

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA INOVAÇÃO EM  
TERCEIRIZAÇÃO DE *MEDICAL SCIENCE LIAISONS***

**Rodrigo Rodrigues Gomides**

**São Paulo**

**2022**

**Rodrigo Rodrigues Gomides**

**EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA INOVAÇÃO EM  
TERCEIRIZAÇÃO DE *MEDICAL SCIENCE LIAISONS***

Trabalho de Conclusão do Mestrado  
Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios do Centro de  
Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie

**Orientador: Prof. Dr. Alexandre Cappellozza**

**São Paulo**

**2022**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G631e      Gomides, Rodrigo Rodrigues.  
              Expansão de negócios por meio da inovação em terceirização de  
              medical science liaisons : [recurso eletrônico] / Rodrigo Rodrigues  
              Gomides.  
              846 KB ; il.  
  
              Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do  
              Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana  
              Mackenzie, São Paulo, 2022.  
              Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alexandre Cappellozza.  
              Referências Bibliográficas: f. 47-50.  
  
              1. Inovação. 2. Terceirização. 3. Serviços. I. Cappellozza,  
              Alexandre, *orientador(a)*. II. Título.

RODRIGO RODRIGUES GOMIDES

EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA INOVAÇÃO EM  
TERCEIRIZAÇÃO DE *MEDICAL SCIENCE LIAISONS*

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 09 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Alexandre Cappelozza  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Adilson Caldeira  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi  
Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP

## RESUMO

**Objetivo:** Aproveitamento da oportunidade de expandir os negócios da EMPRESA A por meio da inovação em terceirização de profissionais para a indústria farmacêutica.

**Aplicação:** Implementação de iniciativas conjuntas aos líderes da EMPRESA A e desenvolvimento de campanha de marketing multicanal para oferta ao mercado de terceirização de profissionais.

**Inovação:** A expansão de negócios de terceirização de profissionais para a indústria farmacêutica se fundamentou na inovação incremental gerada pela conjunção de diferentes elementos apresentados no trabalho.

**Complexidade:** O conjunto de iniciativas é considerado como de média complexidade, pela ponderação de critérios como abrangência, impacto, porte da organização em que as iniciativas foram desenvolvidas, tipo de inovação, pressão por prazos, quantidade de departamentos envolvidos, localização e número de agentes interessados e domínio do tema pelos profissionais envolvidos.

**Impacto:** A possibilidade de expansão de negócios e aumento de faturamento da companhia por meio de um iniciativa inovadora gerou alta aderência do público interno, manifestada por suporte na implementação das ações necessárias para sua consecução, realimentado pelos novos contratos de terceirização fechados e pelo faturamento que deles advêm, o que beneficia e impacta positiva e fortemente não só a área responsável pela iniciativa, como também outras áreas que podem ter seus negócios alavancados a reboque do iniciativa central e unidades de negócios em cujos balanços os resultados são computados.

**Método:** Adotou-se a metodologia de trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), além de pesquisa qualitativa preliminar em bases de dados secundários e pesquisa quantitativa com profissionais do setor.

**Palavras-chaves:** Inovação, Indústria Farmacêutica, Terceirização, Serviços.

## **ABSTRACT**

**Objective:** Leveraging the opportunity to expand COMPANY A's business through innovation in outsourcing professionals to the pharmaceutical industry.

**Application:** Undertaking joint initiatives with the leaders of COMPANY A and the development of a multichannel marketing campaign to offer the outsourcing of professionals to the market.

**Innovation:** The business expansion was based on incremental innovation generated by the merger of elements for outsourcing professionals to the pharmaceutical industry.

**Complexity:** Consider it an initiative of medium complexity, taking into consideration the impact and the importance of criteria such as scope and impact of the initiative, size of the Organization in which it was developed, type of innovation, pressure for deadlines, departments involved, location and number of agents involved as well as the domain of the topic involved.

**Impact:** The possibility of expanding the company's business and revenue through an innovative initiative generated a high adherence by internal personnel. This adherence was manifested by the support in the implementation of actions needed for the consecution of such initiative, fed back by the new closed outsourcing contracts and the revenue coming from them, which strongly and positively benefit and impact not only the area in charge of the initiative, but also other areas that may have their businesses leveraged in parallel of the main initiative and business units in whose accounting balances results are imputed.

**Methodology:** This research use the methodology for practical and applied works presented in Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), in addition to preliminary qualitative research and quantitative research with professionals in the sector.

