benefício global oferecido por uma marca, sendo o traço unificador de todas as mensagens que a empresa deseja transmitir, pelo que se baseia em toda a organização e respetivos produtos/serviços que disponibiliza no mercado. Neste caso a coerência entre todos os instrumentos de *marketing mix* é decisiva e extremamente importante para se conseguir transmitir de forma consistente a missão da marca, que deve ser única, apesar de serem admissíveis adaptações.” Já o *identity mix*, e ainda segundo os mesmos autores, “é dado pelos sinais da marca” significando “identidade a forma como os gestores e empregados tornam uma marca singular”, sendo os seus sinais constitutivos essenciais “o

nome, o logótipo, slogans, embalagens, rótulos e personagens.” No que se refere ao terceiro vetor da Marca, o *Image Mix*, responsável pela função de receção das mensagens pelo mercado, este “inclui consumidores atuais e potenciais”, sendo então “o pilar dos resultados dos dois anteriores, verdadeira imagem que a marca tem junto dos consumidores, constituída pelas suas percepções relativas à diferenciação da marca, de onde surgem comportamentos e atitudes tais como a notoriedade, a estima, a preferência, a adesão e a fidelidade, tão desejados pela empresa ou marca.”

Trata-se, no fundo, de todo um sistema agregador de valor para a marca, que para Keller (2003) a Equidade de Marca significa “o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”. O que no âmbito da Gestão de Marketing, define três orientações pilares para a atingir:

- A escolha inicial dos elementos fundamentais da marca: nome, logótipo, símbolos, tipografia, tom de voz, estilo fotográfico, cores, *layouts*, *jingle*, assinatura, embalagem, posicionamento e proposta de valor
- A forma como a marca se integra e se relaciona nas atividades de Marketing: Produto, Preço, Distribuição e Promoção
- Outras associações indiretas que remetem para outras entidades: o detentor da marca, o país de origem ou canal de distribuição

Prosseguindo com Aaker (1991, in Machado, J, 2009: 9), “o *brand equity* (valor da marca) é um conjunto de ativos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que pode criar valor para o cliente e para a empresa” por via de quatro dimensões complementares: **(1)** lealdade, **(2)** notoriedade, **(3)** qualidade percebida e **(4)** associações à marca.

Conforme determina Keller (1993) as fontes de valor da marca são a notoriedade e as associações à marca, relacionando-se a primeira com a força do impacto da marca no consumidor e a sua capacidade e / ou facilidade em a identificar, ora sob a forma de notoriedade assistida, espontânea ou de *top of mind*. (a primeira a ser identificada). No que se refere às associações à marca, e ainda segundo o mesmo autor, estas representam o significado da marca para o consumidor, traduzidas com características funcionais por via de ligações simbólicas ou emocionais.

Uma marca é pois uma oferta de experiências, com um histórico de todos os resultados acumulados do seu relacionamento com cada consumidor ao longo dos anos e através dos

vários meios disponíveis. O que lhe exige um comportamento a rumo certo ao longo de todo o processo, sem incursões a outros territórios para não perder a sua identidade no mercado e na organização, de forma a continuamente melhorar a sua proposta aos seus consumidores.

Já para Jacques Séguéla (1998), a marca é o coração do *star systéme*, “reside na cabeça dos consumidores e não nas prateleiras dos supermercados”; uma metáfora que ilustra o caráter intangível da noção de marca, a sua característica perceptual, validada obviamente pelos seus produtos ou serviços, mas também pelos comportamentos e todo o conjunto de atributos que constroem a sua personalidade que vêm atestar a sua credibilidade.

Conforme Raymond Rubicam (1960) “a melhor forma de identificar um bom anúncio é quando o leitor não se sente apenas atraído por ele, mas que o recorde durante muito mais tempo.” Uma clara alusão à importância que a mensagem publicitária tem no processo de construção de uma marca forte, de algo que seja inesquecível e suficientemente mágico para criar seguidores e consumidores fiéis muito para além do momento de comunicação.

Reforçando o mesmo compromisso, David Ogilvy (1967) definia ser “necessária uma presença de ânimo pouco comum para aderir com tenacidade a um estilo contra todas as pressões que incitam a – inventar algo novo – de seis em seis meses. É tragicamente fácil mudar. Sabemos que cada anúncio, espaço radiofónico ou comercial de TV, não é apenas um disparo mas uma inversão a longo prazo na personalidade total das marcas. Há que apresentar ao mundo uma imagem consistente, enriquecendo-a durante o processo de comunicação.”

O que nos leva à firme declaração de Wally Olins (2008) que “uma marca tem que ser Coerente, Consistente, para ser Credível.” Pois cada marca tem o seu território que, no fundo, é aquilo a que as pessoas se associam (Lencastre, 2009 in <http://pt.scribd.com/doc/16295433/>).

Uma premissa altamente relevante para este trabalho na medida em que ao ser aplicada eficazmente vai contribuir para objetivo de defesa da liderança da Seca, uma marca de produtos altamente racionais, úteis e funcionais, destinada a consumidores que processam a compra de uma forma continuada e igualmente metódica, prática e financeira, no mercado de balanças e instrumentos de medição médicos. Esta, uma área de negócio particular que exige assim, o entendimento da forma de atuação da marca nos circuitos *business-to-business*, um contexto bastante específico na vasta abrangência do conceito de marca.

### 1.1.1 Marcas B2B

“Durante muito tempo, as empresas permaneceram escondidas por razões de segurança: caso existissem problemas com as suas marcas, a marca da empresa não sofreria danos. No entanto, as marcas corporativas e as respetivas empresas, por maior que fosse a sua dimensão, eram desvalorizadas pela opinião pública e pelos profissionais” (Kapferer, 1992:172). Desta realidade passada do universo empresarial, a natural evolução trouxe-nos até um contexto no qual o capital principal de uma empresa é constituído atualmente pelas suas marcas (Kapferer, 1991:7). Para este autor, “a marca torna-se no porta-voz público mais visível da empresa, (...), é a fachada exterior (...) e tem a mesma cultura das empresas de que emanam” (Kapferer, 1991:61).

Ainda assim, existe a ideia generalizada que nos mercados “*business-to-business* o *branding* é algo a que não se dá grande relevância. Muitos executivos têm a firme convicção de se tratar de um fenómeno confinado apenas aos produtos e mercados de consumidores. A justificação de semelhante convicção reside no fato de atuarem num mercado de *commodities*, cujos consumidores naturalmente contam com abundante informação sobre os seus produtos e também sobre as ofertas da concorrência” (Kotler, 2008:21). O autor continua afirmando que “para estes, a fidelidade à marca não se aplica ao mundo “mais racional” dos produtos *business-to-business*”. Isto porque no entender de Serra e Gonzalez (1988, in Pereira, 2005), os consumidores fiéis apresentam uma menor sensibilidade ao preço, uma vez que preferem adquirir a marca ainda que a um preço superior e, uma menor vulnerabilidade face aos concorrentes, pois a fidelidade aumenta os custos de mudança da marca, dois pressupostos altamente rejeitados pela evidente lógica de procura do lucro das empresas.

Assim, “as marcas servem, nos mercados *business-to-business*, aos mesmos propósitos gerais que nos mercados de consumo: elas facilitam a identificação de produtos, serviços e negócios, ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes. São um meio efetivo e instigante de comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço conseguem proporcionar. São uma garantia de qualidade, origem e desempenho, com isso incrementando o valor percebido para o consumidor e reduzindo o risco e a complexidade presentes na decisão de compra” (Kotler, 2008:23).

Noutras palavras, Jo Harlow, vice-presidente de Marketing da Reebok, afirma que “os consumidores procuram o que uma empresa representa” (Klein, 2000:422).

Para isso, todos os ativos da empresa devem ser mobilizados com o objectivo de criar uma

entidade única e que seja realmente desejada. Deve possuir uma personalidade clara e distinta, combinando um conjunto de valores físicos, funcionais e emocionais, que possam assim assegurar a vantagem competitiva que a empresa pretende garantir. (King 1991 in Pereira, 2005).

Em conformidade está Olins (2008:107) para quem quando existe um compromisso sério na liderança de uma empresa, a marca deixa de pertencer apenas à organização para ser o símbolo do que esta representa, passa a ser a força da lealdade de níveis de serviço elevados e de comportamentos exemplares em relação ao cliente, passando então a representar externamente os valores de longo prazo da empresa. O que vai provocar que ao valor da utilização e ao valor da imagem se junte o valor ético, porque a preferência reside nas marcas que oferecem simultaneamente autenticidade e eficiência (Séguéla, 1998:176).

As marcas *business-to-business* facilitam a identificação de produtos, serviços e negócios, ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes (James Anderson e James Narus, 2008 in Kotler, 2008). Para Dan Morrison (2001 in Kotler 2008) as marcas “são um meio efetivo e instigante de comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço conseguem proporcionar.” Segundo Jim COlins (2001 in Kotler 2008), “são uma garantia de qualidade, origem e desempenho, com isso incrementando o valor percebido para o consumidor e reduzindo o risco e a complexidade presentes na decisão de compra.”

Para Lindon *et al* (1997:169) a marca tem um duplo valor para as empresas: **(1)** “valor comercial – ao ser uma vantagem concorrencial, já que os consumidores estão mais ligados às marcas que às empresas, por alavancar os investimentos de marketing, que permite vender mais caro e é uma força para os distribuidores; **(2)** valor institucional – ao reforçar o sentimento de pertença dos colaboradores, ser um fator de atração no recrutamento e de valorização bolsista na comunicação financeira.”

Outro aspeto relevante do *branding business-to-business* consiste no facto das marcas não atingirem apenas os consumidores, mas sim todos os interessados no negócio – investidores, funcionários, sócios, fornecedores, concorrentes, reguladores ou integrantes da comunidade local (Quelch, 2003 in Kotler 2008: 24). A corroborar esta contribuição está o estudo realizado pela *BBDO Consulting Company* que afirma que as companhias com marcas sólidas conseguiram recuperar-se com rapidez significativamente maior do abalo sofrido pelo mercado de ações em consequência dos ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001 do que as marcas mais fracas. O que permite concluir que as “marcas sólidas proporcionam às respetivas companhias retornos mais sólidos” (Kotler, 2008:26).

Segundo outro estudo, este realizado em 2002 pela McKinsey juntamente com o *Marketing Center Muenster*, que investigaram e analisaram a importância e relevância das marcas em vários mercados *business-to-business* alemães, as funções mais importantes da marca neste setor são **(1)** incrementar a eficiência da informação, **(2)** reduzir os riscos e **(3)** criar benefício de valor agregado / imagem (Kotler, 2008:27). Com efeito, as marcas que atuam nestes mercados têm uma relevância determinante nos setores de negócio com uma estrutura de fornecedores monolítica, onde existam poucos concorrentes, nos quais o processo de compra é muito simples, com muitos elementos envolvidos no processo de compra e onde existe uma alta visibilidade da aplicação da marca (Kotler, 2008:66).

Igualmente importante é a relevância da marca no seio interno de cada organização *business-to-business*, a qual para Olins (2003:123) “à medida que as empresas se transformam em coligações globais (...) as marcas surgem, cada vez com maior intensidade, como a mais importante fonte de coesão espiritual e emocional que mantém unidas as organizações, representando a reputação destas a todos os mundos em que se movimentam.” Este autor afirma mesmo que “num mundo turbulento e em mutação, onde tudo o resto é tão opaco, o estatuto da marca enquanto símbolo da empresa, e daquilo que faz e vende, torna-se primordial. Para além de ter um papel interno, convergente e estabilizador, a marca é um símbolo exterior de continuidade, clareza e coerência. Em algumas organizações, a marca e a empresa são claramente sinónimas” (Olins, 2003: 123, 124).

## 1.2 Marketing no setor da saúde

A marca é a antítese de *commodity*. Para a diferenciar da concorrência e tomar a oferta, qualquer que ela seja, numa não *commodity*, cria-se uma marca, com um nome diferenciador e procura-se associar-lhe um conceito inovador. Depois, há que canalizar toda a ação de Marketing para, através dessa marca, atingir a missão a que se propõe. Assim, temos que a marca é o suporte de uma estratégia de marketing (Lencastre, 2009 in <http://pt.scribd.com/doc/16295433/>). A qual no setor da saúde, enquanto mercado *business-to-business*, tem uma importância acrescida ao possuir um conjunto de especificidades diferenciadoras caracterizadas no seu *Marketing-Mix*, tal como referem Kahn et al (1997), pelo **(1)** preço – “que se refere a algo “difícil de pagar”, como a qualidade de vida, **(2)** a Distribuição e a Promoção - que se encontram limitadas pela legislação e regulação existentes. Adicionalmente, o **(3)** processo de tomada de decisão é lato e complexo porque ao

não envolver apenas o consumidor final, torna-se num diálogo com um conjunto de intervenientes profissionais, como médicos, farmacêuticos, enfermeiros, diretores, gestores, e pessoais, como os pacientes, consumidores e, de uma forma muito corrente, a família do paciente também”.

Em concordância está Moreira (2010), para quem as diferenças caracterizadoras do setor da saúde estão na vasta oferta de produtos e serviços, o que pressupõe uma larga heterogeneidade de consumidores, logo, um número elevado de públicos-alvo. A acrescer a este facto, neste setor nem sempre é notória a real satisfação do cliente / paciente final, dada a multiplicidade de fatores externos sempre presentes. No que respeita ao mercado em si, este exige um permanente contato com vários intervenientes institucionais e admite um complexo processo de tomada de decisão, o que exige uma multiplicidade variáveis no *marketing-mix*, conforme é possível sistematizar no Quadro 1:

**Quadro 1 – Características diferenciadoras do setor da Saúde**

Amplitude dos Produtos / Serviços	→	• Heterogeneidade de Consumidores
Difícil visibilidade dos benefícios dos produtos / serviços	→	• Dificuldade de mensuração da satisfação do consumidor final
Complexidade do Mercado	→	• Necessidade de contato permanente com diferentes instituições: • comunidade médica • entidades governadoras e legislativas
Processo de tomada de decisão	→	• Vários intervenientes envolvidos: • profissionais de saúde • paciente / consumidor • família do paciente
Variáveis do Marketing Mix	→	• Múltiplos intervenientes ao nível do preço / pagamento • Legislação limitativa: • Distribuição • Promoção

Fonte: Adaptado de Moreira, 2010.

Adicionalmente, este setor admite outras características próprias que lhe conferem uma noção de grave instabilidade, como (1) mudança frequente de legislação, (2) contínuas descobertas científicas, (3) aparecimento constante de novas soluções de tratamento de saúde,

o que obriga às marcas residentes a promoção de relações fortes com os clientes, fornecedores e com a comunidade (Figueiredo, 2003).

Dadas estas particularidades do setor da saúde, que aumentam a sua expressão na sua vertente pública, uma vez que os objetivos de satisfação das necessidades dos seus públicos-alvo que prossegue, estão associados ao espírito de missão da Administração Pública, na sua tarefa de distribuir benefícios e bem-estar a toda a sociedade, dado que a força não provém essencialmente do exterior, mas antes da sua própria missão social (Lindon et al, 1999, 577), é possível pressupor a necessidade de um elevado relacionamento empresarial.

### **1.3 Marketing Relacional**

Para Lindon et al (1999:29) o Marketing admite cinco etapas fundamentais desde a sua génese até aos nossos dias: **(1)** Marketing Individualizado e Relacional – início séc XX -, **(2)** Marketing de Produto - anos 30 -, **(3)** Marketing orientado para o Consumo – anos 40 e 50 -, **(4)** Marketing de Diferenciação (anos 70 e 80) e desde os nos 90, o **(5)** Marketing Relacional. Esta última tendência exige que a missão do *Marketeer* na marca seja a de investir nesse fator de diferenciação que ela tem de criar com as pessoas a quem se dirige, estabelecendo uma relação afetiva. Ou seja, transformá-la num fator de relacionamento com os seus targets. O Marketing Relacional que hoje é permitido pelas novas tecnologias é o reencontrar desse bom senso com o consumidor, conhecendo-o de uma forma tendencialmente individual para detetar as suas necessidades (Lencastre, 2009 in <http://pt.scribd.com/doc/16295433/>). O que volta a conferir-lhe as virtudes da personalização, da interatividade e da relação como na época do marketing artesanal (Lindon et al (1999:30).

Entende-se então como Marketing Relacional “o desenvolvimento e a consequente manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização” (Moreira, 2010, in Marques, 2003:46). Uma noção que reúne em si um conjunto de implicações vantajosas em termos empresariais, como “originar obrigações mútuas, segurança e compreensão, uma perspetiva de longo prazo, bem como comportamento de cooperação, que irá propiciar a criação de barreiras à saída e diminuirá a sensibilidade ao preço (Styles e Ambler, 2003).

Assim, o marketing relacional deve ter como principal preocupação a manutenção e o aprofundamento de uma relação duradoura com os clientes (Berry L, 1995). Isto porque a

reputação de uma marca pode ser desfragmentada se o processo de um serviço oferecido não conseguir satisfazer as expectativas dos clientes. Ou seja, um serviço de má qualidade não consegue ser salvo pela sua marca (Gronroos, 2003).

Para Lages et al (2008) o Marketing Relacional admite um conjunto de variáveis para a sua ótima aplicação como (1) prática e políticas de relacionamento, (2) confiança, (3) compromisso, (4) cooperação mútua e (5) satisfação com a relação. Em seguida, analisamos como cada variável é influenciadora na aplicação deste conceito, segundo os mesmos autores:

1 – Entende-se que numa relação comercial as práticas e as políticas de relacionamento devem estar sustentadas em valores éticos fundamentais para o desenvolvimento da relação, como o respeito pelo cliente que obriga a uma disponibilidade do fornecedor para atender e servir cada um dos seus clientes, por via de um maior esforço no sentido de uma resolução mais rápida e eficaz dos problemas.

2 – A mesma fonte cita que a confiança numa relação está presente quando uma das partes acredita na integridade e na fiabilidade da outra, “uma vez que a confiança ameniza o risco e aumenta os níveis de cooperação” (Shurr e Ozanne, 1995 in Marques, 2003:123).

3 – A noção de compromisso é aplicada como “o desejo de desenvolver uma relação estável, a disponibilidade de fazer sacrifícios a curto prazo para manter a relação, bem como a confiança na estabilidade da relação” (Anderson e Weitz, 1992). O que leva a “uma maior resistência à mudança por parte dos clientes” (Marques, 2003).

4 – A cooperação entre parceiros comerciais implica que estes compreendam a existência de benefícios através de um trabalho conjunto em detrimento de trabalho individual, pelo que esta variável corresponde a ações que, numa relação de interdependência, resultam em benefícios mútuos entendidos como recíprocos ao longo do tempo (Lages et al, 2008).

5- Intimamente ligadas à avaliação que o comprador faz às interações existentes na relação comercial com o fornecedor, uma vez que, para Powers e Reagan (2007), “a satisfação com a relação é um dos aspetos que mais motiva a continuidade das relações a longo prazo.”

Em resumo “o Marketing Relacional tem efeitos em diferentes níveis de relação” (Palmatier et al, 2007) pelo que é todo útil a implementação de uma perspetiva integrada de uma estratégia a este nível, nos vários vetores da organização.

### **1.1.2 Marketing Relacional em contexto Business-to-Business**

O conceito de *business-to-business* refere-se a uma entidade empresarial que fornece

produtos ou serviços a outras empresas, ao qual está inerente selecionar, desenvolver e gerir relações com clientes, relações essas que deverão ser vantajosas para ambas as partes, tendo em conta recursos, estratégias e objetivos de cliente e fornecedor (Malhotra e Birks, 2006).

Numa perspetiva integrada, a implementação de uma estratégia de Marketing Relacional requer alterações próprias ao nível da organização (Guenzi, Pardo e Georges, 2007), uma vez que a força de vendas assume um papel de crucial importância já que é um elemento facilitador para o surgimento de soluções externas – indo ao encontro dos interesses e expectativas dos clientes – e internas – ao fornecer a todos os elementos da empresa informação valiosa sobre os clientes, propiciando a criação de valor acrescentado.

O que cruzado com Marques (2003) acresce no seu sentido, para quem o Marketing Relacional apesar de poder ser aplicado nos mais variados contextos, é um instrumento claro do universo *business-to-business* já que cada empresa tem características próprias ao nível estrutural e operacional, uma vez que na relação comercial existem negociações específicas de grande envolvimento pessoal. A sustentação desta autora encontra replicação em Hutt e Speh (2002), para quem “são as características concretas e as tendências de compra no âmbito dos mercados *business-to-business* que conduzem à maior aplicabilidade do Marketing Relacional, como a valorização de relações mais estreitas e de longo prazo com fornecedores e a necessidade de proximidade do fornecedor de forma a garantir a compra atempadamente.”

Para Batista (2008), no âmbito da Gestão Estratégica de Marketing, “nos serviços a marca da empresa funde-se com a marca do processo oferecido; ao criar uma marca forte, as empresas estão interferindo positivamente nos seus resultados organizacionais. Uma marca forte será bem estabelecida no mercado, valorizada e bem posicionada na mente dos consumidores.” Para a implementar, esta autora evolui afirmando que “criar um relacionamento bem-sucedido e duradouro entre as marcas e os clientes, as empresas de serviços devem inovar para se diferenciarem da concorrência, deixando de tratar o serviço como uma *commodity*. O desempenho do serviço também é importante para o estabelecimento da marca.” Cujas forças no mercado advêm do “desenvolvimento e da consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização” (Buttle, 1998; Wilson, 1995; Smith, 1998 in Marques, 2003:46).

“Atribui-se, portanto, uma elevada importância à relação, entendendo-se que o investimento na mesma se pode traduzir em retornos significativos, sendo relevante que as empresas valorizem a sua capacidade de construir relações e manter redes de relações”

(Moreira, 2010). O que Kotler (1994, in Marques, 2003:72) sublinha como “a importância de “encantar” o cliente.”

No que se refere à satisfação do consumidor, a gestão das suas expectativas é um tema crucial nos mercados *business-to-business*, uma vez que estas uma vez não satisfeitas são o bastante para a mudança, e logo, para a não retenção do cliente. Para quem, segundo Parasuraman (1991) existem cinco formas essenciais para serem excedidas: **(1)** Fiabilidade, **(2)** Aspectos Tangíveis, **(3)** Capacidade de Resposta, **(4)** Garantia e **(5)** Empatia.

Sendo certo que o consumidor, enquanto sujeito humano que é, procura e prefere transversalmente relações duráveis e personalizadas, se atentarmos à natureza do mercado, este adota uma postura mais específica num cenário típico de *business-to-business*, tal como defende Sigfried Dominguez (2000) ao defender que “nestes mercados prevalece um comportamento mais racional, privilegiando atributos de valor ligados ao desempenho e à funcionalidade”, dos quais destaca: **(1)** Capacidade de Resposta - Convicção da empresa em ajudar os seus clientes, **(2)** Fiabilidade - Capacidade de cumprir a promessa comercial, **(3)** Garantia - Disponibilidade e know-how dos funcionários da empresa e a capacidade de inspirar confiança nos seus clientes, **(4)** Empatia - Atenção dedicada ao cliente.

#### **1.4 Comunicação B2B**

Nos mercados *business-to-business* é a comunicação institucional que faz o papel da marca, assegurando todos os papéis geralmente atribuídos à marca mas com conteúdos tangíveis sobre a empresa, o qual assegura o comprador *business-to-business* (Merlin, 2001:32-33). Adicionalmente, continua o mesmo autor, esta comunicação “assenta também nos serviços associados aos produtos que são assegurados pela própria empresa.”

Para Hutt (2002:338) “a comunicação com clientes já existentes ou em potencial é vital para o sucesso do marketing *business-to-business*”, dada “a complexidade técnica dos produtos industriais, o número relativamente pequeno de compradores em potencial e o extenso processo de negociação”. Para este autor, “a propaganda e a promoção de vendas raramente são empregues sozinhas no ambiente *business-to-business*, mas estão interligadas com a estratégia total de comunicação – especialmente com a venda pessoal”, uma vez que “o desafio é criar uma estratégia que se integre de forma eficaz, a fim de atingir os objetivos e lucros.” Conclui afirmando que “o papel primário da comunicação *business-to-business* é destacar a reputação do fornecedor, contribuir para aumentar a eficácia das vendas, para criar

preferência por um produto” uma vez que “os fornecedores empresariais frequentemente precisam lembrar aos compradores sobre os seus produtos e novos produtos ou serviços”.

No entanto, o mesmo autor defende que a “comunicação *business-to-business* tem limitações: não pode substituir uma venda pessoal – deve suplementar, apoiar e complementar esse esforço - nem pode criar preferência por um produto – pois requer demonstração, explicação e testes operacionais”.

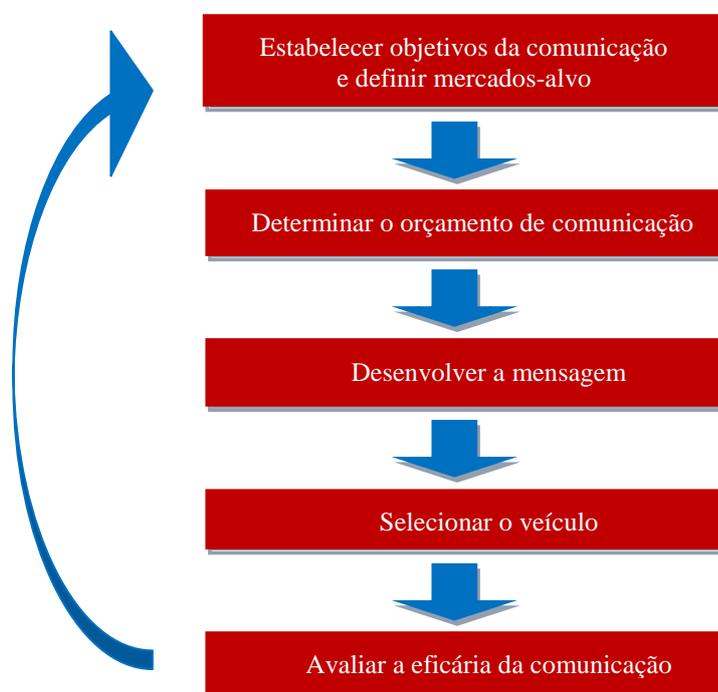
Já para Lindon et al (1999:552-554), “ a comunicação das empresas que vendem a outras empresas não é uma comunicação de *mass media*, mas personalizada”. Para estes autores, “a publicidade só faz sentido em suportes especiais, como a imprensa profissional especializada”, sendo que “a força de vendas, o marketing relacional e as relações públicas são instrumentos mais apropriados do que a publicidade.” Segundo os mesmos, “a comunicação *business-to-business* tem como objetivos informar, criar uma imagem global favorável, obter um contato personalizado e fidelizar os seus alvos, que se caracterizam por serem múltiplos e mais complexos, interativos, diferentes de empresa para empresa e alternáveis dentro destas”. O mix de comunicação nestes mercados tem uma componente técnica muito forte e com várias fontes de comunicação, apesar de prever orçamentos mais fracos que os comuns nos mercados *business-to-consumer*, e caracteriza-se por oferecer às marcas institucionais mais relevância que as marcas de produtos.

Comparação análoga entre estes mercados faz Kotler (2008:64), para quem as marcas nos mercados *business-to-business* dão mais importância à redução do risco do negócio (45%), seguido da eficiência da informação (41%) e por fim ao benefício da imagem da marca (14%), quando nos mercados *business-to-consumer*, as marcas dão mais importância à imagem que projetam (40%), depois à eficiência da informação prestada (37%) e por último, à redução do risco prometido (23%).

Outro aspeto de relevo são as características de um anúncio *business-to-business* eficaz, cuja pesquisa que realizou dão um forte indício que “o estratega de marketing deve enfatizar uma “abordagem racional” e fornecer uma descrição clara do produto e dos benefícios que oferece aos clientes”. Adicionalmente, sublinha também a importância da integração de ferramentas como o marketing-direto, e-marketing e tele-marketing na estratégia de comunicação *business-to-business*, e evidencia os benefícios da presença em feiras na estratégia de comunicação, uma vez que “é possível transmitir uma mensagem de vendas eficaz a um público grande e interessante de uma só vez, os clientes podem ter acesso a experiências com o produto, pode-se identificar clientes em potencial e aumentar a boa vontade geral, o que gera uma publicidade gratuita para a empresa.” (Hutt (2002:338)

De forma a implementar uma campanha integrada e sabendo que “a comunicação é apenas um aspeto de toda a estratégia de marketing, tudo começa com a formulação dos objetivos estratégicos que derivam das metas de marketing. Segue-se depois a determinação dos gastos necessários para atingir esses objetivos. Então, as mensagens específicas de comunicação são formuladas para atingir o mercado especificado nas metas. Igualmente importante é a avaliação da seleção do veículo a ser usado para alcançar o público desejado. O resultado é uma campanha integrada, com os objetivos de trazer à tona a atitude ou o comportamento esperado de um determinado grupo. O passo final, e mais crítico, é avaliar a eficácia da campanha” Hutt (2002).

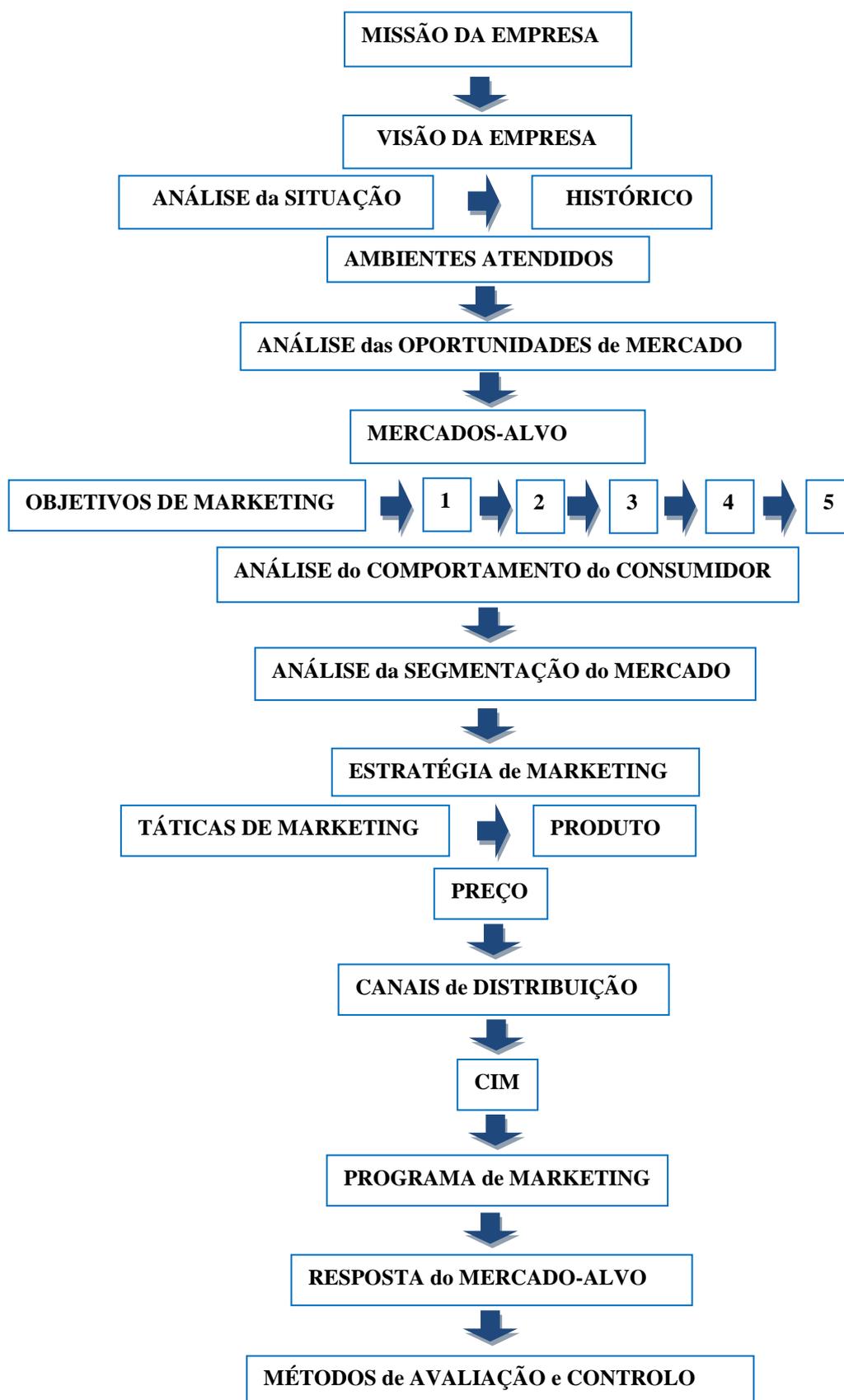
**Figura 1** - Estágios da decisão para desenvolver um programa de comunicação *business-to-business*



Fonte: Adaptado de Hutt e Speh (2002:341).

Conclui-se, portanto, que a estratégia de *branding* de uma empresa deve estar alinhada com a sua estratégia corporativa e empresarial, de forma a não defraudar as expectativas dos seus clientes. Para isso, as empresas devem ter cuidado com as promessas que fazem aos seus clientes, pois, antes de posicionarem a sua marca com promessas grandiosas, devem verificar a sua real capacidade de as cumprirem (Marques, 2003). Sendo então a melhor forma de desenvolver o Plano de Comunicação Integrada de Marketing é a sua divisão em várias fases, (Ogden, 2002:12), conforme a figura seguinte:

Figura 2 - Modelo de Plano de Marketing



Fonte: Adaptação de Ogden (2002:12).

### 1.4.1 Liderança de Mercado

Existem várias estratégias competitivas para atingir ou defender a liderança de mercado, as quais, segundo Kotler e Keller (2005:344-351) podem ser **(1)** expansão do mercado total, **(2)** defesa de participação de mercado e **(3)** expansão de participação de mercado. No que respeita à primeira, e segundo os mesmos autores, o líder de mercado deve procurar novos utilizadores e maior utilização de produtos, e pode fazê-lo de três tipos de estratégias:

- **De penetração de mercado:** procurar quem está aberto a usar o produto mas não o faz
- **De novo segmento de mercado:** procurar os que nunca usaram o produto
- **De expansão geográfica:** procurar clientes localizados noutras locais

Segundo os mesmos, quanto à defesa de participação do mercado, a marca líder ao tentar expandir as dimensões do seu mercado total, deve defender constantemente os negócios já existentes. Para defender o seu território, a resposta mais construtiva é inovação contínua, o que leva o setor a desenvolver novos produtos e serviços ao consumidor, a ser eficaz na distribuição e a reduzir custos, o que mantém a sua vitalidade competitiva e o seu valor para o cliente. O objetivo das estratégias defensivas é diminuir a probabilidade de ataque, desviando-os para áreas menos ameaçadas e reduzir a sua intensidade, que admite seis tipos de defesa:

- **Defesa de posição:** ocupar o espaço mais desejável na mente dos clientes, fazendo com que a marca se torne invencível.
- **Defesa de flanco:** proteger uma frente vulnerável à invasão de um contra-ataque.
- **Defesa antecipada:** manobra agressiva de ataque antes do inimigo iniciar a ofensiva, que através da guerrilha cria grande envolvimento do mercado. Por outro lado, pode emitir sinais de desenvolvimento de operações voltadas noutras direções, a fim de evitar a competição direta.
- **Defesa contra-ofensiva:** invasão direta do principal território da marca desafiante, subsidiar preços menores fruto dos meios económicos, anúncio prematuro de novas versões de produto, *lobby* político de enfraquecimento da concorrência.
- **Defesa móvel:** ampliação do domínio para outros territórios que possam vir a ser futuros centros de defesa, através da ampliação e diversificação do mercado.
- **Defesa por retração:** desistência de territórios vulneráveis para reforço dos recursos em territórios mais fortes (retirada estratégica).

Por fim, e continuando com o determinado por Kotler e Keller (2005:344-351), temos a estratégia defensiva de expansão da participação de mercado, a qual determina que os líderes podem aumentar o seu lucro aumentando e diversificando a sua oferta aos públicos-alvo.

### **1.5 Retail Marketing**

Segundo Carvalho (2002:58 *in* Buchanan, Simmons e Bickart, 1999), as decisões dos retalhistas no que se refere à exposição das marcas nas lojas podem prejudicar a equidade dessas marcas. Isto porque, “a consistência entre os vários elementos de um plano de marketing é tida como essencial na construção e manutenção da imagem da marca. No entanto, a apresentação última da marca aos consumidores é controlada mais frequentemente pelos retalhistas do que pelos produtos, já que estes desempenham um papel de maior importância na cadeia de valor do que a mera distribuição física dos bens, uma vez que como controlam a forma como a marca é apresentada aos consumidores, têm o poder de influenciar a eficácia das comunicações da marca e, em última instância, a sua equidade. Ou seja, inconsistências das comunicações da marca originadas no local onde os consumidores têm contato direto com os seus produtos, podem originar uma reavaliação da marca por parte desses consumidores e, em última instância, podem mesmo reduzir a equidade de marca.”

Para Mendes (2009), de “entre os diversos tipos de modelos do processo de decisão de compra do consumidor, podemos verificar que existe um fator comum em todos eles, o papel da envolvente do ponto de venda como uma variável de destaque. Na opinião desta autora existem ainda outros elementos de relevo, como (1) o design – já que afeta as percepções e atitudes dos consumidores, (2) o ambiente – composto por um número de variáveis externas e internas interligadas que trabalham como um todo de forma a influenciar e satisfazer os clientes-alvo, (3) a imagem – que pode ser manipulada pelo retalhista para influenciar o estado de espírito do consumidor e, conseqüentemente, o seu poder de compra e, ainda (4) condição social – os retalhistas devem definir o cliente alvo e só depois projetar um espaço que satisfaça as suas necessidades e a dos colaboradores” (Mendes, 2009, *in* Babin et al., 2004, 2003; Warren e Burns, 2002; Matila e Wirtz, 2001; Bitner, 1992).

Considerando Wagner (2007),” uma agradável envolvente no ponto de venda e a simpatia dos empregados são responsáveis pelo grau de satisfação associado à experiência de compra. O que significa que os consumidores associam uma envolvente agradável com empregados simpáticos, a uma experiência de compra convincente e a uma facilidade em encontrar os

produtos certos.” Um raciocínio que encontra paralelo em Caetano (2002:53) ao afirmar que em relação às técnicas de comunicação utilizadas no ponto de venda o “importante é fazer do cliente um “amigo”, cativá-lo, levá-lo a voltar à loja, incentivando a compra, no fundo, é necessário criar mecanismos de fidelização.”

Neste sentido é que o ambiente da loja é um fator crítico de sucesso para um retalhista, definindo-o como “atmosfera”, que pode ser mais influenciadora sobre a decisão de compra do que o produto em si (Kotler, 1974:48-50). O que nos permite concluir que os vários fatores que compõem a envolvente de um ponto de venda podem exercer um papel positivo sobre as reações afetivas dos clientes, mas não influenciam de forma sistemática os seus comportamentos (Cunha, 2006).

Segundo Carvalho (2002:49 in Arnold, Ma e Tigert, 1978) “para que um atributo seja determinante num processo de seleção, ou, em outras palavras, para predispor os consumidores à ação, deve ter as citadas características: importância e diferenciação. Ou seja, os atributos serão tanto mais considerados no processo de escolha quanto mais importância relativa tiverem, e as alternativas disponíveis no processo de seleção são percebidas como diferentes relativamente à maior ou menor presença dos atributos considerados importantes.” Uma contribuição determinante esta, que teve como consequência uma das ações implementadas nos pontos de venda da marca Seca, conforme veremos adiante.

## 2. A MARCA, A CONCORRÊNCIA E O MERCADO

### 2.1 A Marca Seca

A Seca é uma marca alemã de balanças médicas e sistemas de medição de alta precisão, qualidade e credibilidade, um triângulo de ouro que lhe concede a posição de liderança em todos os países do mundo onde está presente, tal como acontece em Portugal, país objeto deste estudo.

Esta elevada reputação internacional da marca Seca que atua unicamente no setor da medicina, tem contribuído para a formação de uma legião global de fãs da marca, um ativo da maior importância tal como sustenta Kevin Roberts, CEO Mundial da Saatchi & Saatchi (2004), para quem “as *lovemarks* deste século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais eles se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal. E ninguém vai deixar que uma marca se aproxime e o toque, a menos que respeite o que a marca faz ou o que é.”

“Uma marca com valor pode resultar numa série de benefícios, tais como uma maior lealdade dos consumidores e uma menor vulnerabilidade a crises e ao marketing mix de marcas concorrentes” (Machado, 2009:12), principalmente num contexto sócio-económico de graves dificuldades generalizadas.

No entanto, segundo Ries e Trout (in Kotler, e Keller, 2005:345) “os produtos bastante conhecidos em geral asseguram uma posição diferenciada na mente dos consumidores. Entretanto, a menos que a empresa dominante tenha legalmente o direito de monopólio do mercado, a sua vida está longe de ser tranquila Ela deve manter-se constantemente alerta”. Um princípio que define o ponto de partida para o desenvolvimento deste projeto.

#### 2.1.1 História

As origens da marca Seca remontam à pequena cidade de *Strasbourg* onde um monge mecânico deu início ao fabrico industrial de balanças ao inventar, a agora conhecida, escala decimal. Uma inovação de imediato aprimorada por *ACC Joaquims* que em 1840, fundou, já em Hamburgo, a sua fábrica própria de construção de balanças mecânicas. Em 1888 *Frederik Vogel* compra o negócio, batizando-o com o nome `Seca`, cuja origem etimológica está no latim, na palavra `Secare`, que significa `lâmina`, um detalhe de sonho uma vez que na

construção das balanças mecânicas, as usadas na altura, a elevada qualidade desta peça é exatamente a razão nuclear para o seu funcionamento preciso. Nesse então processo de *naming* aplicou-se uma criativa desconstrução da palavra mãe, de *'Secare'* para *Seca*, que resultou numa formulação não só mais curta como também mais simples, imediata e também mais internacional.

Em 1904 a sede da marca fixou-se oficialmente em *Hammer Steindamm*, Hamburgo, Alemanha, (ver Anexo 1), onde residem ainda hoje a administração juntamente com os demais departamentos da empresa, como o de marketing, comercial, financeiro, pesquisa, desenvolvimento, e parte da produção que entretanto se deslocalizou internacionalmente.

### **2.1.2 Foco Médico**

Em 1970, *Sönke Vogel* tomou uma importante decisão estratégica na gestão da empresa familiar que geria desde 1966, ao abandonar a produção de todo o tipo de balanças industriais, para focar a empresa na especialização em medições e pesagens médicas, dando preferência ao fabrico e comercialização exclusivos desta tipologia de produtos e, por consequência, à primazia deste mercado específico, ao público profissional, num contexto internacional.

Dos atuais 171 anos de história da empresa e anos após o início da construção de balanças médicas, a evolução estratégica da empresa ao recair na escolha corajosa deste foco na área da saúde, e especificamente no diagnóstico médico, revelou-se como determinante para o sucesso da empresa e da marca, ao ser um vetor diferenciador e determinante para o sucesso.

### **2.1.3 A Organização**

Um dos vetores que constituem o sucesso da estratégia da marca *Seca* é a sua vocação de liderança internacional, que para se tornar na marca número um no mundo no seu setor, cedo teve a noção da obrigatoriedade duma presença mundial.

A *Seca GMBH* é hoje uma organização mundial cuja sede e as várias direções centrais estão localizadas na cidade de Hamburgo, Alemanha, sob orientação da Administração de *Robert M. Vogel - CEO Sales & Marketing* -, *Thomas Wessels - CEO Finance & Services* e *Frederik Vogel - CEO Development & Manufacturing*. Para apoio internacional, a empresa tem subsidiárias na França, Grã-Bretanha, Estados Unidos, Suíça, China, Japão, México, Áustria e Polónia (ver Anexo 2). A acrescer a esta presença global, a *Seca* conta igualmente

com mais de 110 representantes locais, que têm o direito de importar em regime de exclusividade os produtos da marca e a responsabilidade de dinamizar as vendas no seu país (ver Anexo 3). De forma a alimentar esta presença mundial, a Seca tem a sua linha de produção distribuída nos continentes Europeu, Asiático e Norte-Americano.

A combinação destas três orientações base tem conseguido quotas de mercado mundiais absolutamente vencedoras, que segundo dados internos apresentam percentagens na Europa de 62% do mercado, na Austrália de 57%, na África de 49% e de 37% nos E.U.A., números que sustentam a liderança da marca no setor.

No que se refere ao Marketing, a Seca reúne os diferentes países em *clusters* organizados pela linguagem, maturidade do mercado, exigências internas entre outros denominadores comuns. As equipas estratégicas e operacionais desta área têm como funções a adequação e definição do posicionamento, segmentação e *targeting* da marca e das suas várias linhas de produtos, a seleção das campanhas de comunicação, o desenvolvimento e a uniformização das peças de apoio às vendas internacionalmente ou o controlo da sua aplicação local. Estas equipas desenvolvem uma colaboração estreita com os responsáveis internos de exportação e venda para as várias zonas do globo.

Esta organização do marketing central da Seca é um todo integrado que "fortalece uma imagem da marca uniforme da Seca em todo o mundo. E com esta, toda a base de negociação de vendas com todos os parceiros." (in arquivos Seca, 2006)

No que respeita à faturação anual da empresa, é permitido apenas informar no âmbito deste projeto que a Seca é uma empresa industrial e de comércio financeiramente de referência na Alemanha, com um número de colaboradores que ascende a 600 pessoas distribuídas por todo o mundo.

#### **2.1.4 O representante em Portugal**

A atuar em Portugal desde meados do século passado, com crescente posição de liderança de mercado, a Seca definiu no ano 2000 como seu representante exclusivo para o território português a Bacelar & Irmão Lda., uma empresa de oitenta anos dedicada à medicina, que a partir da sua sede no Porto é responsável pela presença da marca em Portugal, gerindo e importando diretamente da Seca internacional os produtos definidos como essenciais e solicitados pelo mercado português, os seus clientes, os revendedores autorizados, a

assistência técnica, a formação dos quadros a implementação das ações de marketing, entre várias outras funções.

### **2.1.5 Posicionamento Competitivo**

O posicionamento da marca Seca em Portugal é idêntico em todo o mundo:

#### **as balanças médicas mais precisas**

De forma a consubstanciar este posicionamento na comunicação, a marca faz uso do *slogan* **precisão para a saúde**, ao mesmo tempo que vende produtos de qualidade elevada e presta um serviço de excelência, desde a pré-venda à assistência técnica. Relativamente à concorrência, o superlativo ‘mais’ no posicionamento da marca é intencional e verdadeiro porque nenhuma outra marca concorrente consegue ter o mesmo *claim* porque os atributos dos produtos que comercializam não têm o mesmo índice de precisão, em todas as gamas de produto. É aqui que a marca Seca se diferencia, na sua capacidade técnica altamente precisa e constante ao longo dos muitos anos de vida de cada produto.

Este posicionamento garante ao cliente o peso e a altura certas, aspetos cruciais no diagnóstico, especialmente nos sub-setores da neonatologia, diálise e cuidados intensivos. O que segundo Lindon et al (1999:158) forma o triângulo de ouro do posicionamento já que “conta três fatores principais; as expectativas do público relativamente à categoria de produtos considerada, o posicionamento atual dos concorrentes para responder a essas expectativas e as vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido.”

#### **2.1.5.1 Produto**

A Seca disponibiliza ao mercado português uma oferta bastante alargada de modelos e de categorias, com soluções específicas para todas as necessidades da medicina.

Dada a exigência do mercado da saúde, a preferência dos públicos reside na qualidade, eficácia, precisão e credibilidade dos produtos. A durabilidade e a robustez verificam-se por via do uso de plataformas de aço, molduras de ferro fundido e colunas em alumínio, apenas para citar alguns exemplos. O alto nível de tecnologia incorporada assegura que todo o

processo de pesagem seja simples tanto para o paciente como para o profissional. O que resulta numa oferta de notável precisão em toda a gama de produtos Seca.

Existem três áreas distintas de aplicação dos produtos: Linha Médica, Profissional e Privada, abaixo, no Quadro 2.

A Linha Médica, destina-se objetivamente à classe médica e enfermeiros, um público especialista para o qual a Seca tem produtos com características especialmente desenhadas para responder às distintas necessidades de cada especialidade médica.

No que respeita à Linha Profissional, esta tem uma abrangência mais alargada, em áreas como o Bem-Estar, a Nutrição e a Reabilitação, que não necessitam obter resultados cientificamente comprovados para o seu trabalho, logo, não precisam os equipamentos de ter certificação médica conforme a legislação internacional, sendo esta a única diferença entre estas duas primeiras linhas de produto, tal como será objeto de análise posteriormente.

A Linha Privada está especializada no consumidor final, com um conjunto de produtos que alia a precisão médica ao design contemporâneo.

**Quadro 2 - Linhas de Produto**

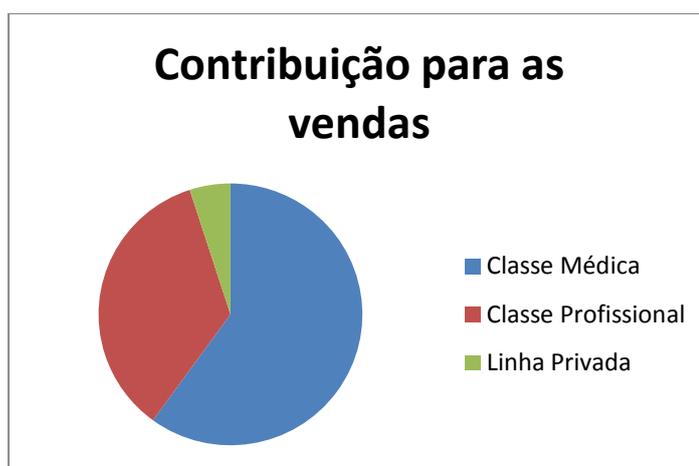
	<b>Linha Médica</b>	<b>Linha Profissional</b>	<b>Linha Privada</b>	<b>Digital</b>	<b>Mecânica</b>	<b>Certificação Médica</b>
<b>Balanças Pediátricas</b>	X	X		X	X	X
<b>Balanças Coluna</b>	X	X		X	X	X
<b>Balanças da Chão</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Balanças Multifuncionais</b>	X	X		X	X	X
<b>Balanças de Cadeira</b>	X	X		X	X	X
<b>Balanças Cama</b>	X	X		X		X
<b>Instrumentos Medição</b>	X	X		X	X	X
<b>Acessórios</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Balanças Porções e Dietas</b>		X	X	X		X
<b>Balanças para Órgãos e Fraldas</b>		X	X	X		X
<b>Calculador de BMI</b>		X	X	X		X

Fonte: Adaptação própria a partir do Catálogo Geral Seca, 2011.

Como consequência, outro fator diferenciador é a quota de mercado que cada Linha representa dentro da empresa, em seguida, na Figura 3:

- Linha Médica: 60%
- Linha Profissional: 35%
- Linha Privada: 5%

**Figura 3 - Contribuição das Linhas de Produto para as Vendas**



Fonte: [www.seca.com](http://www.seca.com), 2011

Para responder a esta heterogenia dos mercados, a Seca desenvolve continuamente um portfólio de produtos bastante alargado, maior que todos os seus concorrentes, com idêntica segmentação interna nas Linhas Médica e Profissional (ver Anexo 4):

Os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento Seca dedicam-se à otimização técnica dos produtos, desenvolvimento de design coerente nas várias linhas combinando a estética assética à simplicidade, e a funcionalidade intuitiva com a robustez, procurando cada vez melhores resultados técnicos e maior precisão digital e mecânica, que já mereceram vários prémios de design internacionais.

Em resumo, os produtos Seca reúnem em todas as categorias as seguintes características:

- Qualidade, precisão e robustez
- Design evoluído
- Embalagem:

- Linhas Médica Profissional: clara e bem acondicionada
- Linha Privada: fácil de transportar, com imagens atraentes de utilização e informativa; de cor branca, depurada e evoluída
- Etiqueta fácil de entender
- Políticas de gama alargada
  - Existem muitos modelos e gamas disponíveis que sem o conhecimento e a proximidade adequados podem causar entropia no entendimento das características específicas de cada produto nos vários intervenientes no processo: importador, distribuidor local, cliente final e utilizador final.
  - Ausência de oferta competitiva para o importante segmento da nutrição.

#### 2.1.5.1.1 Certificações

Garantir a qualidade para a Seca significa assegurar o cumprimento das normas internacionais de qualidade, uma vez que é este o melhor meio para garantir o melhor desempenho nesta área tão crítica como é a medicina. Para cumprir esta determinação interna, a marca tem reconhecido o seu Sistema interno de Gestão de Qualidade nos setores de desenvolvimento, produção e vendas com os certificados ISO 9001 e ISO 13485 atribuídos pelas entidades competentes (ver Anexo 5). Estes autorizam a Seca a proceder à calibração inicial de todas as suas balanças, em todas as suas fábricas, para todos os mercados mundiais, uma vez que cumpre as exigências industriais europeias e internacionais.

A acompanhar estas Certificações Legais globais da Seca, emitidas por entidades oficiais alemãs e europeias, existem ainda as Certificações de Conformidade dos produtos (ver Anexo 6), que se destinam a comprovar que determinado produto é considerado como um equipamento médico, logo pertencente à Classe Médica. Estes certificados são concedidos após testes realizados e emitidos internamente, uma vez que a Seca detém as certificações globais, com a validade de dois anos, após os quais é exigida nova certificação a ser emitida por parte do organismo responsável em cada país. Um processo exigido apenas à Linha Médica, conforme a legislação europeia e nacional<sup>1</sup>, a consultar no Anexo 7, e que define que

---

<sup>1</sup> Dec-Lei 93/42/CEE, em vigor desde 15 de Junho de 1998, determina a obrigatoriedade dos dispositivos médicos estarem em conformidade com esta diretiva.

Dec-Lei 90/384/CEE, em vigor desde 30 de Setembro de 1993, determina os requisitos necessários ao fabrico, comercialização e colocação em serviço dos instrumentos de pesagem de funcionamento não automáticos.