**Keywords:** Innovation, Pharmaceutical Industry, Outsourcing, Services.

## Lista de Figuras

Figura 1. Evolução da quantidade de vagas de MSLs.....	13
Figura 2. Número de respondentes por segmento.....	14
Figura 3. Respondentes em empresas com MSLs.....	14
Figura 4. Quantidade de MSL por empresa por segmento.....	15
Figura 5. Intenção de contratação de MSLs.....	16
Figura 6. Respondentes por empresas sem MSL e com planos de contratação.....	16
Figura 7. Empresas com MSL, empresas sem MSL com planos de contratação e empresas sem MSL e sem plano de contratação.....	17
Figura 8. As Cinco Forças de Porter.....	21
Figura 9. Valor per capita por tipo de oferta.....	40
Figura 10. Peça publicitária para LinkedIn.....	41

## Lista de tabelas

Tabela 1. Total de MSLS por segmento e planos de expansão.....	18
Tabela 2. Concorrentes e ano de fundação.....	22
Tabela 3. Forças e fraquezas da EMPRESA A.....	25
Tabela 4. Resultados esperados com as iniciativas adotadas.....	29
Tabela 5. Recursos e capacidades para a obtenção dos resultados esperados.....	30
Tabela 6. Ações previstas.....	32
Tabela 7. Análise dos riscos e delineamento de ações para sua mitigação.....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE .....</b>	<b>4</b>
2.1 A organização e o serviço .....	4
2.1.1 Tecnologia e análises de dados .....	4
2.1.2 Soluções de pesquisa e desenvolvimento.....	5
2.1.3 Operações de terceirização.....	6
2.2 O mercado.....	7
2.3 Antecedentes da oportunidade .....	9
2.4 Oportunidade inicialmente percebida .....	9
2.5 Questões político-estratégicas.....	9
<b>3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>11</b>
3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico .....	11
3.2 Análise dos resultados do diagnóstico .....	13
3.3 Oportunidade definida .....	19
<b>4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>20</b>
4.1 Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno .....	20
4.1.1 Ambiente externo .....	20
4.1.2 Ambiente interno.....	24
4.1.3 Análise integrada dos ambientes externo e interno.....	26
4.2 Solução adotada .....	27
4.3 Resultados esperados .....	29
4.4 Recursos e capacidades necessários .....	30
<b>5 PLANO DE AÇÕES.....</b>	<b>32</b>
5.1 Ações previstas .....	32
5.2 Análise dos riscos .....	36
<b>6 INTERVENÇÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>7 AVALIAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2021, o mercado farmacêutico brasileiro era o maior da América Latina e oitavo maior do mundo, e projeções apontam que será o quinto maior do mundo em 2023 (Sindusfarma, 2021).

A indústria nacional começou sua história em 1808, quando D. João VI fundou a Botica Militar, atual Laboratório Químico Farmacêutico do Exército (Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil – ALFOB, 2019).

Em 1882, surgiu o primeiro laboratório privado brasileiro, o Laboratório Daudt (Quem somos, s.d.), e várias indústrias de “especialidades pharmaceuticas”, como eram chamados os laboratórios na época (Cytrynowicz, & Cytrynowicz, 2018), foram fundadas: Laboratórios Orlando Rangel, Instituto Bacteriológico e Instituto Vacinogênico, em 1892; Silva Araújo, em 1894 (oriundo da farmácia de mesmo nome fundada em 1871); Instituto Butantan, em 1899; e Instituto Soroterápico Federal de Manguinhos em 1900 (Indústria farmacêutica no Brasil, s.d.). Em 1912, já operavam no país 455 indústrias do segmento farmacêutico, que empregavam 1.680 pessoas.

Alguns anos depois, a indústria farmacêutica ocupava a quarta posição entre os setores industriais mais relevantes do país, com 8% da produção total, atrás das indústrias de alimentos, têxtil e de vestuário. No começo do século XX, havia no Brasil, 1.356 empresas farmacêuticas, entre elas, algumas estrangeiras como a norte-americana Sydney-Ross, a Cia. Chimica Rhodia Brasileira, subsidiária da francesa Usines Chemiques du Rhône-Poulenc, a inglesa Beecham e a alemã Merck (Cytrynowicz, & Cytrynowicz, 2018).

Esse setor da economia brasileira, a exemplo do que aconteceu no resto do mundo, continuou seu desenvolvimento e foi influenciado pelos acontecimentos históricos da humanidade. Apresentou um papel de protagonismo no desenvolvimento tecnológico e impactou de maneira importante a sociedade ao longo das décadas. Aldous Huxley, citado por Santos (2020), sugeriu que uma “revolução farmacológica” estava em marcha:

Tais descobertas serão mais importantes, mais genuinamente revolucionárias, do que as descobertas recentes no campo da física nuclear [...]. Os farmacologistas, no entanto, nos proporcionarão coisas que a maioria dos seres humanos nunca teve antes. Se quisermos alegria, paz e amor, eles nos darão amor, paz e alegria. Se quisermos beleza, eles transfigurarão o mundo exterior abrindo-nos as portas de visões portentosas (p. 160).

Passados mais de dois séculos desde o começo de suas atividades, a indústria farmacêutica brasileira se desenvolveu com muita robustez. Dados da IQVIA<sup>1</sup> do ano de 2021 apontam para vendas acumuladas entre abril de 2020 a março de 2021 na ordem 129,6 bilhões de reais, um valor 8,8% maior que do mesmo período anterior, em um segmento com 441 empresas farmacêuticas (352 nacionais e 89 estrangeiras) com faturamentos a partir de 100 mil reais anuais.