Dec-Lei 89/336/CEE determina que as balanças médicas não são emissores nem recetores de ondas electromagnéticas.

um instrumento de pesagem e medição para ser considerado equipamento médico tem de estar devidamente calibrado, por forma a apresentar resultados precisos, com desvios não superiores a determinados gramas, consoante a especialidade em causa. Sem embargo desta exigência, os clientes públicos normalmente ignoram esta obrigação no processo de aquisição, uma vez que os produtos considerados como equipamentos médicos são geralmente de maior valor comercial.

### 2.1.5.2 Preço

Um dos fatores decisivos no processo de compra é o preço, principalmente em momentos de crise generalizada nos quais o governo central, as entidades privadas e o consumidor final têm verbas financeiras disponíveis bastante reduzidas. Como marca líder, a Seca apresenta uma política de preços que se caracterizam por ser como os mais elevados do mercado, em todos os seus segmentos, o que contribui para a definição do posicionamento de excelência, ao mesmo tempo que qualifica a imagem da marca, credibiliza o produto e funciona como indicador de qualidade. No entanto, ao serem estes preços superiores aos das marcas concorrentes, entre 15% a 20% acima do 2º *player* no mercado, são simultaneamente pouco competitivos em todos os segmentos.

Para agravar esta circunstância, deu-se um aumento generalizado dos preços em todos os mercados internacionais no início de 2011, o que veio a obrigar ao aumento dos valores finais dos produtos da marca, nos seguintes moldes:

- Aumento de 5% (3% a 7%) no valor final devido a:
  - Aumento das matérias-primas: alumínio + aço + prata para eletrónica
  - Aumento custos operacionais: combustível + portagens

Para ultrapassar este difícil obstáculo para o momento atual, a Seca tem disponível para cada área de atuação diferentes produtos para diferentes preços, hierarquizados internamente da seguinte forma conceptual: **(1) Bom**, **(2) Melhor** e **(3) Excelente**.

Cada categoria reúne as características nucleares a cada produto Seca, sendo o que melhora cada produto e, por consequência, aumenta o seu valor comercial, são determinados

atributos técnicos que aumentam o desempenho, somam funcionalidades ao utilizador e incorporam já as inovações determinadas pela Pesquisa (ver Anexo 8).

Infelizmente por critérios internos da marca, não está autorizado este trabalho a apresentar a atual Tabela de Preços para o mercado português.

### 2.1.5.3 Comunicação

A comunicação de marketing nacional da Seca obedece à estratégia internacional definida pelo Departamento de Marketing da marca em Hamburgo, constituído pelos seguintes elementos e respetivas responsabilidades:

- **Líder da Equipa:** Planeamento Estratégico, Gestão de Orçamentação, Relações Públicas, Media e definição do apoio às Delegações e Representantes internacionais
- **Online Manager:** Website Corporativo, Marketing Online, Seca Academia e Comunicação Institucional
- **Marketing:** Apoio Internacional e Vendas, Produção Catálogo e Projetos Internacionais
- **Design Gráfico:** Organização e realização gráfica dos Projetos
- **Agência Online e Publicidade:** Conceito Estratégico de Comunicação, Realização Gráfica e Imagem, Supervisão dos Manuais CD, Programação e suporte técnico Web
- **Relações Públicas:** Conceção e Planeamento de ações de Relações Públicas, Elaboração de *Press-Releases* e da Comunicação Interna, *newsletters* Seca (Seca *news*, e Seca *window*)
- **Fotografia**

Este departamento fornece todo o apoio internacional ao nível de material de marketing como o layout e design de folhetos e catálogos, lançamento de novos produtos, desenvolvimento e gestão dos Manuais em CD, fotografia e filmagens dos produtos e suas aplicações, gestão de feiras, apoio de meios internacional *on e offline* e gestão de Relações Públicas. Toda esta infraestrutura operacional adequa o seu trabalho aos diferentes públicos-alvo das distintas gamas de produtos, que estão assim, globalmente definidos:

- **Linha Médica e Profissional** – hospitais e clínicas, consultórios, pediatria, Centros de Diálise e Centros de Terceira Idade
- **Linha Privada** – consumidores privados e clientes de consciência saudável

Na definição da sua Estratégia de Comunicação, a Seca pondera as informações globais do mercado com os níveis de exigência dos vários segmentos, define as diferenças reais entre eles e equaciona o comportamento da concorrência. Destes pressupostos, aponta os princípios fundamentais como pretende que a marca Seca seja comunicada: **(1)** diferenciar-se da concorrência; **(2)** ser única; **(3)** alto reconhecimento da marca; **(4)** conhecimento médico; **(5)** focada nas pessoas; **(6) líder mundial**

Para tal, os atributos que a definem são o design, parceiros exclusivos, presença global, inovação, alta qualidade e **elevada precisão**. Existem, todavia, desafios difíceis como a necessidade de ser compreendida internacionalmente, ser única e comunicar a mensagem nuclear da marca que é a precisão. Cruzando todos estes *insights* continuamente pesquisados e ajustados às permanentes mutações sociais e comerciais, surge o conceito geral de comunicação da Seca, definido como:

### **arte**

Porque é uma possibilidade de uma comunicação não verbal, logo potencialmente mundial, porque a arte é única e os resultados precisos são uma forma de arte. Logo:

### **Seca é arte.**

Para tornar realidade e operacionalizar esta abstração inicial, está consolidada toda a informação em distintas peças de Comunicação de Marketing. Em seguida, vamos poder analisar como estão concretizados os vários os instrumentos das quatro vertentes da comunicação operacional Seca, que mantêm a uniformização da marca em todo o mundo, e de acordo com as necessidades de cada país.

#### **1. Material de Comunicação**

- Apoio básico de Vendas
- Material Promocional
- Apoio de Imagem e Conhecimento

#### **2. Ponto de Venda**

#### **3. Feiras**

#### 4. Brindes

**Quadro 3 - Características dos Materiais de Comunicação**

	<b>Nº Produtos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Target</b>	<b>Decisão</b>	<b>Produção Promoção</b>
<b>Catálogos</b>	Todos	Informação	Distribuidores Líderes Opinião	Nacional / Internacional	Nacional
<b>Mini-Brochuras</b>	12 a 20	Informação	Consumidor Final Públicos-Alvo específicos (diálise, pediatria, etc)	Nacional	Nacional
<b>Monofolhas de Produto</b>	1	Venda, Informação Detalhada (ex: aplicação)	Distribuidores Clientes Finais	Nacional	Nacional
<b>Cross Referência de Produto</b>	Linhas produto	Comparação de características	Distribuidores	Internacional	Nacional
<b>Folhetos 2 Páginas</b>	4 a 5	Promoção preço ou produto	Públicos médicos respetivos	Nacional	Nacional
<b>Folhetos 4 Páginas</b>	7 a 9	Promoção preço ou produto	Públicos médicos Respetivos	Nacional	Nacional
<b>Seca News</b>		Informação	Representantes Consumidores	Internacional	Internacional
<b>Seca Info</b>	2 a 3	Conhecimento Médico (tópicos relevantes)	Representantes Consumidores	Internacional	Internacional
<b>Publicidade</b>	2 a 3	Notoriedade	Todos os públicos médicos	Nacional	Nacional
<b>Online</b>	1	Notoriedade Informação	Todos os públicos médicos	Nacional	Internacional
<b>Expositor Balcão</b>	1	Notoriedade Informação	Distribuidores Consumidor Final	Nacional	Internacional
<b>Roll Up</b>	1	Notoriedade Informação	Distribuidores Médicos	Internacional	Internacional
<b>Porta-Folhetos</b>		Notoriedade Promoção	Distribuidores Consumidor Final	Nacional	Internacional
<b>Embalagens</b>		Notoriedade Informação	Distribuidores Consumidor Final	Internacional	Internacional
<b>Impressão Material</b>			Todos	Nacional	Nacional
<b>Banners e Sinalizadores</b>		Notoriedade Promoção	Todos os públicos médicos	Internacional	Internacional
<b>Ofertas</b>		Notoriedade	Médicos Consumidor Final	Nacional	Internacional
<b>Brindes</b>		Notoriedade	Médicos Consumidor Final	Internacional	Internacional

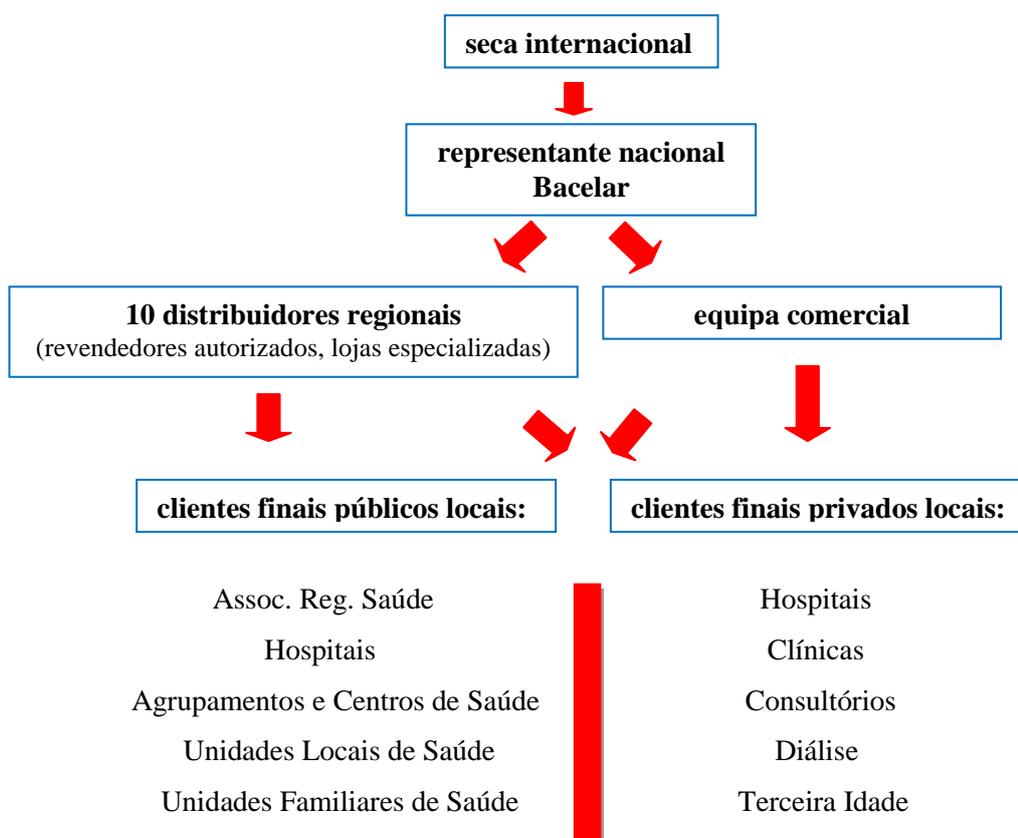
Fonte: Adaptação própria, 2011.

### 2.1.5.4 Distribuição

A marca Seca tem uma plena distribuição nacional altamente concorrida entre os distribuidores regionais, que provocava, pela forma como estava organizada, a canibalização de encomendas, dado o número de intervenientes no processo. Outra característica da logística era a demorada capacidade de resposta na entrega da encomenda ao cliente final, um fator crítico dada a permanente urgência do cliente na receção dos bens, que nos casos de rutura de *stocks* se agravava, uma vez que os prazos de entrega eram geralmente de três meses.

Os atuais circuitos de distribuição aceitam duas tipologias, funcionando por via da ação direta do representante exclusivo nacional da marca com os distribuidores regionais, que vendem diretamente aos clientes finais e concorrem entre si em concursos públicos de aquisição de equipamentos médicos.

**Figura 4 - Canais de Distribuição: Retalho e Direto**



Fonte: Adaptação própria, 2011.

#### **2.1.5.4.1 Distribuição de Agentes**

Até à data os agentes distribuía-se pelo país de uma forma pouco clara, sem critérios regionais e com margens de negociação díspares entre si, uma realidade consequente de vários anos de parceria e conhecimento mútuo no mercado. Consideravam-se agentes todas as empresas ativas no setor médico-hospitalar, independentemente do seu nível de faturação, tipologia e quantidade de clientes ou proximidade geográfica. No fundo, existiam em grande número o que trazia dificuldades a vários níveis, como a manutenção de uma política de vendas da marca, formação para o excelente conhecimento dos produtos, operacionalização contabilística, capacidade de resposta, entre outros aspetos que vieram a ser corrigidos, como adiante será apresentado, tendo em vista a criação de uma cadeia de distribuição Seca mais organizada, eficiente e próxima de todos os clientes num âmbito nacional.

#### **2.1.5.4.2 Exposição do Produto**

Fruto desta permissividade na distribuição, ocorria uma clara exposição deficiente dos produtos Seca, por não estar normalizada nem atualizada, mas antes pouco coerente e aprimorada dada a realidade específica deste setor de atividade, que se caracteriza por ter pontos de venda pouco evoluídos comparativamente com outros setores de atividade nos quais o retalho está amplamente evoluído, com ambientes contemporâneos desenhados em função dos fluxos de procura por parte dos consumidores.

Esta realidade para além de não estar a contribuir positivamente para a imagem da marca, fragilizava os seus valores que tantos anos demoraram a ser construídos e a estar consolidados (ver Anexo 9).

## **2.2 Compreensão da Envolvente**

O mercado de sistemas de pesagem e de medição português é altamente competitivo, com várias marcas internacionais fortemente ativas em todos os segmentos de produto. Para uma melhor compreensão deste panorama, importa primeiro refletir sobre as principais forças externas à atuação da marca no nosso país, para depois analisar os próprios fatores internos da organização que influenciam a sua atividade.

### **2.2.1 Macro Envolvente**

Para uma maior compreensão do conjunto de pressões exteriores que interagem entre si, influenciando direta e indiretamente a atividade da marca Seca conforme hoje a conhecemos, foi efetuada uma análise PEST envolvente.

#### **2.2.1.1 Análise PEST**

Enquanto instrumento de estudo da envolvente externa macro-ambiental de uma organização, a análise PEST identifica os vários fatores externos impossíveis de controlar internamente, mas que ao passarem a ser do conhecimento das chefias retira-lhes vulnerabilidade. Esta análise tem, todavia, um interesse limitado caso se resuma à mera elencação dos agentes identificados, no entanto, foi desde já possível concluir que tanto aos níveis do Contexto Político-Legal como Económico, o panorama para Portugal não é de todo muito promissor para a atuação da marca, havendo até uma tendência para uma maior restrição transversal nos próximos anos. Já perante as perspetivas Socioculturais e Tecnológicas, os indicadores revelam-se mais positivos, apresentando maiores oportunidades de evolução da marca nestes vetores.

### Quadro 4- Análise PEST

FATORES POLÍTICOS / LEGAIS	FATORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo estável mas com restrições orçamentais</li> <li>• Lei do Emprego mais permissiva ao despedimento</li> <li>• Ausência de controlo do incumprimento público da Legislação Metrológica</li> <li>• Boas relações Bilaterais ente Portugal e Alemanha</li> <li>• Prioridade às políticas para a saúde</li> <li>• Tendência de subida de Impostos (ex: IVA)</li> <li>• Defesa da classe médica a ações de marketing</li> <li>• Política para a economia prioritária (exportação de produtos nacionais)</li> <li>• Controlo severo da TROIKA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes restrições económicas</li> <li>• Tendência de fraco crescimento do PIB a 2 anos</li> <li>• Ciclo de crise económica</li> <li>• Alto preço do dinheiro</li> <li>• Inflação e desemprego altos</li> <li>• O rendimento disponível é limitado</li> <li>• Tendência de subida das Taxas de Juro</li> <li>• Tendência de subida dos custos de produção</li> <li>• Menor poder de compra</li> </ul>
FATORES SOCIOCULTURAIS	FATORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da População – média de vida 78 anos. População mais idosa e mais jovem tem menores rendimentos e perspectivas futuras</li> <li>• População sensibilizada às questões de saúde e ambientais</li> <li>• Maior rendimento no litoral e grandes cidades</li> <li>• População a adotar estilos de vida mais saudáveis (mais tempo para a prática de exercício, melhor seleção de alimentos, ...)</li> <li>• População mais consciente e informada</li> <li>• Crescente papel da mulher na sociedade</li> <li>• População defende a língua portuguesa</li> <li>• População aceita produtos de origem alemã</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraco investimento público em investigação</li> <li>• Grande esforço do governo nas tecnologias de informação (ex: banda larga)</li> <li>• Com a crise instalada a taxa de obsolescência tem tendência a subir</li> <li>• Abertura da população à prática tecnológica (ex: utilização de produtos sem fios, comunicação)</li> <li>• Total adaptação profissional aos novos meios de comunicação (web, mail, formação, etc)</li> </ul>

Fonte: Adaptação própria, 2011.

## 2.2.2 Micro Envolverte

Neste capítulo importa evidenciar de que forma as diversas entidades diretamente relacionadas com a operação da empresa a vão afetar, positiva ou negativamente.

### 2.2.2.1 Análise do Mercado e Públicos-Alvo

Em termos de volume de negócios, o mercado público nacional da saúde reduziu o seu investimento 13%, disponibilizando para 2011 como orçamento do Estado para a Saúde, 8,563 mil milhões de euros. Interessa, no entanto para a Seca apenas considerar uma fatia curta deste montante, internamente estimada em 400 000€ e que totaliza 700 000€ juntamente como setor privado. (ver Anexo 10)

“O Sistema Nacional de Saúde encontra-se em situação financeira totalmente desequilibrada. Se não for controlada, poderá pôr em causa a sua subsistência, com consequências graves para o acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde. A redução no financiamento do Sistema Nacional de Saúde proveniente do Orçamento do Estado em 2012 é de 753 milhões de euros” (in [www.min-saude.pt](http://www.min-saude.pt), 25.10.2011).

No entanto, “os custos com a saúde nos países da OCDE têm crescido sistematicamente acima do PIB nos últimos dez anos, representando cerca de 10% da riqueza gerada anualmente. Em Portugal, nos últimos três anos, as despesas com a saúde representam em média cerca de 17% das despesas públicas. É consensual que o crescimento da despesa pública com a saúde não se tem traduzido necessariamente em aumento da qualidade de serviços prestados, sobretudo no que se refere à orientação para o utente / cliente. Dados de 2004 revelam que cerca de 28% dos cidadãos da União Europeia se encontravam pouco ou muito pouco satisfeitos com os serviços de saúde. Em Portugal, é no setor privado que se verificam os maiores graus de satisfação, de acordo com os estudos realizados em 2002” (Alves, Superbrands Portugal, 2005: p.50)

Globalmente, para além de estimarmos que a maior fatia do mercado pertence à Seca, o *share-of-mind* é claramente favorável, dada as respostas e as reações diretas dos intervenientes que não poupam elogios e respeito pela marca. No entanto, o mercado do consumidor final tem ainda pouca expressão por mérito das marcas brancas concorrentes.

Assim, podemos considerar que o mercado da saúde em Portugal se encontra praticamente estagnado durante os anos de 2010 e 2011, e previsivelmente em 2012, devido à

paralisa financeira internacional. Todavia, como este nunca poderá parar por ser um setor fundamental da sociedade e dos 10 milhões de cidadãos, existem aquisições de equipamentos, ainda que de volume fraco quando comparado com anos anteriores, comprovativo este que estou impossibilitado de apresentar por decisões internas. Serve este enquadramento inicial para ilustrar a forma como está estruturado o mercado da saúde em Portugal, atualmente bastante debilitado, descentralizado e fragmentado, tendo por estas razões fortes indícios de crescimento num futuro alargado.

Ainda assim é sabido que “o líder lucra mais quando há expansão do mercado total” (Kotler, Keller, 2005:347), o que ajuda a compreender por oposição a realidade do momento.

Em termos gerais, o mercado da saúde em Portugal divide-se em três grandes áreas:

1. Cuidados Primários
2. Cuidados Médicos (Hospitalares)
3. Cuidados Continuados

#### 1. Cuidados Primários

Entende-se como Cuidados Primários todos os serviços de primeira resposta à doença, como são o caso os Centros de Saúde, que estão distribuídos por todo o país e organizados por agrupamentos de forma a prestarem a melhor resposta local quanto possível. A autonomia de cada um é diminuta, ficando esta da responsabilidade do Agrupamento Central a que cada Centro de Saúde pertence, os quais, por sua vez, reportam à respetiva Administração Regional de Saúde, que evidentemente deriva as suas responsabilidades do Ministério da Saúde.

#### 2. Cuidados Médicos (Hospitalares)

Os Hospitais, ou como tendem a ser denominados, Centros Hospitalares, assumem-se como o principal serviço de saúde do país. Nestes existem todas ou a maioria das especialidades médicas ao serviço da população, subdividindo-se em dois grandes grupos:

- Clientes Públicos
- Clientes Privados

Relativamente aos clientes de âmbito público, todos eles são administrados pelo Ministério da Saúde, o órgão estatal que tutela o Serviço Nacional de Saúde “composto por todas as entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde, designadamente:

- Estabelecimentos hospitalares, independentemente da sua designação;
- Unidades locais de saúde;
- Centros de saúde;
- Agrupamentos de centros de saúde” (in [www.min-saude.pt](http://www.min-saude.pt), 2011)

Todas as decisões destas entidades reportam às respetivas Associações Regionais de Saúde - Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

#### **Quadro 5 - Número e tipo de entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde em Portugal**

	<b>NÚMERO</b>
HOSPITAIS + CENTROS HOSPITALARES	<b>105 + 28</b>
AGRUPAMENTOS CENTROS DE SAÚDE	<b>74</b>
CENTROS DE SAÚDE	<b>407</b>
UNIDADES LOCAIS DE SAÚDE	<b>6</b>
UNIDADES DE SAÚDE FAMILIARES	<b>337</b>
UNIDADES DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS	<b>226</b>
UNIDADES DE CUIDADOS NA COMUNIDADE	<b>52</b>

Fonte: <http://www.portaldasaude.pt>, 2010<sup>2</sup>

Relativamente aos Clientes Privados, estes existem principalmente enquanto clínicas de pequena e média dimensão e consultórios particulares, ambos distribuídos por todo o país. No entanto, estes não representam a maioria do investimento privado neste setor; responsabilidade que recai sobre os grupos empresariais dedicados à área da Saúde que oferecem um serviço na área hospitalar de âmbito geral, ou então mais focado em determinadas especialidades médicas consoante cada caso. São essencialmente cinco grandes grupos privados, com menor expressão tanto numérica como financeira que o setor público e que totalizam no seu conjunto, aproximadamente 125 instituições:

---

<sup>2</sup> Uma vez que o tipo de informação prestada no quadro acima varia de acordo com a fonte oficial consultada e o ano de atualização do estudo, deu-se preferência a esta fonte que apresenta os dados mais próximos do nosso conhecimento interno do mercado.

- HPP Saúde
- Espírito Santo Saúde
- Trofa Saúde
- José de Mello Saúde – CUF
- AMI

Existe um terceiro setor simultaneamente emergente e polémico que é o setor conhecido como o das Parcerias Público-Privadas que está ainda na sua fase de validação política, económica, financeira e social.

### 3. Cuidados Continuados

No que respeita aos Cuidados Continuados, estes são todas as unidades “centradas na recuperação global da pessoa, promovendo a sua autonomia e melhorando a sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontram. Os seus objetivos são a prestação de cuidados de saúde e de apoio social de forma continuada e integrada a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência” (in webrede Nacional de Cuidados Continuados, <http://www.rncci.min-saude.pt/rncci/Paginas/ARede.aspx>, 2011).

Aprofundando a perspetiva sobre o mercado da medicina e os seus diferentes públicos, na ótica da Seca é forçoso ainda salientar os vários sub-mercados da saúde, especificamente as especialidades médicas cuja área de atuação é particularmente importante para a marca, que apresenta linhas de produto a cada uma dedicadas, como são o caso:

- Diagnóstico / Medicina Geral
- Pediatria /
- Gastroenterologia
- Endocrinologia
- Clínica Geral Diálise
- Diabetes
- Geriatria
- Neonatologia
- Nutrição / Nutrologia
- Medicina Física e de Reabilitação
- Ortopedia
- Obstetrícia

Por último é de salientar o cliente final que representa um mercado de fraca expressão quando comparado com os demais expostos anteriormente, mas que é para a Seca um foco de atuação, tal como iremos analisar no capítulo seguinte. Tal deve-se ao perfil de atuação do consumidor final que, por questões culturais, em Portugal, tem o hábito de se pesar nas balanças públicas disponíveis na generalidade das farmácias, ou, como alternativa, faz a eventual aquisição de balanças nas grandes superfícies, por motivos relacionados com o preço, optando por marcas de distribuição. Por esta razão, juntamente com a problemática da atribuição de altas margens de lucro assim como da exigente *stockagem* dos produtos, o mercado das farmácias ainda não é apetecível.

### 2.2.2.2 Concorrência

“Para concorrer com rivais baseados em valor, as marcas líderes precisam reconsiderar a eterna trilha para o sucesso: manter os custos sob controlo, encontrar fontes de diferenciação e gerar preços com eficácia” (Kotler, Keller, 2005:345). Apesar da posição de liderança que a marca Seca goza no mercado, a concorrência é no entanto vasta, multinacional e diversificada. De forma a anular a sua especialização tanto nos segmentos de mercado emergentes, como a nutrição, como em localizações específicas é determinante ter um conhecimento profundo não só das vantagens da marca, como de todos os intervenientes.

#### 2.2.2.2.1 Fatores Críticos de Sucesso

“Como o planeta Terra não é uma bola mas sim uma circunferência mais larga no Equador, aqui a distância ao geocentro magnético é muito maior, provocando que a gravidade em altitudes maiores seja menor que nos pólos. Como consequência, usando uma balança sem este ajuste, uma pessoa que pese 80 quilos no pólo norte, pesará apenas 79,1 no Kilimanjaro, Tanzânia, por exemplo. E como na saúde todos os gramas são importantes para aferir o peso certo de uma pessoa, a importância de ter balanças calibradas corretamente para cada parte do mundo é essencial. Por esta razão é que todas as balanças Seca vendidas mundialmente são fabricadas com o ajuste perfeito adequado à gravidade terrestre específica de cada ponto de venda e utilização finais, para que um quilograma pese sempre exatamente um quilograma em qualquer parte do globo terrestre” (*in estudos internos da Seca, 2004*).

A somar a esta característica exclusiva de fabrico, todos os modelos Seca dão especial ênfase a um fator: à pessoa. Para isso têm sempre mais conforto que qualquer balança de marca concorrente, como por exemplo ecrãs de fácil leitura ou plataformas maiores, são mais seguras como é o caso da função de amortecimento ajustável nas balanças pediátricas, e paralelamente, são também mais fáceis de utilizar e de manusear por parte das pessoas utilizadoras dos produtos, como os médicos ou profissionais de saúde.

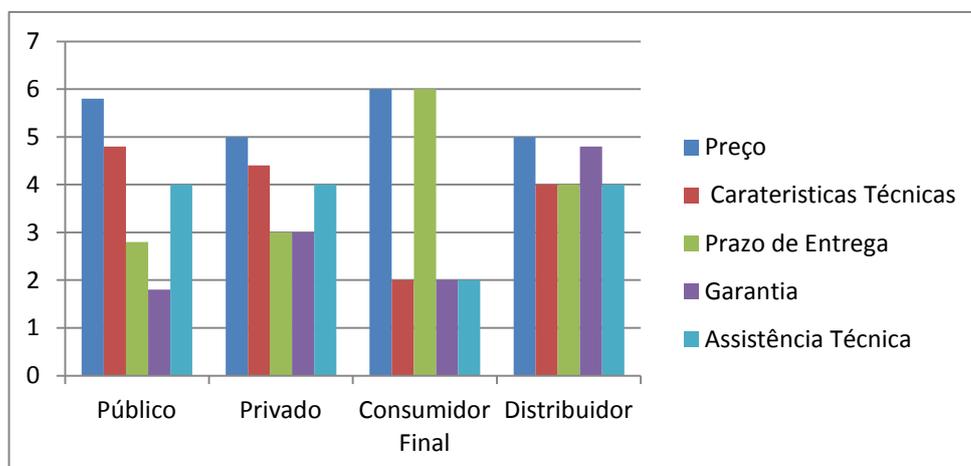
Assim, como principais razões de compra pelo mercado, os que mais valor têm para os clientes Seca e que melhor diferenciam a marca dos seus concorrentes, os que correspondem aos benefícios que procuram e que satisfazem as suas necessidades, são as seguintes:

- Razões de compra: **Precisão e qualidade técnicas**
- Motivos de preferência: **Credibilidade da marca e vanguarda técnica**
- Valor principal: **Fiabilidade (precisão)**
- Mensagem tipo: **Mensagem emocional**
- Elemento diferenciador: **Diversidade de modelos**
- Características: **Precisão, design, qualidade e versatilidade**

#### 2.2.2.2.2 Fatores de Competitividade

Outro vetor que importa ponderar é a forma como compete a marca no quotidiano do mercado, analisando as suas vantagens competitivas relativamente à concorrência. Com efeito, verifica-se que nos concursos públicos, dada a conjuntura atual, o preço é o principal fator de decisão. Uma desvantagem inicial uma vez que o preço dos produtos Seca é geralmente o mais alto, que necessariamente tem de ser ultrapassada pela expressão das características e assistência técnicas da marca, logo seguidos pelos razoáveis prazos de entrega e garantia oferecidos. Já nos concursos privados, os indicadores mantêm-se globalmente os mesmos; para os consumidores finais, o terceiro mercado de relevo, como vimos atrás, o prazo de entrega assume-se como um fator de crucial importância em detrimento das características técnicas, e por fim, para o distribuidor da marca, um importante interveniente no circuito de venda da marca, verifica-se um maior equilíbrio entre os vários indicadores, conforme é possível analisar no quadro abaixo.

**Quadro 6 - Fatores de seleção das marcas nos concursos de aquisição de equipamentos do mercado**



Fonte: Documentos internos Seca, 2011.<sup>3</sup>

**2.2.2.2.3 Principais Concorrentes**

A concorrência da marca Seca em Portugal é altamente competitiva, existe em todos os segmentos de mercado e em todas as categorias de produto. Em termos de concorrentes diretos, atualmente existem vários *players* no mercado da pesagem e medição de pessoas, com origem em várias nacionalidades distintas:

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. <b>Soehnle</b> , Alemanha    | 9. <b>Algen</b> , E.U.A.           |
| 2. <b>Ade</b> , Alemanha        | 10. <b>Detecto</b> , E.U.A.        |
| 3. <b>Tanita</b> , Japão        | 11. <b>Health O Meter</b> , E.U.A. |
| 4. <b>Fazzinni</b> , Itália     | 12. <b>Bebesounds</b> , E.U.A.     |
| 5. <b>Adam</b> , Inglaterra     | 13. <b>Medweigh</b> , E.U.A.       |
| 6. <b>Kern</b> , Alemanha       | 14. <b>Kuanyi</b> , China          |
| 7. <b>Machi</b> , Itália        | 15. <b>JOFRE</b> , Portugal        |
| 8. <b>Scale-Tronix</b> , E.U.A. | 16. <b>Intercromo</b> , Portugal   |

<sup>3</sup> *Dados comprovados por média aritmética global interna, 2011, Portugal*

**Quadro 7 - Características das Marcas de Balanças**

	Pediatria	Coluna	Chão	Sistemas Medição	Cadeira	Cama	Multi funções	Classe Médica	Nutrição / Fitness	Rep. exclusivo	Pessoais	Preço	Foco Médico	Software	Design Evoluído	Qualidade/ Robustez
Seca												ALTO				
Soehnle												MÉDIO				
Ade												MÉDIO				
Tanita												MÉDIO				
Fazzinni												MÉDIO				
Adam												MÉDIO				
Kuanyi																
Scale-Tronix																
Algen												BAIXO				
Detecto												MÉDIO				
Health-O- Meter												BAIXO				
Bebesounds												BAIXO				
Medweigh												BAIXO				
Kern												MÉDIO				
Jofre												BAIXO				
Intercromo												BAIXO				

Fonte: Dados recolhidos pelo autor, 2011.

Como principais pontos de distinção entre as marcas, de salientar que das quatro principais, a Seca é a única que tem um representante exclusivo em Portugal, o que ajuda a compreender a ausência de um trabalho forte de gestão de marca nas fileiras concorrentes. Numa análise mais específica, a marca número dois, a Soehnle, oferece ao mercado produtos com design antiquado, logo pouco atrativos aos consumidores e utilizadores finais e com baixo nível de robustez, o que provoca um tempo de vida mais curto e menor credibilidade. A ausência de foco específico na medicina desta marca, que também apresenta ao mercado produtos de alcance mais alargado, como é o caso das massagens ou sono, não soma valor à marca neste mercado tão específico.

No que respeita à Tanita, a marca líder no setor de bem-estar, esta apresenta preços inferiores aos da Seca, nos segmentos de produto em que concorre, na ordem dos 15%. Tem uma ampla gama de produtos, sofisticados mas confusos na sua utilização, dados as inúmeras funcionalidades que permite, como efetuar uma análise da composição corporal, fornecendo para além do peso, a percentagem de gordura, bioimpedância, índice de massa corporal, massa gorda, entre outras informações relevantes para sub-mercado da nutrição. É, com efeito, um sério concorrente, mas apenas neste segmento específico.

### **2.2.2.3 As 5 forças de Porter**

Do ponto de vista estratégico, os seguintes cinco fatores de competitividade permitem questionar e dar relevância à estrutura interna, à sua evolução e à relação estabelecida entre todos os elementos. De acordo com a realidade Seca em Portugal, eis o seguinte:

#### **1. Rivalidade entre os concorrentes**

O realidade atual no que se refere às marcas concorrentes, que são em número alargado, conforme pudemos verificar atrás, caracteriza-se por uma competição fortíssima sobre o fator preço. Ao contrário da Seca, todas disputam o preço mais baixo e fazem descontos de quantidade de forma a captar clientes, sendo a inovação e o marketing, por exemplo, fatores secundários na disputa da quota de mercado, cujos valores estão disponíveis no capítulo seguinte. Em nenhum caso, as marcas se apresentam com dedicação exclusiva à medicina e em todas as gamas de produtos. O grau de diferenciação dos produtos é enorme face à Seca, não havendo na concorrência idêntica qualidade, durabilidade, precisão de resultados, atributos técnicos e design.

Em termos de comunicação, a concorrência limita-se a catálogos de produtos para reforço da ação de vendas e ao próprio website que não está adaptado ao mercado português.

## 2. Poder de Negociação dos Clientes

De uma forma geral os clientes exigem mais qualidade por um menor preço dos produtos, o que alimenta a disputa entre os concorrentes pelo preço baixo. Os clientes estão espalhados por todo o país, próximos das populações, em centros urbanos e têm a tendência de comprar apenas quando não têm produto, por estar danificado, o que é raro no caso da Seca, ou no momento de equipar as instalações, seja na construção ou na remodelação.

Geralmente o custo de mudança para o cliente, da marca Seca para outra, é alto. Não financeiramente, como vimos atrás, mas profissionalmente, dados os hábitos instalados e as preferências do setor.

O volume das compras é tendencialmente decrescente nos clientes finais, tal como nos distribuidores, que evitam fazer stock, mesmo com regalias financeiras.

A informação que o comprador recebe sobre os produtos Seca é vasta, continuada e variada. Existem, por fim, produtos substitutos disponíveis no mercado, mas nenhum com as características Seca.

## 3. Poder de Negociação dos Fornecedores

Este poder dos fornecedores é determinante para a fixação dos preços de mercado. No início do ano de 2011, o aumento do preço das matérias-primas, das portagens e do combustível provocou o aumento dos preços em toda a linha de produtos Seca.

Os vários fornecedores de matérias-primas, todos com processos de fabrico certificados, apesar de dispersos internacionalmente, estabelecem acordos com a sede da marca para o fornecimento das várias unidades de fabrico internacionais. Todos eles estão identificados como determinantes na cadeia de valor Seca, uma vez que não existem produtos substitutos de forma a evitar baixar a qualidade do produto final. Um sistema que só é alterado caso os departamentos de inovação e pesquisa identifiquem melhorias no processo de fabrico. Os custos de transporte são, todavia, sempre presentes e determinantes na cadeia industrial.

## 4. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

No mercado nacional não existem barreiras legais à entrada de novas marcas concorrentes. Existem sim barreira invisíveis que são a forte imagem de marca da Seca, a preferência dos clientes, a proliferação da ação comercial, a constante comunicação e

apresentação de novidades que são fidelizadoras, se não da maioria dos clientes, certamente dos melhores clientes.

Todavia, a propensão do cliente em adquirir produtos mais baratos, ainda que não totalmente considerados como substitutos, é cada vez maior, dada a enorme contenção que se vive tanto ao nível público como privado. Para evitar esta possibilidade, a Seca disponibiliza ao mercado produtos igualmente precisos e de qualidade, a preços mais baixos, os que não são considerados Classe Médica, mas sim Classe Profissional.

#### 5. Ameaça de Produtos Substitutos

Basta estar num mercado aberto para que a ameaça de produtos substitutos esteja sempre presente. Para minimizar esse risco, a Seca investe continuamente no desenvolvimento de novos produtos, na incorporação de novas tecnologias, no conhecimento das novas necessidades do mercado de forma a oferecer sempre, em todas as gamas, produtos com benefícios tangíveis para o consumidor.

#### **2.2.2.4 Períodos de Venda**

Este mercado não se caracteriza por admitir um efeito de sazonalidade nas vendas, já que estas ocorrem tipicamente sempre que existe a instalação de um hospital na sua globalidade ou apenas a renovação de especialidades onde os produtos de pesagem e medição sejam necessários.

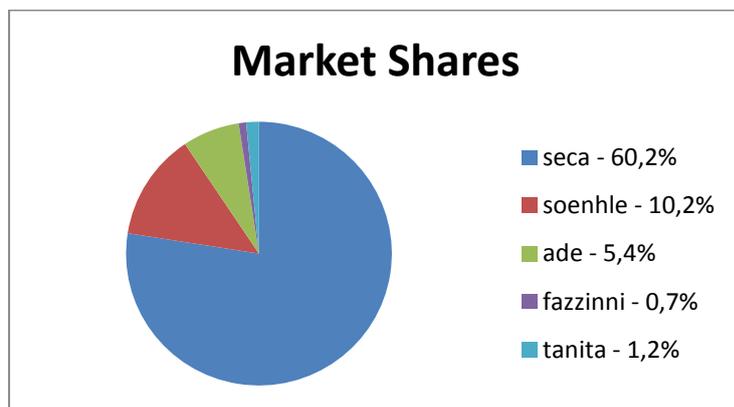
Assim, a resposta a estas necessidades é apenas possível com um elevado conhecimento das movimentações do mercado aos níveis públicos e privados. Daqui nasce a importância de existência de parceiros locais, com conhecimento pessoal e profissional dos cargos públicos e privados locais de decisão.

#### **2.2.2.5 Quotas de Mercado**

A quota de mercado da Seca em Portugal é factual e numericamente impossível de calcular, uma vez que não estão disponíveis com a necessária precisão e detalhe o número de balanças importadas por Portugal no Instituto Nacional de Estatística. Sem embargo disto, a Seca tem internamente uma forma de cálculo própria que permite informar aproximadamente

as quotas atuais de cada mercado dos cinco *players* principais de balanças e sistemas de medição médico em Portugal:

**Quadro 8 - Quotas de Mercado das 5 principais marcas de balanças médicas em Portugal**



*Fonte: Documentos internos Seca, 2011.*

#### 2.2.2.6 Análise SWOT

Mediante o critério de análise SWOT é possível identificar qual o conjunto de fatores externos e internos, quais as oportunidades e as ameaças que marca Seca está atualmente a viver e tem que enfrentar, para perceber e ultrapassar o seu futuro. Conforme o quadro abaixo, apesar da marca ter como pontos fortes alguns dos mais importantes para o negócio, como a quota e a preferência do mercado e uma ampla gama de produtos, tem, ao mesmo tempo, várias oportunidades de crescimento de negócio, não só pelas alterações das perceções sociais como também pela identificação de aspetos a melhorar no portfólio de produtos, apenas para citar algumas evidências. No que às ameaças se refere, a Seca tem flexibilidade em Portugal para não sofrer danos implementando ações imediatas e cirúrgicas ao ponto de as anular.

### Quadro 9 - Análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Staff</i> Dedicado e Motivado: <b>Boa equipa, Proximidade interna, nacional e local, Planeamento, Congressos e Feiras</b></li> <li>○ Alta Mobilidade Comercial: <b>Staff</b></li> <li>○ Armazém: <b>Excelentes condições</b> para stocks</li> <li>○ Elevado Conhecimento: <b>Técnico e Comercial</b></li> <li>○ Imagem de Marca Seca: <b>Forte, Design, qualidade, tecnologia</b></li> <li>○ Imagem dos representantes: <b>Relacionamento sólido com distribuidores</b></li> <li>○ Prazos de Reparação: <b>Curtos</b></li> <li>○ Share-of-Market + Share-of-Mind</li> <li>○ Ampla gama produtos: <b>Todas as especialidades médicas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reorganização do Ministério da Saúde</li> <li>○ Abertura dos distribuidores para receber mais formação e informação</li> <li>○ Problema de Obesidade</li> <li>○ População Envelhecida</li> <li>○ População Sensibilizada pelo excesso de peso</li> <li>○ Efeitos da Crise: <b>Menos players no mercado</b> <b>Menor força das marcas concorrentes</b></li> <li>○ Share-of-mind do mercado favorável à Seca</li> <li>○ Outros sub-mercados onde a medicina é um fator importante: <b>Desporto</b> (Federações) <b>Escolas, Universidades</b> <b>Inst. Alimentares (prod + ind + distribuição)</b> <b>Associações Profissionais de Saúde</b> <b>Medicina no Trabalho</b> <b>Associações de Obesidade</b></li> </ul>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orçamento Mkt: <b>Promoção, comunicação, congressos, etc</b></li> <li>● Preços Produtos: <b>altos, pouco competitivos</b></li> <li>● Prazo de Entrega: <b>Médio / longos</b></li> <li>● Stock Curto</li> <li>● Alta Diversidade de Produtos: <b>gera confusão nos compradores</b></li> <li>● Sem alternativas para soluções específicas: <b>Modelo IB600 da DETECTO vs Seca 985</b> <b>Nutrição: massa gorda / água</b></li> <li>● Certificados em Inglês: <b>Consumidores não recebem os Certificados Classe M</b> (extra para soenhle)</li> <li>● <b>Rede de Distribuição alargada e canibalizada</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constante incumprimento público da legislação (Classe Médica)</li> <li>● Desemprego + Taxa de Inflação + Câmbio + Subida de Impostos</li> <li>● Fraca Taxa de Natalidade</li> <li>● Orçamento Ministério da Saúde + Orçamento Privados + Orçamentos Familiares</li> <li>● Certificação dos Distribuidores</li> <li>● Entregas mais rápidas dos concorrentes</li> <li>● Ações dos Concorrentes</li> <li>● Perda de mercado <i>fitness</i> pela falta de algumas das características dos produtos deste setor</li> </ul>

Fonte: Adaptação própria, 2011.

### **3. Plano de Comunicação Seca 2011**

Dada a longevidade do produto, pelas suas características qualitativas, o período de vida de cada sistema de pesagem e de medição é longo, sendo por consequência o *timing* de substituição muito demorado. O que, cruzado com a fraca disponibilidade financeira global, provoca um panorama para 2011 de estagnação. Daqui urge a necessidade de definir e implementar um plano de ações de comunicação e um conjunto de recomendações para o ano de 2012, que venham dinamizar a procura e ao mesmo tempo contribuir para a defesa da liderança e da imagem da marca Seca no mercado português.

#### **3.1 Objetivos a Atingir**

Apesar do par de anteriores obstáculos iniciais, internos e externos, foram definidos os seguintes objetivos fundamentais a atingir aos níveis corporativos, estratégicos e operacionais, conforme poderemos analisar abaixo.

1. Defesa da liderança da marca Seca no mercado nacional
  - Manter a preferência e a quota de 60% do mercado
2. Manter o volume de vendas, aumentando-o sendo possível
3. Consolidação de uma rede de distribuição mais eficiente e eficaz
4. Aumentar a presença da marca
  - Melhorar o Serviço a Clientes – Comercial e Técnico
  - Fomentar a proximidade, aumentando o nível de relacionamento entre a marca Seca, os clientes finais e intermediários
5. Introdução da novidade – Sistema 360°

Na sua atuação como líder, a Seca obriga-se a defender a sua própria liderança aos vários níveis do mercado. Ao ser este o objetivo fundamental do meu trabalho real, ao qual reuni igualmente o pensamento estratégico e a gestão operacional, que aqui faço refletir neste documento, tornava-se imperioso impor uma atitude atenta e abrangente no mercado, por via da introdução de novidades tecnológicas e funcionais, antecipando tendências de consumo, criando envolvimento com questões sociais – como a obesidade -, para em simultâneo anular operacionalmente o ataque das marcas concorrentes, em todas as frentes nacionais possíveis.

No que concerne ao aumento das vendas, foi exigido às equipas comerciais e administrativas mais celeridade na celebração das propostas de resposta, assim como um maior acompanhamento à rede de distribuição cuja organização foi também motivo de pensamento estratégico, com o objetivo de aumentar o seu conhecimento da marca, a importância desta no seu portfólio de vendas e a consolidação da tipologia de resposta.

A implementação de ações entre a marca e todos os intervenientes do mercado foi uma obrigatoriedade com o objetivo de estar presente para ocupar o espaço de líder e continuar assim, a ser a primeira escolha no momento de seleção dos equipamentos.

Relativamente à introdução da novidade sistema 360° (ver Anexo 11), esta funcionou como o motor que projeta a oferta Seca mais à frente num momento de global retração do mercado. Tratava-se de uma categoria nova no mercado, logo sem concorrentes, que não se apresentava apenas como mais um novo produto, mas antes como um sistema completo de pesagem e medição, composto por um leque de produtos para ambos os fins que, juntamente com impressoras e um software dedicado e exclusivo de funcionamento sem fios, vem oferecer uma resposta muito mais rápida, simples, sem erros de registo e integrável com o sistema informático em uso no hospital, clínica ou consultório.

De forma a manter este plano anual de defesa de liderança da marca Seca em Portugal sob controlo, para além das necessárias reuniões operacionais com os vários elementos da equipa, deu-se igualmente o recurso a reuniões estratégicas trimestrais, a fim de avaliar a faturação, os pontos a melhorar e as oportunidades a aproveitar, entre outras, de forma a possibilitar a tomada das ações corretivas necessárias atempadamente.

### **3.2 Preços e Budget**

A nova grelha de preços prevista para o ano de 2011 aumentou entre 3% a 7% o valor final de todos os produtos, dado o aumento das matérias-primas, conforme analisado em capítulo anterior. Para colmatar este grave obstáculo aos principais objetivos iniciais da marca para 2011, houve uma informação direta a cada distribuidor desta subida de preços e estabeleceu-se a intenção de renegociar preços diretamente a cada grande concurso. Desta forma ganhou-se transparência entre os intervenientes, reforçou-se a noção de qualidade de serviço e do posicionamento de líder. Para além destas ações, intensificou-se a força comercial, a comunicação de produtos disponíveis e o serviço ao cliente até metade do ano,

para daí em frente comunicar e implementar o novo plano de fidelização baseado numa lógica de pontos, o qual oferece créditos em compras e outros produtos na compra de outros.

De forma a implementar o plano de ações previamente estabelecido foi necessário definir igualmente o orçamento global de comunicação, sobre o qual, muito embora não tenha sido autorizado a divulgar por parte da direção da empresa, tal como aconteceu já com os preços dos produtos, volumes de vendas semestrais e anuais e percentagens de desconto, sou permitido apenas informar que este não ascende os 100.000€ (cem mil euros).

### **3.3 Ações, Responsáveis, Datas e Preços**

Definidos, propostos e posteriormente aprovados estes pressupostos estratégicos da marca iniciais para o ano de 2011, definiu-se como consequência um quadro de ações operacionais a implementar. Fundamentalmente, este calendário está dividido em quatro grandes fases:

- FASE 1: Janeiro - Março 
- FASE 2: Abril - Junho 
- FASE 3: Julho - Setembro 
- FASE 4: Outubro – Dezembro 

Nas páginas seguintes as ações anteriormente apresentadas serão explicadas tanto ao nível da sua importância estratégica, como a forma como foram implementadas.

**Quadro 10 - Ações de Marketing 2011**

	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Datas</b>	<b>Orçamento</b>
<b>Janeiro</b>	<b>INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalização das Bases de Dados</li> <li>• Inquéritos aos Distribuidores</li> <li>• Definição da nova geo-distribuição dos distribuidores</li> <li>• Reunião Estratégica Hamburgo</li> </ul>	André Coelho José Moutinho AC / JM / HL  AC	10 Jan 15 Jan 30 Jan	€- - € 800
	<b>EXTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação aos Distribuidores: nova Lista de Preços</li> <li>• Visita a todos os novos distribuidores e principais clientes</li> </ul>	AC  AC / JM	20 Jan  31 Jan	€ 500
<b>Fevereiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glossário em Português</li> <li>• Formação interna 360°</li> <li>• Comunicação 360° em Português</li> <li>• Anúncio Revista especializada</li> <li>• Impressão Catálogos</li> </ul>	AC Equipa Comercial AC + agência (AN)	30 Fev 15 Fev	€ 1000 € 1000 € 1500
		AC + agência AC + Gráfica	31.Mar 31.Fev	
<b>Março</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de Mailing Comunicação 360° à Base Dados Pública e Privada</li> <li>• Apresentação aos distribuidores Seca 360°</li> <li>• Avaliação show-room Porto</li> <li>• Patrocínio de sites da especialidade:  <a href="http://www.apdietistas.pt">www.apdietistas.pt</a>  <a href="http://www.plataformacontraaobesidade.dgs.pt">www.plataformacontraaobesidade.dgs.pt</a>  <a href="http://www.spp.pt">www.spp.pt</a> / <a href="http://www.adexo.pt">www.adexo.pt</a> /  <a href="http://www.onocop.pt">www.onocop.pt</a> </li> </ul>	AC + Equipa AC / JM AC AC	5  15 / 31  Anual	€ 500  € 500 <i>€ avaliar</i> <i>€ avaliar</i>

	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Datas</b>	<b>Orçamento</b>
<b>Abril</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncio revista especializada</li> <li>• Seleção presença TV</li> <li>• Seleção de relacionamento com hospitais (patrocínio de obras, animação, outras)</li> <li>• Definição comunicação Diálise, Geriatria, Farmácias, Tradução e Impressão</li> </ul>	AC + AN AC	30 Abril	€1000 € avaliar
		AC	30 Abril	€ avaliar
<b>Mai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença alternativa na Feira Normédica</li> <li>• Dia da Obesidade - Evento</li> <li>• Cong. Ibero-Americano de Nutrição: Lisboa</li> <li>• VIII Congresso Port. de Nutrição – Porto</li> <li>• Definição comunicação Diálise, Geriatria, Farmácias, Tradução e Impressão</li> </ul>	EQUIPA EQUIPA AC	5/ 8 21 12 / 13	€ 750 € avaliar € 3500
		AC  AC + AN	28 / 29	€ avaliar  €3000
<b>Junho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradução e Ficheiros Finais Peças 360°</li> <li>• Ação de Verão Porto</li> <li>• Anúncio revista especializada</li> <li>• Check-Up Internacional, Porto</li> <li>• Montra de loja rua Seca</li> </ul>	AC AC + JM AC + AN	10 Jun	€ 500 € 800
		AC AC	31 Jun	€ 1000

	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Datas</b>	<b>Orçamento</b>
<b>Julho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferência Internacional de Obesidade</li> <li>• Seca 360° show-room</li> <li>• Ação de Verão Porto</li> </ul>	AC + CM AC AC + JM	9 Jul 15 Jul 1 / 31 Jul	€4 500 €10 000 € - -
<b>Agosto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação de Verão Porto</li> <li>• Finalização Comunicação Diálise</li> <li>• Anúncio revista especializada + PR</li> <li>• Comunicação Serviço Técnico</li> <li>• Desenho corner Seca</li> </ul>	AC + JM AC + AN AC + AN AC + A N AC	1 / 30  9 31	€ - -  € 1000 € 1500 € 3000
<b>Setembro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação Endocrinologia, Geriatria</li> <li>• Apresentação Seca 360° + convite aos principais clientes e distribuidores para visita ao show-room</li> <li>• Aniversário Maternidade Júlio Dinis</li> <li>• Animação Hospitalar</li> <li>• Lógica de Pontos aos Clientes</li> </ul>	AC + EQUIPA AC + HL + JM + EQUIPA  AC + EQUIPA AC + EQUIPA AC	10 Set 20 Set  10 Set 6, 13, 20,27 15	€ 750 € 30,000  € 500 € 750 € <i>avaliar</i>

	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Datas</b>	<b>Orçamento</b>
<b>Outubro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncio revista especializada + publireportagem</li> <li>• Animação Hospitalar</li> <li>• Ação Diálise</li> <li>• Visita a Distribuidores</li> </ul>	AC + AN  AC + EQUIPA AC AC + JM	31.Out 4,11,18, 25 4 20 / 31.Out	€1000  € - - € 750 € 500
<b>Novembro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15° Congresso Português de Obesidade – Coimbra</li> <li>• Ação farmácias</li> <li>• Animação Hospitalar</li> <li>• MEDICA</li> </ul>	AC  AC + EQUIPA AC + HL	25 / 27  8, 15, 22,29 16 - 19	€ <i>avaliar</i>  € 750 € - - €1000
<b>Dezembro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncio Revista Tecnohospital</li> <li>• Animação Hospitalar</li> <li>• Ação de Natal</li> </ul>	AC + AN AC + EQUIPA AC + AN	4 Dez 6,13,20,27	€ 1000 € - - € 5,000

Fonte: Adaptação própria, 2011.

**AC:** André Coelho, Gestor da Marca  
**JM:** José Moutinho, Dir. Revenda  
**HL:** Hernâni Leite, Dir. Geral  
**CM:** Carsten Moje, Gestor de Vendas Internacional  
**Equipa:** Comerciais  
**AN:** anazareth, agência comunicação

### **3.4 Comunicação**

A Estratégia de Comunicação da Seca para Portugal não difere da definida internacionalmente, tem igual objetivo principal e adequa-se às particularidades e necessidades da marca no mercado nacional. Para a implementar foram criadas ações localmente e colocados em prática os vários recursos disponibilizados pelos escritórios centrais de marketing em Hamburgo, com os quais houve sempre uma estreita colaboração.

#### Catálogo Geral

O ponto de partida no desenvolvimento de material de comunicação residiu nas peças de apoio básico às vendas, cuja principal elemento é o Catálogo Geral (ver Anexo 12). Este reuniu dentro da vasta gama de produtos que a Seca disponibiliza internacionalmente, uma seleção dos produtos das Linhas Médica, Profissional e Privada mais adequados ao mercado português<sup>4</sup>. Não se optou por ter um Catálogo Geral da Linha Médica e outro da Linha Profissional uma vez que, tal como vimos anteriormente, os produtos são iguais tecnicamente, acrescentando apenas aos primeiros a Certificação Médica. Desta decisão ganhou-se economia de custos, simplicidade de comunicação e evitou-se a dispersão da informação.

Este catálogo foi traduzido para português, devidamente corrigido, impresso e armazenado para utilizações várias, como formações internas, fornecimento aos distribuidores regionais e clientes, em ações de Marketing Direto aos diferentes segmentos da base de dados de clientes, Feiras, Congressos, entre outras. Este peça passou simultaneamente a estar disponível digitalmente para envio e análise imediata dos clientes.

#### Monofolhas de Produto

Peças em português disponíveis nas versões impressas e digitais destinadas a apresentar um produto específico, as suas funções, aplicações e imagens de detalhe, com o fim de responder às solicitações específicas (ver Anexo 13).

#### Mini-Brochuras

Dirigidas ao consumidor final com os produtos pertencentes à Linha Privada e com a gama de oferta para o canal Farmácia, apresentam até 20 produtos definidos localmente e não incluem preços (ver Anexo 14).

---

<sup>4</sup> Isto porque nem todos os produtos têm pertinência na nossa realidade, como é o caso do modelo Seca 462, disponível nos EUA, a Seca CTCardioPad, no Reino Unido ou a Seca 786 cultura, no Perú (ver Anexo 15).

#### Folheto de 4 Páginas

Peças disponíveis nas versões impressas e digitais que servem como apoio à venda operacional do dia-a-dia, já que os produtos reunidos possuem características cruciais para os respetivos segmentos de mercado, ao serem enviadas à base de dados específica desse segmento (ver Anexo 16).

#### Folheto de 2 Páginas

Peças desenvolvidas localmente em conformidade com o Manual de Normas da marca destinadas a promover apenas quatro produtos, por via de ação direta aos clientes finais e distribuidores regionais<sup>5</sup>. (Anexo 17).

#### Seca news

Esta *newsletter* institucional internacional de periodicidade bimensal (ver Anexo 18), desenvolvida em Hamburgo tem como principais destinatários o público interno global da empresa, respetivos distribuidores e os vários intervenientes no processo da cadeia de venda da marca até ao cliente final. Destina-se a manter uma imagem da marca coerente, dar informação ao nível de produtos e tópicos de venda, de forma a todos viverem o espírito da marca, manterem-se atualizados e com a marca no seu *top of mind*.

### **Lançamento sistema Seca 360° wireless**

#### Publicidade

Sendo a Seca uma marca global de consumo empresarial e o seu sistema *Seca 360° wireless* uma clara novidade no mercado, foi desenvolvido localmente um anúncio com o objetivo ser informativo, dentro dos códigos de imagem da marca, com cariz conceptual e aspiracional, centrando-se na ideia de apresentar aos médicos e profissionais um novo procedimento de pesagem e medição de pacientes, sem entrar em informações concretas sobre o funcionamento, particularidades, funcionalidades ou benefícios<sup>6</sup> (ver Anexo 19), tarefa esta reservada para outras peças e ações, conforma análise posterior.

---

<sup>5</sup> Peças destinadas ao segmento da Geriatria, uma área não médica, mas profissional, com enorme potencial de mercado, dado o envelhecimento da população, facto comprovado também pelo número de ofertas sénior que o mercado português tem registado.

<sup>6</sup> Inserção na revista da especialidade Tecnohospital pelo seu foco na medicina e alargada distribuição médica - cerca de 4000 exemplares lidos por 12000 leitores trimestralmente, presentes nas direções hospitalares públicas e privadas, médias e superiores.

### Catálogos Sistema *Seca 360° wireless*

Como apoio à introdução deste novo sistema, este catálogo informativo sobre a funcionalidade dos produtos foi enviado a toda a base de dados do mercado dada a elevada versatilidade, como os públicos internos, distribuidores regionais e clientes finais<sup>7</sup> (ver Anexo 20). A utilização generalizada em feiras e congressos foi uma realidade durante todo o ano de lançamento, tendo uma excelente aceitação e admiração por parte de todos, mas ainda sem o reflexo equivalente nas vendas, dado o elevado preço do sistema.

Ao longo do ano, o efeito deste catálogo foi reforçado por um novo catálogo *cross-reference*, este menos conceptual, uma vez que o conceito inovador já fora comunicado e assimilado, mas mais comparativo, pequeno e simples de usar (ver Anexo 11).

### Monofolhas de produto sistema *Seca 360° wireless*

A reforçar a comunicação de apresentação e venda desta nova oferta ao mercado foram desenvolvidas e enviadas várias monofolhas conceptuais e específicas de produtos.

### Ações de pré-lançamento

De forma a criar expectativa sobre o novo produto tanto no seio dos públicos internos como dos públicos profissionais foram desenvolvidas duas ações distintas:

- Público interno *Seca*: Formação 360°

Era fundamental que todo o *staff* comercial conhecesse a novidade, as vantagens que trazia e em que aspeto era revolucionária, anteriormente a todo o mercado. Para isso foi implementada uma campanha online durante duas semanas, dirigida diretamente a todos os *e-mails* internos, com dois dias de intervalo e dividida em dois momentos: *teaser* + *follow on* (ver Anexo 21). Primeiro alimentou-se a curiosidade pelo símbolo 360°, depois foi prometida mais informação 360°, já relacionando a mensagem com a marca *Seca*, em seguida foi revelado o propósito das mensagens com a fixação de uma data própria da Formação, e por último, foi enviado um *reminder* de última hora para o efeito. Como resultado, a sala de formação esgotou a sua capacidade, a horas, e com elevada expectativa, onde foi apresentado o novo sistema *Seca 360° wireless*, os benefícios que trazia, os públicos a que se dirigia

---

<sup>7</sup> Diretores hospitalares, administrações, diretores clínicos, enfermeiros diretores, serviços de aprovisionamento e serviços de instalações e equipamentos dos vários hospitais públicos e privados, administrações regionais de saúde e centros de saúde.

prioritariamente, os preços de mercado e algumas dicas de venda, com tempo ainda para experimentação do produto e oferta no final a todos os participantes de um saco Seca com toda a informação, juntamente com um presente, uma carta e um diploma de participação.

- Convite distribuidores Seca: Congresso Nutrição

Com os distribuidores Seca foi também implementada uma campanha online, mais curta que a anterior, com o objetivo de os receber no stand Seca no Congresso para conhecerem esta novidade e experimentarem os produtos (ver Anexo 22).

Este convite foi reforçado por uma visita aos principais distribuidores, apresentando individualmente este novo sistema. Um contato direto com o cliente distribuidor que se revelou altamente importante para a sua aceitação do produto.

#### Ação lançamento

Para anunciar ao mercado a chegada deste sistema foi escolhida a presença no Congresso Internacional de Nutrição, que teve lugar na Alfandega do Porto no final de 2010, no qual a marca e os produtos do sistema *Seca 360° wireless* se apresentaram com um stand a 360° de alta originalidade e totalmente disruptivo face à realidade do mercado, mantendo as orientações fundamentais da marca (ver Anexo 23). Como apoio à ação, contamos com os habituais materiais de marketing, a decorar o hall de exposições foram colocados vários *banners Seca 360° wireless* em locais estratégicos com o objetivo de sinalizar e dirigir os participantes até ao stand. A animar o evento contamos com a presença de uma hospedeira de cabelo vermelho, bata branca, poses e adereços pouco comuns, conforme a comunicação da marca criada pela artista de meios de Berlim, *Christina Lissmann*.

O resultado desta ante-estreia mundial foi de enorme notoriedade para a marca e para o novo sistema apresentado.

#### Relações Públicas e Assessoria de Imprensa

A relação com a imprensa especializada foi outro foco de interesse, ao ser enviado um kit de imprensa completo com todos os detalhes sobre o sistema *Seca 360° wireless* incluídos (ver Anexo 24).

#### Feira e Congressos

Como na área médica o número de Feiras e Congressos é vasto e variado, é importante selecionar os mais importantes para os objetivos da marca, tanto pelo foco como também

por questões orçamentais, sendo escolhidas as seguintes presenças:

- Congresso Internacional de Nutrição - já acima analisado
- 14º Congresso de Obesidade, Porto – congresso de debate sobre a Obesidade, onde a Seca esteve presente com material promocional e oferta de produtos aos vencedores. (ver Anexo 25)
- Encontro de Nutricionistas, Coimbra - um *meeting* exclusivo a médicos da Associação Portuguesa de Nutricionistas e muito reservado às marcas, no qual a presença da Seca assentou em comunicação dirigida diretamente a cada participante, encartada nas capas individuais (carta + folheto + catálogos) (ver Anexo 26).
- Normédica 2011 – dada a reduzida qualidade desta feira, os seus custos de participação elevados e crescente foco na mobilidade e ortopedia, a opção recaiu pela associação da marca Seca à de um importante parceiro da área de ortopedia, com uma presença discreta numa ação promocional para os visitantes (ver Anexo 27).
- Conferência Internacional de Obesidade Infantil, Oeiras – nesta importante conferência foi replicado o sucesso da Congresso de Nutrição do Porto, com um stand igual mas de menores dimensões, apresentando a novidade do sistema *Seca 360º wireless* e o *pack* de pesagem e de medição portátil apresentado anteriormente (ver Anexo 28).
- Ação de Verão 2011, Gaia – realização durante o Verão de um programa de *fitness* de animação em parceria com o pelouro da Saúde da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e o Agrupamento de Centros de Saúde da cidade, onde se procedeu ao rastreio básico da condição física dos vários participantes. Para isso, a Seca colocou à disposição da equipa médica um *kit* portátil de pesagem, medição e cálculo do Índice de Massa Corporal, juntamente com material promocional para a população (ver Anexo 29).

#### Web Banners

Os *web banners* até hoje desenvolvidos foram unicamente os relacionados com o sistema *Seca 360º wireless* presentes no site do representante exclusivo da marca em Portugal, em [www.bacelar.pt](http://www.bacelar.pt). Esta peça animada funcionou como um *slide-show* da imagem conceptual 360º e das imagens do produto a transmitirem os dados entre si, tendo um número de cliques por mês aproximado de 5000, o que veio ajudar ao reforço dos contatos atingidos neste esforço de lançamento (ver Anexo 30).

### Folheto Assistência Técnica

Apesar da elevada qualidade dos produtos Seca e da quantidade colocada no mercado, ocorrem desajustes que obrigam à sua reparação. De forma a promover este serviço de assistência técnica e de verificação periódica dos equipamentos, dirigimos uma ação a todos os distribuidores regionais e clientes nacionais, tendo como resultado um aumento da atividade deste departamento e, por consequência, da faturação (ver Anexo 31).

Em resumo, deste conjunto de ações de comunicação realizado até à data, acredito que os objetivos inicialmente definidos na Estratégia de Comunicação, para os seus vários segmentos, e para os vários públicos, foram atingidos ao diferenciar a marca em todos os momentos da concorrência, de uma forma única e com impacto, reforçando o seu reconhecimento no mercado. Teve uma postura global, focada nas pessoas e sem dispersar do universo médico. Com um estilo próprio. Artístico. E preciso.

### **3.5 Distribuição**

Definir uma nova geo-distribuição da distribuição Seca em Portugal revelava-se como determinante para que as vendas da marca não fossem suscetíveis de serem canibalizadas entre um número elevado de distribuidores, tal como acontecia anteriormente, ao mesmo tempo que uma redução destes elementos chave no processo de venda representava a possibilidade de efetuar um melhor trabalho entre todos, nomeadamente com melhor informação, mais proximidade e mais mercado para cada um dos intervenientes.

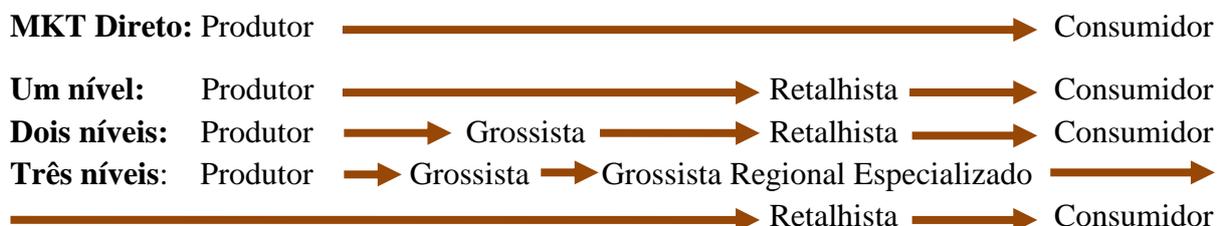
Paralelamente, entendeu-se que os pontos de venda mais apropriados para comercializar os produtos Seca são as melhores lojas da especialidade juntamente com as melhores empresas a atuar em cada cidade capital de distrito. Onde a marca devia ter um espaço destacado e diferenciado dos outros produtos, com o objetivo de somar valor à marca, destacar-se dos demais, influenciar o *staff* interno e impressionar os clientes externos. Algo que não acontecia até à data, já que se vivia nos pontos de venda ao público, geralmente situados na vizinhança dos hospitais, uma clara ausência de lógica de venda de retalho, rigor na apresentação do produto, combinação desadequada das linhas de produto entre si, e uma ausência de relacionamento forte com a marca por parte dos funcionários, desmotivados com tanta desarrumação (*Anexo 10*). Com o objetivo de reorganizar os pontos de venda Seca de uma forma coerente ao nível da imagem da marca, no início do ano foi oferecido a todos os distribuidores regionais um conjunto de suportes para a exposição do produto, constituído por

roll-up, *display* de balcão, catálogos gerais, folhetos de produto, sacos, autocolantes e brindes vários da marca como canetas, post-it's ou peluches Na segunda metade do ano, a acompanhar nova visita aos vários distribuidores, foi apresentado o novo *corner* Seca, especialmente desenhado para uniformizar o ponto de venda, organizar a exposição dos produtos e defender a imagem da marca (ver Anexo 32).

Foi ainda decidido, pelas razões anteriores, implementar um tipo de distribuição seletiva com apenas um ponto de venda previamente selecionado para cada área geográfica portuguesa, organizada por distritos, para que sejam estes os principais responsáveis pela comercialização dos produtos Seca na sua área de influência. A razão que reside a esta decisão está no facto de serem estes, os representantes locais, os agentes com maior proximidade com os clientes locais públicos (hospitais e centros de saúde) e privados (hospitais particulares, clínicas, consultórios e residências sénior). Todos os restantes e até à data clientes de revenda foram anulados mediante o critério de matriz ABC, sendo informados que deveriam a partir de determinado momento adquirir produtos Seca nos seus representantes regionais e não diretamente do importador.

Conforme definiam Lendrevie et al (1992), os circuitos de distribuição admitem vários níveis de existência conforme figura abaixo:

**Figura 5 - Exemplos de Circuitos de Distribuição**



Fonte: Adaptação de Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues, 1999.

Em seguida são apresentados todos os novos intervenientes do canal de distribuição da marca Seca em Portugal caracterizado pelos autores atrás mencionados por ser de dois níveis, assim como as respetivas responsabilidades:

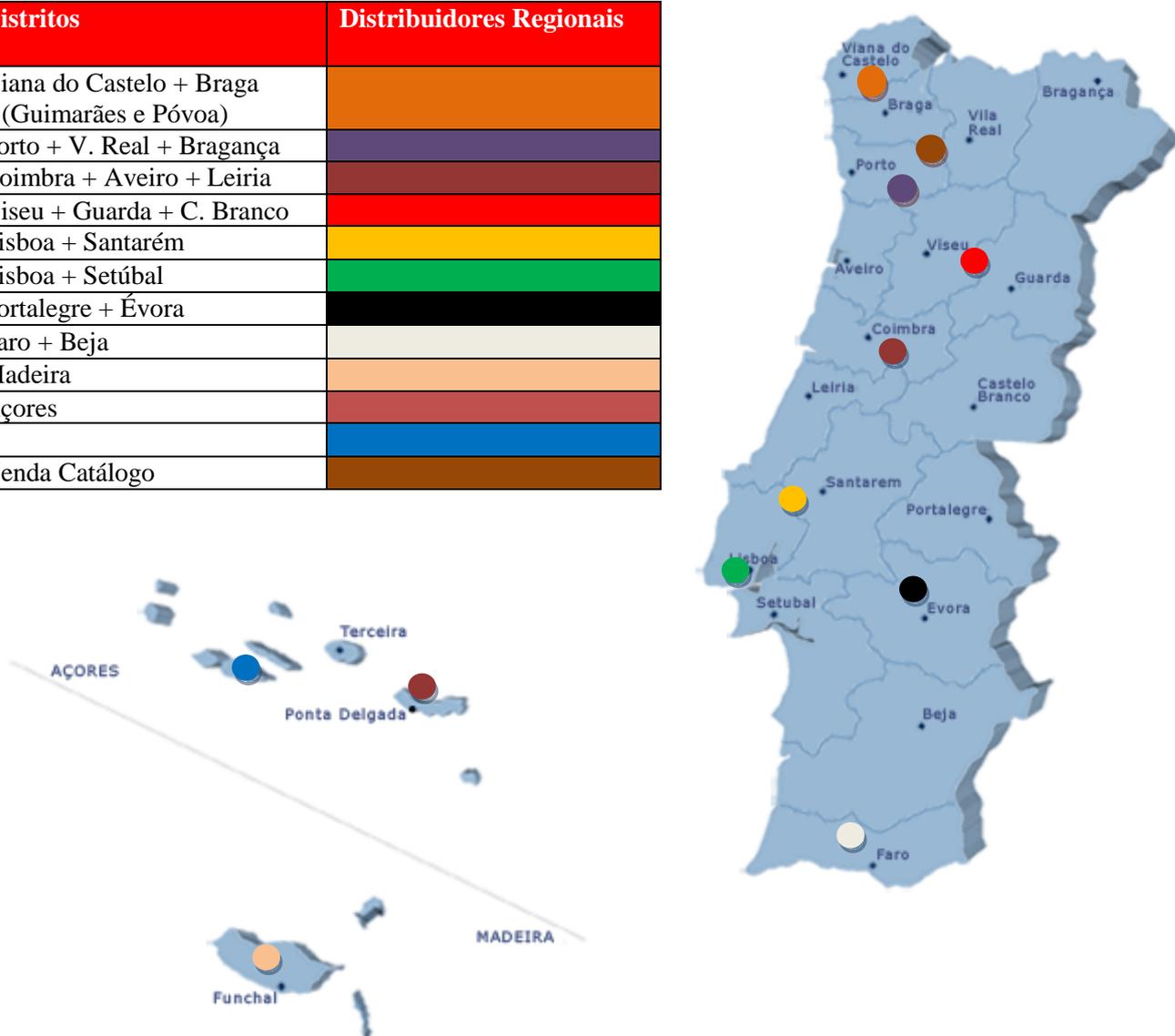
- Bacelar
  - Gestão da marca, importação produtos, marketing, formação, serviços técnicos, CRM clientes, conhecimento global do mercado

- Distribuidores regionais - retalhistas
  - Promoção local, elevado conhecimento e proximidade ao cliente, conhecimento concursos públicos locais, *feedback* do mercado
- Equipas Comerciais – elementos das equipas comerciais de cada retalhista
  - Apresentação e conhecimento dos produtos, elaboração e acompanhamento das propostas de venda diretas e de concursos, *feedback* do mercado

O que originou como consequência a seguinte nova cadeia de distribuição Seca em Portugal, apoiada em agentes locais diferenciados geograficamente:

**Figura 6 - Cadeia de Distribuição Seca em Portugal**

Distritos	Distribuidores Regionais
Viana do Castelo + Braga (Guimarães e Póvoa)	
Porto + V. Real + Bragança	
Coimbra + Aveiro + Leiria	
Viseu + Guarda + C. Branco	
Lisboa + Santarém	
Lisboa + Setúbal	
Portalegre + Évora	
Faro + Beja	
Madeira	
Açores	
Venda Catálogo	



Fonte: Adaptação própria, 2011.

Foi então definido um distribuidor por cada distrito ou distritos vizinhos do país, exceções feitas no Porto e em Lisboa, onde são necessários dois já que os mercados são maiores, e no interior do país, onde os mercados ao serem menos exigentes, apesar de terem uma zona geográfica maior, necessitam apenas da dedicação de um revendedor. Apesar de não haver uma fronteira rígida na atuação de cada distribuidor, a partir da qual este não pode intervir comercialmente, a delimitação geográfica é vantajosa já que no terreno é perceptível o nível de influência que cada um tem na sua região. Na prática, ao estarem mais próximos dos centros de decisão regionais – administrações regionais, hospitais públicos e privados e centros de saúde -, os resultados são sempre maiores ao adequarem melhor as necessidades do mercado às ofertas e critérios da marca, algo a tornar-se mais evidente no médio e longo prazos. Privilegiou-se também excepcionalmente o distribuidor em Penafiel, já que este é o interveniente mais forte no mercado médico de venda por catálogo, uma realidade fortemente enraizada e promissora no nosso país. Este distribuidor recebe o mesmo apoio que os restantes, nomeadamente ao nível da informação e formação dos produtos e exposição de produto, já que esta empresa tem um enorme *show-room*, muito visitado pelos seus milhares de clientes nacionais. Neste caso o fornecimento de catálogos e de folhetos de produto é menor, pois destina-se apenas à formação interna e não ao fornecimento dos seus clientes, ausência que é compensada com páginas exclusivas Seca no seu catálogo de produtos, onde se vive a imagem da marca, são apresentados os novos produtos, com imagens atuais e coerentes com a linha de comunicação da marca, facto que não ocorria até à data.

Por último, quanto à presença da marca nas grandes superfícies, local privilegiado de compra de balanças por parte do consumidor final, está é uma opção contrária ao posicionamento de especialista que esta marca da saúde detém. Como alternativa, o canal de farmácias potenciará a imagem da marca, com um *corner* dedicado e de pequenas dimensões para um conjunto pequeno e previamente definido de produtos destinados ao consumidor final, como a Linha Privada. Objetivo cujas negociações estão ainda a decorrer.

### **3.5.1 Ambientes**

A importância de definir e defender os ambientes da Seca está na concretização do seu território físico como veículo de projeção da sua imagem de marca enquanto *player* global. Isto porque ao dotar os espaços com uma linha visual de apresentação dos produtos coerente entre todos os distribuidores, não só passa a estar controlada a presença da marca no ponto de venda e contato com os clientes, evitando a exposição de produtos descontinuados ou mal

combinados, o que estaria a prejudicar a mensagem a chegar aos consumidores, como também tem o benefício de permitir comunicar e fazer sentir adequadamente o que é determinante em cada momento da liderança da marca. Operacionalmente esta questão ganha importância já que os pontos de venda da marca em Portugal são propriedade de outras empresas – distribuidores e lojas medicinais -, o que torna mais difícil este controlo.

Por estes motivos tornou-se essencial desenvolver não uma loja-tipo, já que seria impossível, mas sim um *corner* próprio onde a marca some presença e evite estar misturada com os restantes produtos das lojas multimarcas.

#### Ativação de loja: show-room Seca

O *show-room* situado no Carmo, na baixa do Porto, é o *ex-libris* dos ambientes Seca em Portugal uma vez que tem um espaço dedicado e exclusivo da marca nesta loja multimarca aberta ao público e vizinha do Hospital Sto. António e Faculdade de Medicina. Aqui estão reunidos vários produtos de todas as gamas, das várias especialidades e para todos os públicos, de uma forma altamente contemporânea e coerente com a recente apresentação da Seca, a imagem da novidade do ano, o novo sistema *Seca 360° wireless*. Este ocupa uma posição central em torno da qual estão dispostos todos os restantes produtos da marca, com identificação própria, prontos a ser experimentados, com folhetos e catálogos disponíveis e um colaborador sempre presente e informado para quaisquer esclarecimentos (ver Anexo 33).

#### Ativação das lojas dos distribuidores

As lojas dos distribuidores regionais ao serem espaços multimarcas de equipamentos médicos e geridos por outras entidades não oferecem a primazia que a liderança da marca Seca deve ter. Por várias razões. A primeira reside no facto deste mercado não estar ativado para a necessidade de renovar e melhorar continuamente a sua apresentação, porque as compras não são de impulso nem massificadas, mas dirigidas aos poucos clientes que personificam a relação *business to business*, com interesses pré-determinados e específicos. Em seguida, esta ausência de arrojo e sensibilidade pelo reflexo das marcas que vendem não é algo consensual para os diretores, geralmente compostos por pessoas mais idosas. Outro aspeto que poderá ter também relevo nesta apreciação é a dimensão das lojas, geralmente pequenas, que se tornam ainda menores quando é necessário expor os produtos, que normalmente têm grandes dimensões<sup>8</sup>. Nestes pontos de venda, a presença dos produtos não

---

<sup>8</sup> A comprovar a realidade de ausência de uma exposição clara e apetecível dos produtos na maioria dos espaços estão exemplos de várias lojas de especialidade médica de vários distritos de Portugal no Anexo 9.

pressupõe a presença da marca, porque esta simplesmente não está presente. Não se sente. Não vive. O que dificulta a venda, pois não há transmissão de valores nem de mais-valias, apenas de características técnicas, as quais, apesar de excelentes, também são substituíveis ao longo dos tempos. Ao contrário da marca.

Deste problema nasce a intenção de reformular todos os espaços da marca através do desenvolvimento de uma mini-montra modular, que mantenha igual exposição dos produtos e presença da marca em todas as lojas. Por mais diferentes que sejam as orientações ou os metros quadrados. Fez-se uma consulta ao mercado e deu-se preferência a um *designer* de equipamento para entregar uma resposta equivalente ao *briefing* passado com respeito pelo orçamento anual. Em seguida, fizeram-se protótipos e deu-se início à produção dos novos espaços Seca para colocação em todos os pontos de venda do país. O sucesso foi tal, que para além voltar a repor o amor pela marca por parte dos distribuidores, a Seca internacional adquiriu este espaço para várias filiais do seu mundo (ver Anexo 32).

#### Atualização verão: show-room Seca

Um espaço aberto ao público deve estar em permanente mutação de forma a não passar a ideia de ausência de novidade. Principalmente no espaço voltado para o exterior, a 'montra', um lugar de ouro que nos seus poucos metros quadrados e curto tempo de exposição ao transeunte tem que cumprir os objetivos AIDA da comunicação, como (1) chamar a **atenção** para si, (2) provocar o **interesse** pelo o que expõe, (3) despertar **desejo** de posse, (4) incitar à **ação**, ou seja, à entrada na loja para conseqüente compra. Como exemplo, a montra de Verão do espaço Seca no Porto, que suscitou o maior interesse e fluxo de loja (ver Anexo 34).

#### Carrinha

Outro ponto de contato da marca com o seu público são os veículos de transporte dos equipamentos aos clientes, que entram diariamente nos hospitais e são vistos pelos médicos, pessoal administrativo e público final, que reconhece a marca onde toda a vida se pesou. A proposta criada internamente respeita as orientações da marca para este tipo de suporte e caracteriza-se por ter a marca escrita nas laterais num corpo de letra enorme (ver Anexo 35).

### Seca academy

A *Seca academy* é uma plataforma *online* de partilha de conhecimento exclusiva ao *staff* interno mundial sobre o universo da marca, onde é possível fazer vários cursos de treino de curta duração de informação prática sobre os produtos, como as suas funcionalidades, especificações técnicas, público-alvo a que se destinam, generalidades sobre a marca, argumentos de venda ou vídeos de demonstração. Ao fim de cada curso superado, uma vez que tem um sistema de avaliação, é concedido um certificado de aprovação.

Temos como objetivo que todos os elementos relacionados com o processo de venda tenham um registo ativo com certificados concedidos, uma vez que é do público interno que se inicia o contágio da informação com o público externo (ver Anexo 36).

## **3.6 Atendimento**

Os comportamentos da marca são corporizados pelas pessoas que com ela trabalham e com o seu envolvimento em causas e projetos diretamente relacionados com o seu posicionamento estratégico. No caso da Seca, pretende-se para a marca que cada elemento dos recursos humanos tenha um comportamento de líder, ou seja, que tenha conhecimento do mercado e das questões de medicina relacionadas, que conheça a concorrência, perceba e faça sentir aos outros a razão da superioridade da Seca, reconheça os pontos a evoluir e que contribua para isso. De uma forma ética, profissional e precisa. No fundo, que se envolva com paixão. O que provocar que se venha a envolver também com questões relacionadas com o foco da marca, ainda que não diretamente com benefícios comerciais de curto prazo.

### Animação Hospitalar

De forma a atenuar o sofrimento dos pacientes nos hospitais, desde os cuidados primários aos continuados, contratou-se uma animadora vestida de palhaço, no dia da pediatria no CICA – Centro Integrado de Cirurgia de Ambulatório, do Hospital Sto. António, no Porto. O objetivo foi o de abordar os mais pequenos com magia, contos ou enchimento de balões, como forma de ajudar a passar o tempo trazendo alegria, enquanto aos mais velhos, aos profissionais, médicos e enfermeiros, foi-lhes oferecido material promocional Seca. Desta forma, a marca está envolvida com a comunidade médica e não médica, de uma forma lúdica e imersiva, o que certamente trará frutos no futuro (ver Anexo 37).

Por oposição, o apetecível programa da SIC propulsor de notoriedade, o Peso Pesado, foi uma proposta tida em cima da mesa meses antes de estar no ar, uma vez que tudo se

relacionava com balanças e saúde. Mas fruto do envolvimento com a comunidade médica foi possível perceber que esta não estava de acordo, ou pelo menos tinha uma percepção fragmentada dentro da sua comunidade, sobre até que ponto as técnicas de súbito emagrecimento implementadas pelo programa eram benéficas para a saúde dos participantes. Ao não ser existir uma posição médica clara, universal e favorável, a marca retirou-se do patrocínio ou apoio ao programa (ver Anexo 38).

#### Contato com Clientes

Os contatos com os novos distribuidores regionais têm sido regulares de forma a manter a proximidade comercial e a manutenção da marca. Trimestralmente existe uma reunião com cada um destes para discutir assuntos operacionais, como volume de vendas, assistência técnica, prazos de entrega ou novas oportunidades de negócio, como também para apresentar novidades, campanhas promocionais e antecipar os meses seguintes.

### **3.7 Gestão de Stocks**

Outra área prioritária neste plano é a das existências, uma vez que é a partir da base nacional da marca que são feitas e recebidas todas as encomendas para Portugal e são expedidas para os demais distribuidores e clientes. De forma a evitar demorados prazos de entrega, que significariam um mau serviço ao cliente, foi tomada a decisão de *stockar* os modelos mais procurados pelo mercado português – a balança de coluna Seca 709, a balança pediátrica 376, a balança de chão 813, o estadiómetro 220 – tendo em vista a entrega imediata destes modelos mais procurados. Para todos os restantes, existe um permanente diálogo internacional com o objetivo de conseguir que as encomendas nunca ultrapassem os dois meses habituais, uma vez que é comum existirem obstáculos sejam ao nível dos transportes, políticos ou industriais já que é díspar a proveniência dos modelos.

#### **4. Recomendações 2012**

Sendo a vida de uma marca num mercado um processo continuado, sem um término coincidente com o fim dos doze meses do ano, é de todo importante considerar desde já o melhor seguimento a empreender tendo em vista a continuação da liderança da marca Seca no mercado português no ano 2012. Assim, é apresentado em seguida um conjunto de recomendações estratégicas e operacionais que consubstanciem esta prioridade enquadrada nos vários âmbitos da gestão da marca, como os produtos a comercializar, a comunicação a empreender, os ambientes da marca e os seus comportamentos com os vários intervenientes.

Uma vez que a marca é uma evolução na continuidade, assegurada pelos sinais de identidade que, em princípio, convém não mudar, a adaptação é feita pelas variáveis do *Marketing-Mix*. Assim, no discurso da marca, ao longo do tempo, existe um elemento de perenidade que tem de ser dado pela forma como se assume a Missão da Marca e um elemento de adaptação, que são os diferentes produtos a integrar na oferta, a forma como comunicamos, como aderimos às novas tecnologias da comunicação; no fundo a forma como evoluí. (Lencastre, 2009 in <http://pt.scribd.com/doc/16295433/>).

##### **4.1 Produtos**

###### **a. Subir o portfólio de vendas**

A seleção dentro do vasto portfólio Seca dos produtos mais importantes para o mercado português nos seus vários segmentos é determinante para o sucesso comercial a obter. No entanto, dada a crise generalizada, existe a clara tendência das marcas neste setor para concorrerem unicamente pelo preço, um critério de diferenciação fraco e efémero, e principalmente instável já que existe sempre outra marca ou distribuidor disposto a continuar a baixar o preço do produto. A Seca, enquanto líder não pode combater pelo preço, mas antes pelos vários atributos dos produtos. Daí a necessidade de subir o portfólio de produtos no mercado, promovendo soluções de maior qualidade, ao nível do funcionamento e credibilidade, uma oferta que as marcas concorrentes não estão, nem conseguem desenvolver. Defende-se assim o posicionamento de liderança, com propostas de maior valor, mesmo esperando que o volume de compras não venha a ser no imediato proporcional.

###### **b. Definir linha de produto de combate**

No entanto é conveniente ter a noção da realidade atual do mercado, que é de asfixia generalizada. Para manter as vendas, a Seca deverá definir em Portugal uma linha de combate com produtos selacionados para as várias especialidades médicas, promovidos via ma

comunicação periódica e personalizada, a preços mais económicos. Como estes produtos continuam a ser de maior-valia que os concorrentes e existe uma real preferência do mercado pela marca, é de esperar que os clientes mantenham as suas compras, ainda com alguma previsível perda de quota.

#### **c. Software trials**

Sabendo que a tendência do mercado é a sua crescente informatização, com a utilização de dados de uma forma virtual, generalizada, instantânea, sem papel e sem erros, a Seca continuará a introduzir o seu sistema *Seca 360° wireless*. Mas como estes pertencem a uma gama mais alta e o mercado continuará a estar em recessão, será conveniente promover a experimentação do produto junto de clientes líderes de opinião, através da oferta de *softwares* com prazo limitado de utilização, de forma a democratizar a real experimentação do produto e do conjunto de vantagens inerentes, com o objetivo de aumentar a sua quota neste mercado de futuro.

#### **d. Novo produto nutrição**

O sub-setor da nutrição no mercado de diagnóstico médico é o que apresenta maior número de soluções concorrentes à Seca. Para contrariar esta realidade e vir a ganhar a liderança da marca também aqui, a Seca introduzirá no mercado mundial na MEDICA, em Novembro de 2011, o certame internacional mais importante da medicina, a Seca MBCA – Medical Body Composition Analyser. Uma balança extremamente completa e sofisticada concebida especialmente para ser a vanguarda na prática da nutrição, um segmento de importância crescente, dada a consciência da população. Será pois útil, definir desde já um conjunto de ações de comunicação, relações públicas, experimentação, formação e de venda, que sejam determinantes para a sua introdução de sucesso também no mercado português.

#### **e. Aumentar o período de garantia**

Sabendo que as aquisições de equipamentos de diagnóstico médico de pesagem e de medição têm atualmente no mercado português como segundo critério de seleção, logo a seguir ao preço, o prazo de garantia, e que todas as marcas oferecem, na sua generalidade, dois anos de garantia de qualidade para cada produto, será vantajoso aumentar o período de garantia dos produtos Seca. Desta forma, ao aumentar em apenas 1 ano a garantia da marca, cujos produtos passariam assim a ter 3 anos, a Seca ganhará pontos na disputa direta pela aquisição em todos os concursos públicos, o que significará o aumento da possibilidade de

venda. Um aumento que não obrigará a elevadas reformulações ao nível de produto, uma vez que estes se caracterizam por serem de elevada qualidade.

## **4.2 Comunicação**

### **f. Atenção privilegiada à Seca das equipas comerciais**

As equipas comerciais multimarcas ao visitarem os hospitais e os restantes espaços de saúde, devem apresentar separadamente os produtos Seca das restantes marcas do seu portfólio de vendas, através de catálogos próprios, e se possível com visitas exclusivas Seca, com identificação própria da marca.

### **g. Complementaridade entre a Comunicação Institucional e de Produto**

De forma a aumentar a relevância da marca nos produtos que comercializa, será útil utilizar os códigos de comunicação institucionais na comunicação dos produtos. Isto porque, apesar de haver um rigor na utilização das normas gráficas internas, como a utilização do mesmo tipo de letra, imagens de produtos, áreas distintas de informação, existe, no entanto, algum distanciamento entre os estilos institucionais e de produto. Uma vez que os primeiros são mais artísticos, etéreos e abstratos, enquanto os segundos são muito mais informativos e pormenorizados. Operacionalmente, é recomendável a utilização das imagens artísticas da artista plástica *Lissmann*, que costumam ser mais genéricas, também na comunicação concreta de cada produto, havendo uma fusão entre a forma e a função. Como exemplo, para a balança 634, a balança Seca com maior capacidade de pesagem – 360 kg - a utilização de uma imagem promocional que assente num equilíbrio entre o belo artístico e uma hipérbole visual funcional para demonstrar o extrema capacidade do equipamento, como a pose de uma mulher de vermelho a domar elefantes em fila a passar por cima de uma balança 634.

### **h. Promoção do Serviço de Assistência Técnica**

Do profundo conhecimento do estado financeiro do mercado português para o ano 2012, é previsível que o volume de vendas da marca não aumente de forma significativa, residindo nesta previsão o facto dos preços Seca serem elevados face à concorrência e da prioridade que tanto as administrações públicas como privadas darão na aquisição de novos produtos ao fator preço. Assim, é calculável que as aquisições venham a incidir nas marcas concorrentes, pela razão destas apresentarem preços mais baixos, mesmo relativamente aos produtos mais económicos Seca. Todavia, em simultâneo também é de admitir que o mercado da reparação venha a crescer porque se por um lado em períodos de menor capacidade financeira em vez de

se comprar é comum optar pela reparação, por outro é quase uma certeza que os produtos adquiridos à concorrência Seca venham a necessitar de reparações abundantes, dada as suas características de fragilidade, principalmente quando estão perante uma utilização intensiva. Deste enquadramento nasce a oportunidade de reforçar o serviço e a comunicação da Assistência Técnica multimarcas da Seca junto de todo o mercado nacional. Com o conhecimento técnico acumulado da Seca, uma das imagens públicas da marca, as reparações de balanças de outras marcas não só é possível como soma informações sobre a concorrência, para além de existir uma reduzida oferta nacional neste sub-mercado.

#### **i. Promoção linha de produto de combate**

Ao estar definida para Portugal uma linha de produtos Seca de preços mais económicos, esta deverá ser comunicada de uma forma periódica e personalizada, complementada com ações de combate à concorrência, como promoções pontuais, ofertas de unidades mediante determinado volume de aquisição e ações de experimentação.

### **4.3 Ambientes**

#### **j. Criar uma presença visual diferenciada da marca Seca em todos os espaços de saúde**

Os vários Hospitais e Centros de Saúde do setor público e os hospitais e clínicas privadas devem ser dotados com espaços físicos Seca. Através do constante contato das equipas comerciais nestes locais é fácil identificar quais as áreas a necessitar de intervenções ligeiras ao nível da reabilitação do espaço, dado o desgaste contínuo a que estão sujeitos e a crónica escassez de fontes de financiamento para a pintura de paredes, regularização do pavimento ou modernização de alas ou corredores. Este tipo de intervenção nos espaços contaria sempre com a presença visual da marca, ou, como alternativa, com a colocação do *corner* Seca já desenvolvido. Desta forma, a marca Seca deixaria de ser recordada apenas aquando das visitas comerciais ou da utilização dos produtos, para passar também a ter um contato mais amigável e informal com as várias equipas profissionais, como médicos, enfermeiros e *staff* técnico.

#### **k. Reforçar a presença da marca nos pontos de venda**

Os pontos de venda autorizados Seca, como são os distribuidores regionais, após terem tido os seus espaços internos reorganizados, devem continuar a merecer a atenção da marca, com substituição simultânea dos produtos durante o ano, substituição das peças expositoras

em caso de desgaste e manter o lugar de destaque dentro dos seus espaços multimarca. Esta utilização exclusiva Seca destes espaços de saúde multimarca deverá ser conseguida por via de ações de ativação de marca verdadeiramente surpreendentes e inesquecíveis.

### **I. Presença coerente nos congressos nacionais e internacionais**

Sabendo que a comunidade médica tem uma constante mobilidade tanto nacional como internacional, dado os constantes congressos e feiras da especialidade em que têm o interesse em participar, a presença da marca Seca deverá ser coerente e permanentemente atual. Para isso, em todos os certames identificados pela marca como determinantes para o seu posicionamento do mercado, a Seca deverá apresentar-se com *corners* extensíveis, dependendo dos metros quadrados em causa, idênticos aos seus pontos de venda e com informação relevante para a receber visitas dos participantes ao *stand*. Estes devem ter ainda a característica de serem modulares para serem móveis, reutilizáveis e assim mais económicos.

## **4.4 Atendimento**

### **m. Competição Seca**

È comum nos congressos decorrer paralelamente às palestras a apresentação de posters científicos, cujos melhores trabalhos são premiados no final do evento. Deverá criar-se antecipadamente com as várias organizações destes eventos médicos, a aproximação institucional com o fim de implementar a Competição Seca. Esta basear-se-á na integração do júri científico de um profissional Seca, o qual será responsável pela entrega do prémio Seca ao trabalho distinguido pelo coletivo. Desta forma, a marca ganha assim mais tempo e qualidade de presença durante todo o evento, uma vez que ganha maior envolvimento com a comunidade médica, está presente desde o momento de contato dos participantes com o evento – receção do convite e formulário de participação - até ao último minuto do certame, ao mesmo tempo que durante todo o tempo fica associada a conhecimento científico, ou seja, a rigor, a precisão, à medicina. O que reforça o posicionamento de líder da marca.

## BIBLIOGRAFIA

### Monografias:

- AAKER, David A. (1996). *Building strong Brands*, New York: The Free Press.
- ALVES, Roberto & CORREIA, Rodrigo (2005). *Superbrands Portugal*, Londres: Superbrands Ltd..
- GRONROOS, Christian (2003). *O Marketing: gerenciamento e serviços*, Rio de Janeiro, Elsevier.
- HUTT, M. & SPEH, T. (2002) *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizações*, 7ª Edição, Porto Alegre: Bookman.
- KAPFERER, Jean-Noel (1991). *Marcas: capital da empresa*, Edições CETOP.
- KAPFERER, Jean-Noel (1992). *Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity*, Free Press.
- KLEIN, Naomi (2000). *No Logo*. Flamingo.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane (2005). *Administração de Marketing*, Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (2008). *Gestão de Marcas em Mercados B2B*, Bookman.
- LINDON, Denis et al. (1999). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*, 12ª Edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- MAJARO, Simon (1988). *Criatividade: um passo para o sucesso*, Europa-América.
- MALHOTRA, N. & BIRKS, D. (2006). *Marketing Research: An applied Approach*, Harlow: Prentice Hall.
- MERLIN, Francis. (2001). *B2B: Stratégie de communication*, Éditions d'Organization.
- MURPHY, John. (1990). *Brand Strategy*, Prentice Hall.
- OGDEN, James R. (2002). *Comunicação Integrada de Marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador*, Prentice Hall.
- OGILVY, David (1967). *Confissões de um Publicitário*, Selecciones de Marketing.
- OLINS, Wally (2003). *A Marca, Verbo*.
- OLINS, Wally (2008). *The Brand Handbook*, Thames & Hudson Ltd.
- ROBERTS, Kevin (2004), *Lovemarks – the future beyond the brands*, New York: PowerHouse Books.
- SEGUÉLA, Jacques (1998). *O Futuro tem futuro*, Europa-América.

**Teses:**

BAPTISTA, D (2008). *Branding como estratégia de valor para serviço*. Tese de Pós-Graduação em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa, Instituto de Informação Continuada, Pontifícia Universidade Católica, Minas Gerais.

CARVALHO, Marcelo Morais (2002). *A importância da personalidade da marcae do envolvimento na escolha do ponto de venda*. Dissertação de Mestrado em Consumo, Mercados e Consumidores, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.

CUNHA, Susana Marques (2006). *A importância da promoção de vendas como critério de escolha de um ponto de venda*. Tese de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

MACHADO, Joana César (2009). *A identidade corporativa em situação de fusão: como se juntam nomes e logótipos e como as pessoas os percebem*. Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade de Marketing, ISCTE.

MARQUES, A. (2003). *Importância das Práticas de Marketing Relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e influência destas na lealdade dos clientes e na performance: investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

MENDES, R. (2009). *Marketing no Ponto de Venda: importância da diferenciação publicitária no ponto de venda, em diferentes categorias de produto, no processo de tomada de decisão de compra dos clientes*, Dissertação de Mestrado em Marketing, ISCTE.

MOREIRA, P. (2010). *Marketing Relacional no Setor da Saúde: Marketing relacional aplicado à comercialização de dispositivos médicos, em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Marketing, IPAM.

PEREIRA, Sofia (2005) *Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

**Periódicos Científicos:**

ANDERSON, E. & WEITZ, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, vol. 29, pp. 18–34.

BERRY, L.L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, pp. 236-45.

DOMINGUEZ, Siegfried (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes, *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol.7, nº4.

GUENZI, Paolo; PARDO, Catherine & GEORGES, Laurent (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, nº 1, pp. 121-133.

KAHN, B et al. (1997). Examining Medical Decision Making from a Marketing Perspective, *Marketing Letters*, vol. 8, nº 3, pp. 361-375.

KELLER, Kevin Lane (2003). Understanding brands, branding and brand equity, *Interactive Marketing*, vol. 5, nº 1, pp.7-20.

KOTLER, Philip (1974). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (Winter), pp. 48-64.

LAGES, L.; LENCASTRE, A. & LAGES, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: bringing relationship marketing theory into business-to-business practice, *Industrial Marketing Management*, vol. 37, pp. 686-697.

PALMATIER, R. et al. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: differential influences on financial outcomes, *International Journal of Marketing Research*, vol. 24, pp. 210-223.

PARASURAMAN, Berry & ZEITHAML (1991). Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, pp. 39-48.

POWERS, T & REAGAN, W. (2007). Factors influencing buyer-seller relationships, *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 12, pp. 1234-1242.

STYLES, C & AMBLER, T (2003). The coexistence of transaction and relational marketing: insights from the Chinese business context. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, pp. 633-642.

WAGNER, Tillmann (2007). Shopping Motivation revised: a means-end chain analytical perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, nº 7, pp. 569-582.

### **Imprensa:**

CAETANO, Joaquim (2002). Merchandising: Uma nova técnica de Marketing, *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 6, nº 11.

### **Referências não publicadas retiradas de internet:**

Ministério da Saúde (2010). A Rede. *Cuidados continuados*. Disponível em: <http://www.rncci.min-saude.pt/rncci/Paginas/ARede.aspx>

MKTonline.net o portal do marketing (2009). Entrevista Prof. Doutor Paulo Lencastre. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/16295433/Entrevista-Prof-Doutor-Paulo-Lencastre>

RUBICAM, Raymond (1960), *Y&R*. Disponível em: <http://www.yr.com/about/list/>

FIGUEIREDO, J. (2003). *Sources of Technological Innovation in Health care Services*. 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, 4-6 Setembro 2003, Lugano.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Instalações Centrais da Seca



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2008.

## Anexo 2 - Mapa Seca

marketing\_communication\_english\_2010\_KURZ\_UMÜ.pdf - Adobe Reader



### Os nossos escritórios



### seca | target groups

seca branches



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2008.

### Anexo 3 - Países Seca

marketing\_communication\_english\_2010\_KURZ\_UMÜ.pdf - Adobe Reader



#### Os nossos escritórios



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2008.

## Anexo 4 - Produtos Linha Médica e Profissional



A superfície plástica e especial no topo e de fácil limpeza.



Balanças pediátricas



A função de amortecimento realça pesagens precisas mesmo se o bebê se mexer.

**seca 757**  
Balança pediátrica eletrónica com interface RS232

Um sistema especial integrado de amortecimento conjugado com a função HOLD para uma pesagem rápida e precisa mesmo com o bebé inquieto. O tabuleiro de forma ergonómica com extrusidades laterais altas e arredondadas facilita a pesagem de bebés grandes. Os algarismos grandes e brilhantes do display tornam a leitura fácil e cómoda. Funcionamento com energia elétrica ou baterias recarregáveis. O Interface Integrado RS232 garante a transmissão segura dos dados para o PC.

- Capacidade: 16 kg
- Graduação: 5 g
- Funções: TARA, HOLD, desligar automático, Interface RS232
- Opcional: cabo Interface seca 451, mala de transporte seca 425

linha profissional **seca 727** (pág. 78)

**seca 425**  
seca 425 mala de transporte para balanças pediátricas seca

As balanças pediátricas seca 107, seca 727, seca 740 ou seca 725 podem ser protegidas e acondicionadas com segurança nesta mala de transporte feita à medida com rodas plásticas e pega virada. Existe ainda espaço suficiente para a escala colchão seca 210.



Acessórios

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2010. Página-tipo do Catálogo de Produtos.

Anexo 5 - Certificados Seca: ISO + TUV

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



## CERTIFICADO

O Organismo de Certificação da TUV SUD Management Service GmbH certifica que a empresa



**seca gmbh & co. kg.**  
Hammer Steindamm 9 - 25  
D-22089 Hamburg

implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade para

Design e desenvolvimento, produção, distribuição e serviço de balanças de medicina, sistemas de medição do comprimento, software e sistemas de medição para a avaliação do estado de saúde e alimentação.

Através de uma auditoria, relatório n.º 70717874 comprovou-se que as exigências da norma

**ISO 9001:2008**

foram satisfeitas.

Este certificado é válido até 2014-06-20

N.º de registro do certificado: 12 100 30261 TMS




Munique, 2011-07-07



ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



## CERTIFICADO

n.º Q1N 11 05 12163 018

**Titular:** **seca**

**Empresa(s):** seca gmbh & co. kg.  
Hammer Steindamm 9-25, 22089 Hamburg  
ALEMANHA

**Simbolo de certificação:** 

**Âmbito de validade:** Design e desenvolvimento, produção, distribuição e serviço de balanças de medicina, sistemas de medição do comprimento, software e sistemas de medição para a avaliação do estado de saúde e alimentação

**Norma(s) aplicada(s):** DIN EN ISO 13485: 2010  
Produtos médicos – Sistemas de garantia de Qualidade – Condições regulamentares

O Serviço de certificação da "TUV SUD Product Service GmbH" atesta que a empresa acima qualificada implementou e aplica um sistema de garantia de qualidade que corresponde às condições da(s) norma(s) referida(s). Observar as instruções indicadas no verso.

**Relatório n.º:** 71386937

**Válido a partir de:** 2011-06-16

**Válido até:** 2014-06-30

**Data:** 2011-06-24

**Tratado por/autor:**   
Hans-Heiner Junker

Página 1 de 1




TUV SUD Product Service GmbH  
Zertifizierstelle  
Ridderstraße 65 - 80339 München  
Germany

Akkreditiert durch  
Zentralstelle der Länder  
für Siegelwesenheit  
und Nachprüfungen  
ZLG-ZG-898.06.12-46



ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



## Certificado CE

Sistema de garantia da qualidade do produto  
Directiva 93/42/CEE sobre dispositivos médicos (MDD), anexo VI  
(produtos da classe I com função de medição)  
N.º GSM 10 10 12163 017

**Fabricante:** **seca gmbh & co. kg.**  
Hammer Steindamm 9-25  
22089 Hamburg  
ALEMANHA

**Estabelecimento(s):** seca gmbh & co. kg.  
Hammer Steindamm 9-25, 22089 Hamburg,  
ALEMANHA

**Categoria(s) de produtos:** Balanças médicas, sistemas de pesagem e sistemas de medição para avaliação do estado nutricional e sanitário

O organismo de certificação da TUV SUD Product Service GmbH certifica, pela presente, que o fabricante supra referido utiliza um sistema de garantia da qualidade no controlo final e na inspeção dos referidos produtos / categorias de produtos em conformidade com a MDD, anexo VI. Este sistema de garantia da qualidade abrange todos os aspectos da fabricação no que se refere à conformidade com os requisitos metrologicos dos respectivos produtos / categorias de produtos e satisfaz, por conseguinte, as condições desta directiva. Está sujeito a uma inspeção em intervalos regulares. Observar as indicações no verso.

**Relatório n.º:** 71374822

**Válido até:** 2013-05-09

**Data:** 2010-12-20




Hans-Heiner Junker

A TUV SUD Product Service GmbH é um organismo notificado com o número de identificação 0123.

Página 1 de 1

TUV SUD Product Service GmbH - Zertifizierungsstelle - Ridderstraße 65 - 80339 München - Germany



ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 6 - Certificado de Conformidade



### declaração de conformidade

Nós, o fabricante seca gmbh & co. kg., declaramos sob nossa única responsabilidade que os produtos da categoria balanças de coluna eletrônicas não-automáticas:

produtos:	375	376	378	717	757	335	336
Homologação CE	D05-09-024			D93-09-153		D00-09-020	
Classe de precisão	III	III	III	III	III	III	III
Opcional com rede sem fios	x						
Classificação produtos médicos	Classe I com função de medição						

cumpre todos os requisitos das seguintes diretivas que são aplicadas:

2009/23/CE	Diretiva sobre instrumentos de Pesagem de Funcionamento não automático
93/42/CEE e 2007/47/CE	Diretiva sobre instrumentos médicos

Normas harmonizadas aplicadas, normas nacionais e outros documentos normativos:

EN 45501	Aspetos metroológicos dos instrumentos de pesagem de funcionamento não automático
EN 60601-1	Equipamento Elétrico para Medicina - Parte 1: Requisitos gerais de segurança
EN 60601-1-2	Equipamentos Elétrico para Medicina - Parte 1-2: Compatibilidade eletromagnética Requisitos e Ensaios

Aplicável às transmissões sem fios:

EN 300 328	Compatibilidade eletromagnética e espectro radioelétrico (ERM) - 2,4GHz
EN 301389-1	Compatibilidade Electromagnética e Espectro Radioelétrico – Parte 1: Requisitos técnicos comuns
EN 301389-17	Compatibilidade Eletromagnética e Espectro Radioelétrico - Parte 17: Condições específicas para equipamentos de transmissão de dados em banda larga

Organismo notificado:	Hessische Eichdirektion Holzhofallee 3 64283 Darmstadt	TÜV SÜD Product Service GmbH Ridlerstrasse 65 80339 München
-----------------------	--	---



Hamburg, xx / xx / 2011

17-10-09-282.a

Frederik Vogel  
CEO Development & Manufacturing

Robert Vogel  
CEO Sales & Marketing

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011. Exemplo de Declaração de Conformidade de determinados produtos

**Legislação existente**

- 93/42/CEE  
regulamenta dispositivos médicos transposta para direito nacional através do DL 273/95
- 90/384/CEE  
regulamenta instrumentos de pesagem de funcionamento não automáticos transposta para direito nacional através do DL 383/93
- 89/336/CEE  
regulamenta a compatibilidade electromagnética dos equipamentos electrónicos.

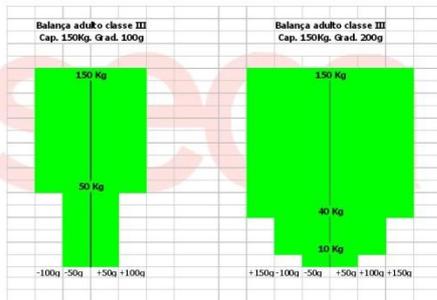
**DL 383/93**

- O DL 383/93 estabelece os requisitos imperativos e essenciais a que devem obedecer o fabrico, a comercialização e a colocação em serviço dos instrumentos de pesagem não automático.
- Os domínios de utilização dos instrumentos de pesagem são entre outros : **Pesagem de doentes, por motivo de controlo, diagnóstico e tratamento clínico.**
- Pela portaria 44/94 são fixados as disposições técnicas a que devem obedecer o fabrico, a comercialização e a colocação em serviço dos instrumentos de pesagem não automático.

**Classificação**

classe de precisão	divisão de verificação	numero de divisões		capacidade mínima
		$n = M_{\max}/e$ mínimo	máximo	
Especial (I)	$0,001 g \leq e$	50000	-	100 e
Fina (II)	$0,001 g \leq e \leq 0,05 g$	100	100000	20 e
	$0,1 g \leq e$	5000	100000	50 e
Média (III)	$0,1 g \leq e \leq 2 g$	100	10000	20 e
	$5 g \leq e$	500	10000	20 e
Corrente (III)	$5 g \leq e$	100	1000	10 e

**Comparação Classe III / IIII**



Bacelar Equipamentos Médicos

**Legislação existente**

- 93/42/CEE  
em vigor desde 15 de Junho de 1998 determina a obrigatoriedade dos dispositivos médicos estarem em conformidade com esta directiva.
- 90/384/CEE  
em vigor desde 30 de Setembro de 1993 determina os requisitos necessários ao fabrico, comercialização e colocação em serviço dos instrumentos de pesagem de funcionamento não automáticos
- 89/336/CEE  
determina que as balanças médicas não são emissores nem receptores de ondas electromagnéticas

**DL 383/93 Comprovação de conformidade**

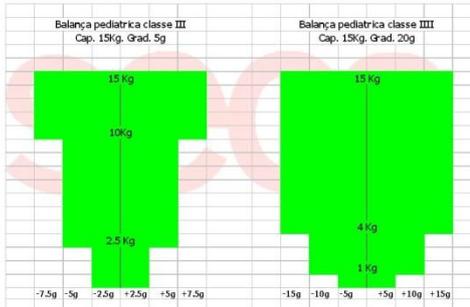
Para comprovação da avaliação da conformidade os instrumentos devem ser portadores das seguintes inscrições

Marcação CE de conformidade  
 Dois últimos dígitos da verificação inicial  
 Entidade verificadora  
 Símbolo de Instrumento de controlo Metroológico  
 Classe de precisão  
**D01-09-020** Certificado de homologação CE de tipo  
**Max 200Kg** Capacidade máxima  
**Min 2Kg** Capacidade mínima  
**e = 0.1Kg** Divisão de verificação  
**seca** Marca e Nome do fabricante  
 Vogel & Halke Hamburg  
**+10°C / +40°C** Temperatura de funcionamento

**Erros máximos admissíveis**

Erros máximos admissíveis			
Carga	Classe	0 < m <= 500e	500e < m <= 2000e
	III	0 < m <= 500e	500e < m <= 2000e
	IIII	0 < m <= 50e	50e < m <= 200e
Erro máximo admissível		± 0,5 e	± 1,0 e

**Comparação Classe III / IIII**



Bacelar Equipamentos Médicos

Fonte: Arquivos Internos Bacelar, 2004.

**Nota explicativa:** Dada a extensão dos Decretos-Lei em análise disponíveis em Diário da República, apenas estão apresentadas notas sumárias da legislação nacional tendo em conta as necessidades práticas do tema para esta Tese.

## Anexo 8 - Segmentação de Produtos

**seca**

	Básculas y tallímetros pediátricos	Básculas de columna	Básculas y tallímetros pediátricos	Estaciones de medición	Tallímetros	Básculas multifunción y para salas de nacidos
<b>Good</b>	384 385				213 206	
<b>Better</b>	745, 376 336, 335	711, 709 756, 799	877, 761 899		202, 222 216, 217	675 956
<b>Best</b>	717 757	701 704	635	764	240, 242	685, 645, 665, 677, 959, 958, 985

**seca**

**seca 384**

Duas balanças numa só

- Confortável
- Graduação fina de 10 g/20 g
- Em pouca instantes converte uma balança de plataforma de capacidade de 20 kg, para a pesagem de crianças pequenas.
- A prateleira e a base, que serve de apoio à plataforma, estão unidas firme e solidamente, oferecendo absoluta segurança na pesagem do bebé.
- Função Breast Milk Intake (BMIF)
- Esta balança é de fácil transporte e uso
- Com teclas que se explicam por si mesmas

**Good**

**seca**

**seca 799**

Balança electrónica de columna, com função BMI

- A balança seca 799 pode-se utilizar para uma grande diversidade de aplicações, requer pouca manutenção e funciona em qualquer lugar, graças ao seu funcionamento a pilhas.
- Ideal para uso diário em hospitais e consultórios médicos
- Graças às suas rodas de transporte, desmonta-se com muita facilidade.
- Função BMI
- Equipa com o tallímetro opcional seca 220 o seca 224

**Better**

**seca**

**seca 959**

Balança de cadeira electrónica

- Extremamente estável porque possui um conjunto de tubos circulares em aço.
- Assento confortável que permite acomodar com segurança o paciente, enquanto os apoios de braços rebaixáveis facilitam os movimentos na mudança da cama para a cadeira. Os apoios de pés facilitam ainda mais o uso.
- As rodas traseiras com bloqueadores, asseguram que todos os movimentos do paciente ao levantar-se e sentar-se.
- A localização do ecrã grande LCD nas costas da cadeira facilita a leitura do peso e das suas múltiplas funções (que incluem o cálculo do BMI), convertendo-a num instrumento completo.
- Esta balança de cadeira móvel funciona a baterias, pelo que é útil em qualquer lugar.
- Interface RS232 que garante uma transmissão fidedigna de dados a um PC ou impressora.

**Best**

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2010.

## Anexo 9 - Presença da Marca nas Lojas dos Distribuidores



Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 10 - Orçamento de estado para a Saúde de 2011



Fonte: [http://www.publico.pt/Sociedade/ministra-assegura-que-necessidades-da-saude-ficam-garantidas-com-oe-para-2011\\_1461577](http://www.publico.pt/Sociedade/ministra-assegura-que-necessidades-da-saude-ficam-garantidas-com-oe-para-2011_1461577), 2010.



## Anexo 12 - Catálogo Geral Seca



**seca 764**  
Estação de medição e pesagem eletrónica com cálculo automático de BMI (1)

O novo perfil de alta inflexão permite que até os mais pequenos subam para a balança de uma só vez.

Com a inovadora estação de medição e pesagem automática seca 764, é possível obter de uma só vez a altura e o peso de um paciente. Após medição e pesagem, os dois valores são indicados em dois mostradores LCD integrados no display. Com base nestes dois valores, a seca 764, ao simples toque de um botão, calcula automaticamente o BMI do paciente. Este valor fornece informação sobre a condição geral de nutrição do paciente baseado-se na reconhecida norma WHO. Dotada de capacidade de 250 kg, plataforma de baixo perfil e design muito robusto, a estação de medição é convenientemente indicada para pacientes de peso elevado.

**Balanças de coluna:**

- Capacidade: 250 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: TAPPA, HOLD, auto-EMI
- Opcional: Interface RS232 seca 460

**Escala de medição integrada:**

- Intervalo de medição: 110-200 cm
- Graduação: 1 mm

**linha profissional seca 763 (pág. 78)**

**Por descobrirem o mundo seco**

Um sistema de medição e pesagem eletrónico que também calcula o Índice de Massa Corporal (BMI)? Sim, está-se na seca, claro. Com a estação de pesagem e medição seca 764 basta tocar num botão para o BMI ser

O nível de altura da escala de medição é especialmente grande para assegurar o correcto posicionamento do utente. As medições são geralmente precisas.

**Alternativa**

**seca 764**  
Estação de medição e pesagem eletrónica com impressora integrada (1)

Além de determinar de forma simples o peso e altura, esta versão da seca 764 também fornece documentação absolutamente segura dos resultados. A impressora térmica integrada no mostrador é ativada quando o utente é montado. Logo que o paciente abandona a balança, os valores do peso, altura e BMI são automaticamente impressos. A estação de medição está equipada de um módulo modular e portanto a hora e a data também são impressas no relatório de 50 mm de largura. Esta característica, não só garante que os dados sejam gravados com segurança como também controla os erros na transferência de dados.

**linha profissional seca 763 (pág. 78)**

A impressora térmica integrada no mostrador é ativada.

**Acessórios**

**seca 460**  
Interface RS232 para conexão a uma impressora ou PC

Grupos à conexão com as balanças e em PC através impressora, é fácil analisar e gerar as medições.

Esta interface permite conectar uma balança seca directamente a um PC ou impressora. Pode ser utilizado com quase todas as balanças eletrónicas e cadeiras que possuam um display que possa ser separado da electrónica da balança.

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2010.

## Anexo 13 - Monofolha de Produto

### seca robusta 813

A plataforma, suporta tudo com leveza.

Monofolha de Produto [ seca robusta 813



- Sólida estrutura em aço. Para pessoas até 200 quilos.
- Superfície em borracha anti-derrapante. Para um equilíbrio mais seguro durante a pesagem.
- Dígitos enormes no LCD. Para uma melhor leitura.
- Função "stop-off". Para pesagens sem ter que ligar a balança.
- Mais de 165 anos de experiência. Para uma máxima precisão.
- Do líder mundial em pesagem e medição médicas.

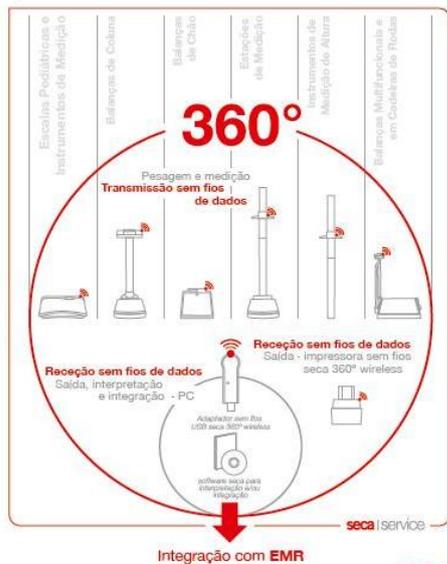
**baeier**  
Sistema Médico

**seca**  
Precisão para a saúde

### Mundo de produtos seca

sistema médico de pesagem e de medição

O sistema seca 360° wireless integra-se na perfeição na Linha de Produtos seca, acrescentando uma nova dimensão em todos os segmentos - a nova característica sem fios.



seca | service

**seca**  
Precisão para a saúde

## Anexo 14 - Mini-Brochura Seca



Linha Privada

### Balanças Pessoais Digitais

A maior precisão no uso doméstico.

É fácil ver nestas balanças pessoais digitais que a seca vem do mundo da pesagem e da medição médicas. A precisão das medições das balanças é a melhor no uso doméstico. As balanças seca mantêm a sua reputação de altíssima qualidade através da função única Step-Off para pesagem sem desligar a balança, dos ecrãs amplos para uma leitura fácil e da complexa construção da base para aumentar a estabilidade.



### seca aura 807

A primeira moldura para o chão.

Não só se parece um pouco com uma moldura, como deveria até estar dentro dela. Esta atraente balança tem uma plataforma de pesagem extraordinariamente plana, uma superfície em vidro de alta qualidade e quatro elegantes células em aço inoxidável escondidas. A envolver um ecrã de grandes proporções com dígitos de 20 mm. Especialmente para adeptos do design que gostam de agradecer ao olhar.

Apesar do design: o ecrã não é apenas um ecrã, mas uma obra de arte como sempre em aço inoxidável escondido.

- Tecnologia de pesagem de quatro células. Para um resultado extra plano.



Vê a plataforma extra larga e elevada. São seguros de peso, não apenas para pessoas obesas.

### seca robusta 813

A durabilidade, torna tudo mais leve.

Há cada vez mais pessoas a pesar cada vez mais. Agora há uma balança para exigências especiais. Com capacidade até 200 quilos e uma plataforma extra larga coberta por uma borracha suave mas robusta. Esta balança pesa os pesos pesados com a maior leveza. É muito fácil e fácil de trabalhar, o que facilita a pesagem de pessoas obesas e com dificuldade de locomoção.

- Sólida armação em aço.
- Para pessoas: até 200 quilos.
- Sítio de borracha anti-derapante.
- Para maior segurança durante a medição.
- Grande número no LCD. Para leitura fácil.
- Função "step-off".
- Para se pesar sem ter que ligar a balança.
- Capacidade: 200 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: auto-HOLD, step-off, ligar automático, desligar automático

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 15 - Comunicação de produtos disponíveis noutros países

Product sheet  
seca 472

### Mobile stand for cable remote displays of seca scales and measuring rods seca 472



Stable due to non-slip rubber feet. Sturdy, durable construction. Also usable as stand for external printers.

Product sheet  
seca 472

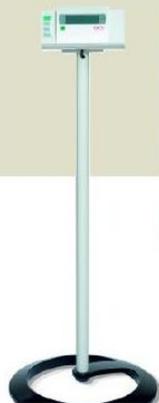
### The stable solution for cable remote displays

This one is not so easy to bowl over: the stand seca 472 is the transportable solution for holding the display and control element of the digital scales and measuring rods seca 802, 854, 888, 242, 336, 324, 675, 674, 866 and 900.

**Firm hold and easy to transport**  
The stand seca 472 is not only a practical alternative to the table support or wall fixture. Equipped with non-slip rubber feet, it also replaces the former model on transport castors and can be positioned everywhere quickly and securely. And its low weight of just three kilograms makes it easy to move around.

**Sturdy, durable construction**  
The stable stand is made of high grade steel tubing and is thus of durable quality. The display and operating control element is held firmly by a robust clamp. The height and inclination angle of the display element can be adjusted to individual requirements. It can therefore be operated comfortably both from a seated or standing position.

**Technical data**  
seca 472  
Dimensions (WxHxD): 50 x 100 x 50 cm  
Weight: 3 kg




### seca culta 786 seca cultura 786

Básculas de columna mecánicas con gran escala circular

- Con columna a la altura de las caderas, para una fácil lectura (seca culta 786).
- Con columna ligeramente elevada y una plataforma de generosas dimensiones (seca cultura 786).



Hoja de producto { seca culta 786 & seca cultura 786

Hoja de producto { seca culta 786 & seca cultura 786

seca  
Precisión para la salud

### seca culta 786 & seca cultura 786:

Clásicos del pesaje a la altura de los tiempos.

Actualizados desde hace décadas, los productos clásicos de la marca seca ofrecen propiedades absolutamente modernas. Siempre lista para funcionar, no requieren conexión de corriente ni alimentación a pila. Construcción robusta y confiable, regulable al peso con precisión y gran precisión. Y además, una presencia destacada y contundente que no puede pasar inadvertida para los aficionados a los diseños clásicos.

**seca culta 786**  
Construcción ligabilite. Con su columna a la altura de las caderas, la báscula seca culta 786 se conecta en el centro de atención del punto de venta. Su peso de las columnas en una escala circular elegante y de grandes dimensiones, ofrece una agradable indicación del resultado de pesaje con una precisión por 500 g.

**seca cultura 786**  
Para ser breves: Con su columna de medida alta, la báscula seca cultura ofrece la máxima precisión con un mínimo control de lectura. El indicador circular, levemente elevado sobre la columna, ofrece una excelente visibilidad y da lugar a una plataforma de generosas dimensiones.

**seca culta 786**  
• Capacidad: 150 kg  
• Peso: 580 g  
• Dimensiones (ANUP): 210 x 200 x 530 mm  
• Dimensiones plataforma (ANUP): 210 x 200 x 530 mm  
• Peso: 6,8 kg

**seca cultura 786**  
• Capacidad: 150 kg  
• Peso: 580 g  
• Dimensiones (ANUP): 210 x 200 x 530 mm



Hoja de producto { seca culta 786 & seca cultura 786

Anexo 16 - Folheto de 4 Páginas



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

**Nota explicativa:** 2 exemplos de peças promocionais: inteiramente definida em Portugal para área da Diálise, que seleciona 6 produtos diferentes - 701, 985, 685, 677, 657 e 959 - para as diversas necessidades deste setor particular, todos com aprovação de Classe Médica, o certificado que garante a calibração precisa e em conformidade com os requisitos legais internacionais, já que é vital garantir que se extrai do organismo a quantidade exata, não aproximada, de líquido e de toxinas. O segundo é um pacote de produtos desenhado para o trabalho de campo dos profissionais, que reúne um conjunto de equipamentos portáteis, de classe profissional, logo mais económico, mas igualmente rigoroso nos resultados. Foi internacionalmente bem acolhido, especialmente por entidades como a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Cruz Vermelha ou a UNICEF, é muito versátil já que combina para pacientes infantis, uma balança Seca 384 ou 383 (modelos iguais, sendo o primeiro Classe Médica) com um estadiómetro 417 e um saco 414, totalizando o peso de 6,9 kg. Para pacientes jovens e adultos, este pack reúne uma balança 877 ou 876, com um estadiómetro portátil Seca 217, um adaptador Seca 437, para acoplar a balança e o estadiómetro e um saco de transporte Seca 414. Uma solução eficaz, altamente portátil e leve, já que o seu conjunto pesa apenas 9,9 kg. Foram enviados à base de dados dos respetivos segmentos de mercado, utilizados em feiras e como apoio às vendas.

Anexo 17 - Folheto de 2 Páginas

**seca - Precisão para a saúde**

**A arte de tornar leve os trabalhos mais pesados**  
Os cuidados certos com os atributos especiais seca

A pesagem pode ser um processo complicado, mas não precisa de o ser. As balanças multifuncionais e de coluna oferecem simplicidade de uso mesmo com os pacientes mais pesados – seja numa cadeira de rodas ou em pé. Quatro células de pesagem asseguram que a pesagem e a medição pode ser feita em qualquer posição – em pé sem apoio ou segurando-se ao varandim da balança. São especialmente úteis para baratas.



**seca 644**  
Balanças multifunções com varandim

Equipada de uma plataforma extremamente baixa e de fácil acesso, um estável varandim e capacidade de suportar muito peso, esta balança multifunções proporciona uma confortável e fácil pesagem de pacientes pesados. O varandim integrado de suporte ao dorso durante a pesagem. Graças à generosa plataforma, é possível colocar uma cadeira sobre a balança para os pacientes que preferem estar sentados. A função pré-TARA com três células de medição delecta automaticamente um peso gravado (como o da cadeira) para estabelecer o peso líquido. Além disso, a seca 644 pode ser utilizada de forma móvel graças às duas rodas de borracha e funcionamento elétrico ou com bateria. Quando a balança é conectada a uma impressora, a hora de pesagem e o peso do paciente são automaticamente gravados e impressos pelo módulo de tempo.

- Capacidade: 300 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: TARA, pré-TARA, Auto-HOLD, BMI, amortecimento, desligar automático
- Opcional: escala de medição seca 220, HB222 interface seca 400

O monitor rotatório pode ser inclinado para o paciente ou para o profissional.

**seca 684**  
Balanças multifunções electrónicas

Os pacientes podem ser pesados com segurança de pé, sentados ou numa cadeira de rodas. Não há necessidade de conexão porque o peso da cadeira de rodas é simplesmente deduzido pela função pré-TARA. O paciente que se pesa de pé é apoiado por um estável varandim, o que se pesa sentado por um assento rotatório e o que se pesa na cadeira de rodas pela grande plataforma (70 x 62 cm). Hoje especial atenção em dotar as balanças de fácil acesso e segurança, com uma barreira de bloqueio para as rodas da cadeira de rodas. Tanto o paciente como o acompanhante podem ter o peso líquido à mão no bem posicionado mostrador rotatório. A balança também está equipada de com a prática função Auto-HOLD que mostra o peso mesmo depois de o paciente ter abandonado a balança. A precisão dos resultados é assegurada pelo sistema de amortecimento e a boa aderência das pés é garantida pelo revestimento em borracha anti-derrapante e pelo varandim. As rodas de transporte tornam a balança portátil. A regra 674 não incluída.



- Capacidade: 300 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: TARA, pré-TARA, Auto-HOLD, BMI, amortecimento
- Opcional: HB222 interface seca 400

**seca**  
Precisão para a saúde

**seca - Precisão para a saúde**

**seca 674**  
Balanças de plataforma electrónicas

A balança de plataforma/cadeira de dimensões generosas e funcionamento eléctrico é multifunção. Pesa pacientes, especialmente pacientes pesados, pesados em cadeiras de rodas e pacientes sentados com problemas circulatorios, mesmo durante a diálise. O fecho de segurança evita o deslocamento da balança e garante a segurança do paciente. As rodas de transporte e a puxada tornam a seca 674 portátil.



- Capacidade: 300 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: TARA, pré-TARA, Auto-HOLD, BMI, amortecimento
- Opcional: suporte de chumbo para display remoto seca 472, segunda regra seca 470, interface HB222 seca 400

**seca 952**  
Balança cadeira para pesar enquanto se está sentado

Com capacidade de 300 kg e graduação de 100 g, a seca 952 preenche todas as normas médicas. Além disso, possui as típicas vantagens seca tais como apoio de braços e patas retráteis, rodas traseiras com travão, assento com forma ergonómica, rodas dianteiras que juntamente com a puxada ergonómica facilitam a movimentação da cadeira. A seca 952 está ainda equipada com a importante função TARA que permite que todo o peso adicional seja avaliado separadamente e com a função HOLD que permite que os profissionais oultem primeiro do paciente e leiam o resultado da pesagem digital.



Para facilitar o sentir e o transferir os apoios de braços e patas podem ser recolhidos.

- Capacidade: 300 kg
- Graduação: 100 g
- Funções: TARA, HOLD, desligar automático

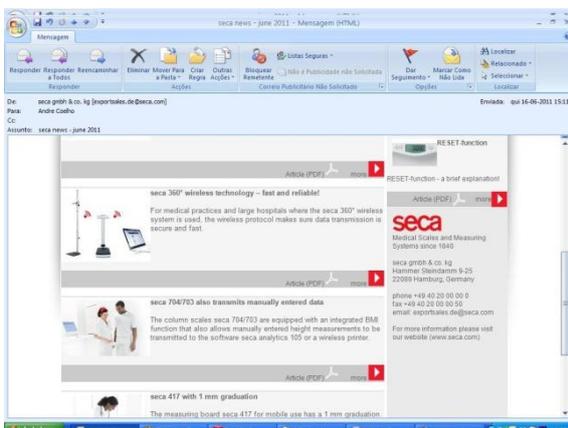
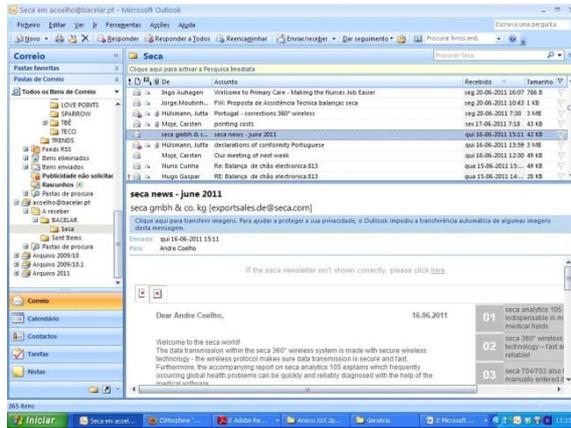
A nova puxada ergonómica torna a balança ainda mais fácil de manusear.

**seca**  
Precisão para a saúde

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

**Nota explicativa:** Promoção para o segmento de Geriatria de apenas 4 produtos Seca, as balanças multifuncionais com varandim e electrónicas, a Seca 644 e 684, a balança de plataforma Seca 674 e a balança de cadeira 952, todas estas, dispositivos não médicos, logo mais económicos e com igual precisão e qualidade Seca.

## Anexo 18 - Seca News



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

Anexo 19 - Anúncio Sistema Seca 360° Wireless



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

**Nota explicativa:** Apresentação dos vários produtos que integram o sistema Seca 360° wireless: a estação de medição 285, as impressoras sem fios 466 e 465, a balança pediátrica 376, a balança de coluna 704, o estadiómetro portátil 274 e o permanente 264 e o software médico Seca analytics 105.

No final do ano, novos produtos da gama Seca serão somados ao sistema Seca 360° wireless, para no futuro toda a gama estar disponível num funcionamento sem fios, com transmissão de dados wifi para as impressoras e para o computador desejado, através de um software exclusivo Seca encriptado e altamente integrado com o sistema de gestão hospitalar – o EMR, Eletronical Medical Record – em uso no hospital, clínica ou consultório médico. Este software de apoio ao diagnóstico médico tem a particularidade de reunir toda a informação relativa a cada paciente, formular um histórico e mediante os dados recebidos fornecer ao médico em causa indicações sobre o tipo de risco cardiometabólico em que o paciente poderá estar a incorrer, a quantidade certa de calorias que determinado indivíduo deve ingerir de forma a obter o resultado, peso, esperado, como também ajudar de uma forma precoce o reconhecimento de problemas de crescimento das crianças.

## Anexo 20 - Catálogo Sistema Seca 360° Wireless

# 360°

**Poupe tempo, interprete as medições, aconselhe os pacientes com gráficos ilustrativos – seca 360° wireless oferece um conceito completamente novo no apoio ao diagnóstico.**

**seca 360° wireless – os benefícios:**

1. Comunicação sem fios no lugar de ligações com cabos.
2. Os componentes do sistema podem ser configurados em qualquer local.
3. Protocolo seca wireless seguro para reconhecer de modo simples e rápido os dispositivos na rede seca 360° wireless.
4. Transmissão de medições sem papel e sem erros.
5. Software seca analytics 105 para apoiar no diagnóstico
6. Apresentação gráfica das medições e comparação com valores padrão – visualização digital ou impressão em papel (A4).
7. Todas as medições são integradas em EMR para incluir nos registos médicos electrónicos.

**Melhorar a qualidade dos seus exames.**

seca 360° wireless não facilita apenas a sua vida, como também tira maior partido dos seus dados, permitindo efectuar análises extensas com o software seca analytics 105 no seu PC. Existem três módulos para o ajudar: "Energy", "Cardiomatobio Risk" e "Development/Growth". Com este apoio ao diagnóstico pode comparar as medições do seu doente com valores padrão, visualizar tendências de desenvolvimento e melhorar gradualmente a qualidade dos seus exames.

**Aconselhar os seus pacientes com um novo nível de qualidade.**

Ah! agora o aconselhamento do médico era sobretudo verbal. Graças ao seca analytics 105, o aconselhamento do médico pode ser também visual. Mostre ao seu doente o seu nível de energia e risco cardio-metabólico a preto e branco. Ou utilize o ecrã para evidenciar as alterações a curto e longo prazo na altura e no peso de crianças e jovens. Particularmente nas questões de desenvolvimento e crescimento, esta função não deve ser subestimada. Oferece um serviço claro e facilmente compreensível apreciado por todos os que estão sentados na sua sala de espera.

**Poupar tempo na medição e na análise.**

Trabalhe com mais rapidez e com precisão – a transmissão sem fios de dados para PCs ou impressoras poupa muito tempo no trabalho médico de rotina – e prepara os hospitais e os consultórios médicos para o futuro. A nova rede seca 360° wireless permite guardar todos as medições de altura e peso numa base de dados seca, alimentando os dados directamente num sistema EMR e fornecer PDFs de todas as análises adicionais feitas pelo software seca. Estação de medição completa, como a seca 285, oferecem ainda mais poupança de tempo que não deve ser subestimada – a obtenção de peso, altura e BMI num só passo.

**Evitar medições erradas.**

Passar e medir envolve muito mais do que apenas operar alguns dispositivos. Frequentemente tem de fazer muitas vezes duas coisas em simultâneo – cuidar de um paciente irritável e anotar todas as medições. Nestas situações desafiadoras, são muitas vezes cometidos erros ao tomar notas manuais. Mas não com seca 360° wireless. Os dispositivos seca enviam os seus dados directamente para uma impressora seca 360° wireless ou para o adaptador USB seca 360° wireless instalado no seu PC – e também eliminam o excesso de papel.

# 360°

**NOVO**

**seca 285**

Estação de medição de peso e altura wireless

**A altura medida é mostrada no visor de LCD de altura.**

**A Frankfort Line, que é elevada automaticamente, assegura que o eixo do pesagem está exactamente na posição correcta.**

**É necessário apenas pressionar uma tecla no ecrã para multifuncional para enviar as medições para uma impressora seca 360° wireless ou para PC. Não tem de se preocupar com impressoras digitais – o ecrã LCD é muito fácil de imprimir.**

**Balança:**

- Capacidade: 300 kg
- Graduações: 50 g e 100 kg > 100 g
- Funções: HOLD, auto-HOLD, auto-BMI, apaga, mé-fino, atenção do interesse de medição
- Sistema compatível com impressoras 360° wireless seca 466, impressora 360° wireless seca 465, software seca analytics 105, adaptador USB 360° wireless seca 456

**Escala de medição:**

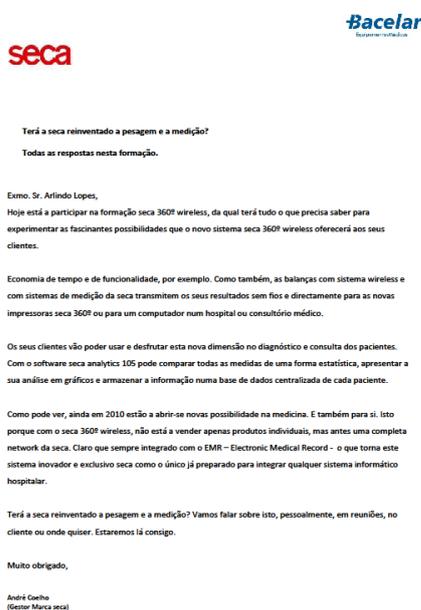
- Intervalo de medição: 30-230 cm
- Graduações: 1 mm da cabeça; HOLD, pelo utilizado, atico

**A nossa estação de medição 360° wireless seca 285 efectua a pesagem e a medição num só passo. Outros benefícios incluem a balança de alta capacidade integrada numa plataforma de vidro estável, o posicionador de calcanhar e a peça da cabeça sólida com a seca Frankfort Line integrada – para posicionamento preciso da cabeça. Para não falar dos dois visores. Um para leitura directa da altura na parte da cabeça e o outro, um ecrã LCD multifuncional de três linhas que apresenta a altura, o peso e o BMI calculados automaticamente. Acima de tudo isto, a balança apresenta as mais pequenas variações de peso com a sua graduação precisa de 50 gramas, e transmite todas as medições através da seca 360° wireless.**



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 21 - Teaser e Follow-On da Apresentação interna do Sistema Seca 360° wireless



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 22 - Teaser e Follow-On aos Clientes da apresentação do Sistema Seca 360° Wireless



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 23 - Stand de Apresentação Sistema Seca 360° Wireless, Congresso Internacional de Nutrição



**Nota explicativa:** Stand circular com 5,5mt de diâmetro e abertura a 360° para o exterior, a convidar a entrada de visitantes por todos os lados. A encimar a alcatifa vermelha em círculo que servia de pavimento, um móbil branco suspenso no teto com o texto 'Seca 360° wireless' a vermelho, visível de todos os ângulos do hall de exposições. Dentro do stand estavam colocados num círculo imaginário paralelo à base, uma estação de medição Seca 285 numa extremidade, uma impressora 465 à sua frente, entre estas, uma balança pediátrica 376, e no último quarto, um computador com o software Seca analytics 105 como demonstração. Todos os dispositivos colocados em plataformas brancas. Plasma com o filme 360° adaptado, editado e sonorizado localmente para o efeito. Disponíveis o Catálogo Geral e o Catálogo Seca 360°, monofolhas dos produtos Seca 360°, sacos e os vários brindes: peluches mascote, canetas, postais e rebuçados enquanto peças give away.

Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

# Anexo 24 - Press-Release Apresentação Sistema Seca 360° Wireless

produtos e tecnologias
produtos e tecnologias

### Elekta Synergy: radioterapia e imagiologia



O Elekta Synergy permite que os médicos possam, simultaneamente, tratar os doentes oncológicos e ter a imagem radiológica que necessitam. O sistema faz um tratamento mais agressivo dos tumores mas de forma rápida, produzindo-se resultados em menos tempo e com múltiplos benefícios de radição simultânea em favor do paciente.

Este sistema foi a primeira acrobacia linear a incorporar a combinação da imagem em 3D no processo de tratamento. O Elekta Synergy está equipado com novas tecnologias de imageamento permitindo que os médicos visualizem os tumores e o tecido normal e a sua localização entre e durante as frações. Os médicos podem fazer exames ao paciente no momento do tratamento, para otimizar a preparação do paciente antes da terapia.

Este sistema tem dispositivos de imagem 3D, 4D (visualização 3D dinâmica dos tecidos moles). Também tem ferramentas de imagem 2D em tempo real com imagens 3D recaptadas para obter que se movem como fotografias e 3D 4D imagens para obter imagens standard e uma imagem planar corrigida. O Elekta Synergy está a ser utilizado no recentemente inaugurado Centro de Investigação e Desenvolvimento em Portugal.

<http://www.elekta.com>

### Novo software para cuidados críticos



A Siemens disponibiliza no mercado um software para sistemas de monitorização em cuidados críticos. O Pica permite que as situações de saúde sejam melhormente analisadas e integradas nos dados hospitalares que emergem na prática e monitoriza os dados, nomeadamente em relação a Opções (BC) e a Unidade de Cuidados Intensivos (UCI). Este novo sistema acorpa o paciente desde a sua entrada no hospital até ao momento da alta, abrangendo a intervenção e o pós-operatório. Desta forma, o Pica permite agregar registar e analisar dados relativos à evolução do estado do paciente e aos cuidados a este prestados" explica a Sra. Ana Filipa, do software suporte prático, seja o tempo previsto para cirurgia e tenha os profissionais de presença incompatibilidade de medicamentos ou ações médicas. A Siemens explica que "isto não é possível graças ao rápido acesso associado de análise de dados e planeamento, considerando as necessidades clínicas e administrativas, ao longo do tratamento de monitorização e de análise de procedimentos clínicos." A empresa garante que os profissionais de saúde podem ter acesso aos parâmetros clínicos dos pacientes via tablet e tomar decisões em tempo real.

[www.siemens.pt](http://www.siemens.pt)

### WalkinSense: dispositivo de análise de marcha



A empresa Innomove Optima, um especialista em soluções indicadas para deteção dos membros inferiores. Com o WalkinSense, médicos, físicos, podólogos e outros podem ter informação precisa que ajuda a evitar intervenções desnecessárias de saúde. O dispositivo consegue medir a pressão plantar e a velocidade de forma precisa, o que facilita uma análise mais rápida e precisa dos membros inferiores.

Segundo a empresa, em ambiente clínico este dispositivo "consegue medir e apresentar informação qualitativa e quantitativa e enviá-la para um computador portátil ou PDA, através de Bluetooth (2) wireless ou cabo USB para uma análise mais rápida, precisa e precisa". Pode também ser utilizado pelo doente fora do ambiente clínico para a de prevenção, diagnóstico e de fácil utilização, explica a Sra. Ana Filipa, do software suporte prático, seja o tempo previsto para cirurgia e tenha os profissionais de presença incompatibilidade de medicamentos ou ações médicas. A Siemens explica que "isto não é possível graças ao rápido acesso associado de análise de dados e planeamento, considerando as necessidades clínicas e administrativas, ao longo do tratamento de monitorização e de análise de procedimentos clínicos." A empresa garante que os profissionais de saúde podem ter acesso aos parâmetros clínicos dos pacientes via tablet e tomar decisões em tempo real.

<http://www.innomove-optima.com/>

### Soluções médicas para doentes crónicos e idosos

A BA IntelliCare - Intelligent Sensing em HealthCare disponibiliza várias soluções para cuidados de saúde, especialmente, dispositivos para a medição e deteção de parâmetros fisiológicos (pressão arterial, glicemia, peso corporal, ECG, temperatura, entre outros parâmetros). Segundo a BA IntelliCare estas soluções permitem "ser capazes de obter e analisar as informações em tempo real, com o intuito de alertar em caso de desvios à normalidade, o que possibilita a deteção precoce de condições que possam ser de maior importância". Os primeiros dispositivos foram instalados em caso de alguns centros de Saúde Familiar (Colêmbia, de Coimbra).

O objetivo é depois estender a solução a outros de centros Unidades de Saúde Familiar, Centros de Saúde, bem como Famílias, Instituições Particulares de Solidariedade Social e ainda Prestadores Privados de Cuidados, principalmente aqueles que disponibilizam Serviços de Apoio Doméstico.

A BA IntelliCare disponibiliza também tecnologia para instituições hospitalares, nomeadamente soluções de monitorização, análise de vida diária (medicação e soluções de localização) de pessoas e locais.

<http://www.ba.pt/healthcare/>



A Bactar, empresa de equipamentos médicos, apresenta a Seca 360° Wireless, o novo sistema de marca líder de balanças Seca.

O Seca 360° é um sistema inovador de pesagem e medição sem fios que transmite os dados recolhidos nos vários instrumentos 360° - balanças pediátricas, balanças de coluna e escafoétricos - diretamente para um PC ou impressora.

A Bactar garante que o Seca 360° Wireless "é totalmente integrado com o Sistema Hospitalar ou Clínico em uso, através do software dedicado do Seca que, ao mesmo tempo que preserva o meio humano, torna todo o processo mais simples, seguro e rápido, para além de apoiar os diagnósticos médicos na avaliação do estado de saúde e condições nutricionais do paciente". Foi também criado o software Seca 360 que faz a transmissão das medições de altura e peso feitas por balanças SECA 360 sem fios e carentes de medição para computador através de uma frequência sem fios e segura. Pode ainda, compatizar-se as medições de cada paciente, com a utilização dos seus modelos de software, analisar e interpretar os dados e registá-los. Dentro do Sistema Seca 360 Wireless existem vários produtos, tal como balanças para bebés, balanças pediátricas, balanças wireless para peso e medir, impressoras sem fios para análise e impressão de medições transmitidas em papel térmico, entre outras.

[www.bactar.com](http://www.bactar.com)

54
55

Fonte: Revista TecnoHospital, 2011.

## Anexo 25 - Presença Seca no 14º Congresso Português de Obesidade



Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 26 - Presença Seca no Encontro de Nutricionistas



Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 27 - Presença Seca na Normédica



## Anexo 28 - Presença Seca na Conferência Internacional de Obesidade Infantil



Fonte: Elaboração própria, 2011.

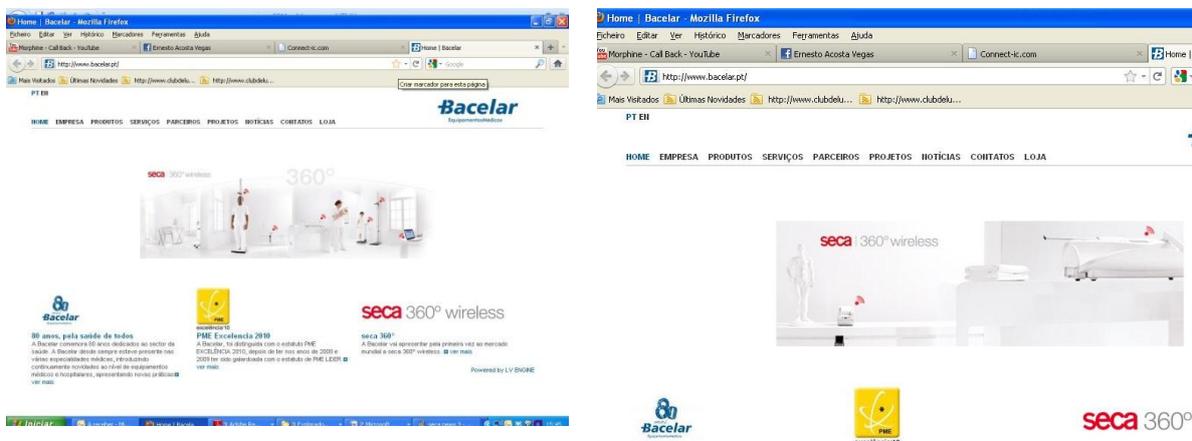
## Anexo 29 - Ação de Rastreo Seca Vida Saudável com envolvimento da população



Fonte: Elaboração própria, 2011.

**Nota explicativa:** Envolvimento da marca em iniciativas de carácter mais social, baseada em programas de animação de fitness e de sensibilização pela saúde e bem-estar. Esta ação de verão que decorreu todos os sábados de Julho a Agosto em zonas muito procuradas pela população no Grande Porto foi acompanhada por equipas médicas que pesam, medem e calculam o Índice de Massa Corporal dos transeuntes, assim como a pressão arterial.

## Anexo 30 - Banner Sistema Seca 360° Wireless



**360°**  
Imagine  
todos os produtos integrados numa rede informática.

**360°**  
Imagine  
todos os produtos seca a transmitir em segundos os seus dados para um PC.

Porque nada pesa mais que a vida

**360°**  
Imagine  
todos os produtos integrados numa rede informática.

Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 31 - Comunicação Assistência Técnica Seca

Serviços precisos para resultados precisos



### O primeiro serviço de qualidade seca.

Um produto médico tem de funcionar corretamente sempre e em qualquer lugar. Por isso a Baelcel e a seca tem agora uma solução, que garante a sua total confiança no funcionamento de uma balança seca, mesmo após vários anos de uso contínuo. Porque sabemos que uma balança é um instrumento de precisão altamente sensível e sempre sujeito a numerosas regulamentações. E enquanto líderes de mercado na pesagem e medição médicas, a Baelcel e a seca conhecem e cumprem todas estas regras e agora oferecem vários serviços para os vários tipos de balanças de qualquer fabricante.

Para um contato direto ligue  
**225 8nove8 nove00**

Upon request seca calibrates and adjusts all your scales, regardless of manufacturer. The technician makes sure that the displayed weight corresponds to the actual weight. The calibration results are documented for you in a calibration certificate.

#### As principais vantagens

- Calibração e recalibração
- especialistas em todos os casos: todo o tipo de balanças de todos os fabricantes
- Rápido e flexível sem atrasos: serviço de recolha e entrega incluindo a balança de substituição.
- Sem custos escondidos: todos os serviços necessários são devidamente comunicados
- Confiança e transparência
- Tudo a sua mão: todos os serviços podem ser solicitados por qualquer distribuidor, sem qualquer custo extra

02 •

### Repa For Evaluation Only.

O primeiro serviço que oferece tudo a partir da mesma fonte.

Reparação e calibração. Tudo feito por uma só entidade, com serviço de recolha e entrega ou no lugar, em áreas pre-definidas. Só a Baelcel e a seca oferecem este serviço. Entre outras vantagens, e de salientar a balança de substituição para evitar percas de tempo. Sempre que precisar de um serviço de assistência pode solicitar diretamente os nossos serviços na Baelcel ou através do seu distribuidor médico.

**Serviço de calibração e ajustes seca** Mediante o seu pedido, a Baelcel calibra e ajusta todas as balanças, seja de que fabricante forem. Os nossos técnicos garantem que o peso apresentado no ecrã da balança corresponde ao peso atual. Os resultados de calibração são documentados mediante a emissão de um certificado.

**Serviço de reparação seca** Todas as reparações são feitas na Baelcel, no Porto.



#### Serviço de recolha e entrega seca

Todo o trabalho é realizado na Baelcel, por técnicos altamente especializados. De assim podemos oferecer facilidade, rapidez e segurança no transporte, e ainda disponibilizar-lhe uma balança de substituição, num razoável período de tempo.

All seca services can be ordered from your medical distributor • 03

## Anexo 32 - Corner Seca para Distribuidores e Feiras



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

### Anexo 33 - Show-Room Seca



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

Anexo 34 - Montra de Verão Seca



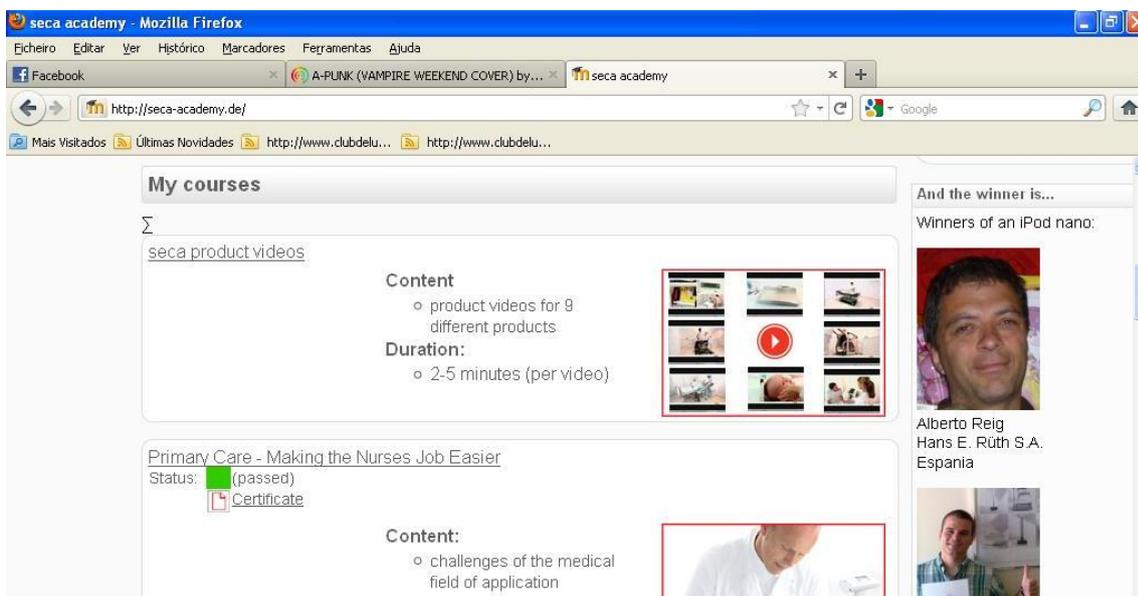
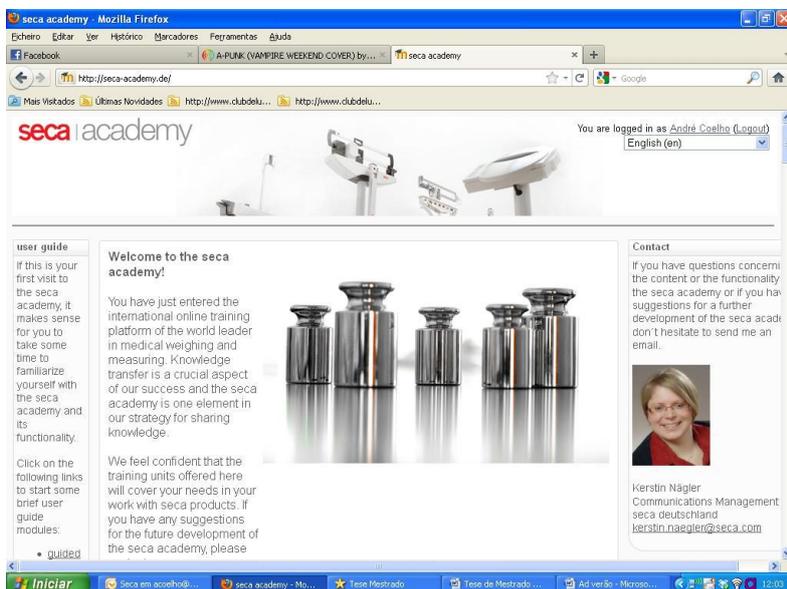
Fonte: Elaboração própria, 2011.

Anexo 35 - Carrinha Seca



Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 36 - Seca Academy



Fonte: Arquivos Internos Seca, 2011.

## Anexo 37 - Animação Hospitalar



Fonte: Elaboração própria, 2011.

## Anexo 38 - Notícia Programa Peso Pesado

**'Peso Pesado'**  
**Equipa médica exige perda de peso mais lenta e doseada**

**Concurso.** Os concorrentes portugueses perdem menos quilos por semana do que os participantes dos formatos internacionais. Os médicos explicam as razões

**CARLA BERNARDINO**

A balança é o maior pesadelo de todos os participantes do formato *The Biggest Loser*. Em Portugal, em *Peso Pesado*, o fenómeno também acontece. Porém, os concorrentes da Herdade em Alcácer do Sal estão a perder menos peso do que os concorrentes da edição americana.

Se na edição conduzida por Júlia Pinheiro, há obesos que anularam entre 10 e vinte quilos em mês e meio, na edição norte-americana em exibição (a 11.ª temporada), Moses abateu 18 quilos logo na semana em que entrou a concurso. Ao fim de seis semanas, a balança já ditava menos 45. Houve também obesos com perdas de dez, 14, 12, dez e de apenas seis quilos nos primeiros sete dias de

graduais, ir devagarinho para não haver lesões e a perda de peso reflectiu-se nisso. A bitola foi colocada um pouco mais baixa propositalmente para ser um processo mais saudável", explica Nuno Candeias, especialista em Medicina Interna que integra a equipa do formato da SIC.

Outra comparação, desta vez com a versão australiana. Ao fim de seis semanas de esforço, entre os gordos australianos - que pesam mais do que os que estão vigiados em Alcácer do Sal - e os nossos, estes continuam muito à quem. Na edição portuguesa, o concorrente que perdeu mais peso desde 2 de Maio foi o elemento da equipa azul escura, Filipe, contabilizando 26 quilos. Na versão australiana fala-se em perdas entre mínimos de 24 e máximos a bater os 40 quilos.

sões internacionais do formato, vão demorar a chegar ao programa apresentado por Júlia Pinheiro. Mesmo falando em perdas de seis quilos semanais, Candeias garante: "Lá chegaremos!"

**Lesões musculares são as mais comuns**  
 A equipa médica que tem acompanhado o quotidiano dos participantes de *Peso Pesado* garante que os gordos têm digerido bem a luta contra o excesso de peso e que o corpo tem resistido aos embates do exercício físico e da dieta apertada. Para lá dos relatos inerentes à vida no campo, como as

metidos a exames diários e semanais. "Todos os dias é medida a pressão arterial e feita uma observação básica pelo enfermeiro. Semanalmente, os concorrentes são pesados (para lá do que é mostrado em antena) e observados pelos médicos", assegura Candeias.

É também com esta periodicidade que os participantes são convidados a sentar-se num divã. "Há uma equipa semanal constituída por psicólogos e psiquiatras que acompanham semanalmente os doentes, eles têm esse tipo de apoio e também podem efectuar pedidos", explica Sandra Velez, a psicóloga que integra a equipa.

concorrentes saem diferentes depois de passar pelo formato. "Penso que eles sentem que lhes foi dada uma oportunidade para conseguir perder peso, alterar hábitos alimentares porque muitos revelam desconhecer por completo como calorias, alimentos... Há, no fundo, uma melhoria da qualidade de vida".

**A caminhada feita em casa...**  
 As expulsões do concurso são um marco no processo de emagrecimento dos concorrentes. "É muito importante haver um acompanhamento nutricional e psicológico, isso seria a chave do sucesso no pós-programa", declara a psicóloga. "Estamos a tentar que os participantes não voltem a ganhar peso", acrescenta Nuno Candeias.

"É por isso que, nas avaliações periódicas que vamos fazendo, há uma focalização no sentido de introduzir melhorias no estilo de vida, no exercício físico", explica. Porém, conseguirão estes concorrentes ter dinheiro e vida para fazer o esforço que começa

O doseamento do esforço tem sido controlado para proteger a saúde dos concorrentes

Sandra Velez, psicóloga, e Nuno Candeias, medicina interna, são da equipa médica do concurso

Fonte: Diário de Notícias, 13 de Junho de 2011.