Para seguir crescendo, o setor farmacêutico deve estimular a produção local, a inovação, a adoção de políticas públicas de acesso aos medicamentos e um ambiente propício à realização de pesquisas clínicas no país (Sindusfarma, 2021).

Segundo Teixeira (2014), o setor conta também com outros caminhos para se desenvolver:

[...] os laboratórios buscam racionalizar suas atividades operacionais, tornando-as mais eficientes e menos onerosas, e ao mesmo tempo, através das F&As [Fusões e Aquisições], procuram fortalecer e expandir seus portfólios e consolidar-se em âmbito mundial. Esses mesmos motivos conduzem os laboratórios a aumentar a tendência ao *outsourcing*, na indústria farmacêutica, isto é, à contratação de atividades [grifo do autor], a serem realizadas por terceiros, por empresas independentes [...] (p. 24).

Em 2020, havia no Brasil 90.025 empregos diretos nas empresas de fabricação de medicamentos para uso humano, de acordo com os dados oficiais da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério da Economia. Em relação ao *outsourcing* destacado no parágrafo anterior, não foram encontrados dados sobre o percentual de trabalhadores terceirizados deste total, mas se pode acreditar que seja algo semelhante a um quarto dos vínculos de trabalho formal existentes hoje no Brasil, segundo Pelatieri, Camargos, Ibarra e Marcolino (2018).

A explicação para o expressivo número de profissionais terceirizados pode ser encontrada em Moraes e Maia (2020), para quem “Diante da evolução contínua dos processos empresariais e da necessidade por sistemas cada vez mais eficientes, a terceirização fica em evidência, tornando-se uma importante opção de gestão para a busca de melhores resultados” (p. 190).

Assunção-Matos e Bicalho (2016) defendem que:

Transferir as atividades para fornecedores especialistas, consequentemente detentores de uma tecnologia moderna e própria, liberaria, a princípio, a empresa contratante para concentrar seus esforços gerenciais em seu

---

<sup>1</sup> Os dados da IQVIA apresentados neste trabalho fazem parte de relatórios, apresentações e documentos de reuniões internas da empresa.

negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade. Assim, pontua-se que toda empresa terceirizada deva encontrar-se apta a desenvolver um trabalho de excelência nas organizações a que prestarão serviços (p. 126).

Entende-se, pois, que a terceirização é uma opção para as organizações se manterem competitivas, embora se reconheçam como legítimos alguns receios, como a extinção da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e a demissão em massa consequência da terceirização.

Embora receios legítimos, na prática, segundo Rebelo, Moreira, Lopes e Coura (2018), as empresas contratantes de trabalhadores terceirizados não estão desobrigadas ao cumprimento dos direitos trabalhistas e normas de contratação regidas pela CLT (p. 54). Neste contexto, os autores afirmam que “as empresas contratantes estão dispostas a pagar mais por atividades especializadas e que requerem alto grau de instrução” (Rebelo et al., 2018, p. 58). Ainda segundo eles, quando a análise das relações de terceirização se dá em setores que demandam maior qualificação dos trabalhadores, nota-se que “o fato de esse trabalhador estar ou não alocado em uma empresa terceirizadora de mão de obra pouco influencia em suas condições de remuneração, jornada e tempo no emprego. Em alguns casos, até mesmo melhora sua remuneração” (Rebelo et al., 2018, p. 67).

Para este trabalho, a oportunidade percebida engloba os dois temas desenvolvidos nesta Introdução: indústria farmacêutica e terceirização. Objetiva-se executar ações para expandir os negócios da EMPRESA A por meio da inovação na terceirização de profissionais altamente qualificados, raros no mercado, e com atividades de alto valor agregado. Para aproveitar essa oportunidade, adotou-se a metodologia de trabalhos práticos e aplicados de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

## 2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

### 2.1 A organização e o serviço

A EMPRESA A é uma empresa americana que iniciou suas operações em 2016 como resultado da fusão da EMPRESA B, uma organização líder global de pesquisa de contratos, e da EMPRESA C, uma das principais provedoras de dados e análises em saúde. Conta com, aproximadamente, 75 mil funcionários e conduz operações em mais de cem países na maioria dos continentes, como Canadá, México, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Suécia, Rússia, China, Coreia, Japão, Egito, Israel, Líbano, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia, entre outros.

A EMPRESA A é líder global de análises avançadas, soluções de tecnologia e serviços de pesquisa clínica para empresas de Ciências da Saúde, também chamadas no meio farmacêutico pelo termo *Life Sciences*, que incluem empresas farmacêuticas, de biotecnologia, de dispositivos e diagnósticos médicos além de empresas de produtos de consumo e cuidados pessoais ligados à área de saúde. Ao longo deste trabalho, no entanto, optou-se para fazer menção apenas à “indústria farmacêutica” como termo representativo de todas as empresas de *Life Sciences*.

Outras entidades com as quais a EMPRESA A negocia suas soluções são clientes de serviços médicos, como planos de saúde e órgãos de governo, agências reguladoras, provedores, distribuidores farmacêuticos e farmácias.

A EMPRESA A possui capital aberto e seu controle acionário está distribuído entre os investidores adquirentes das ações listadas na Bolsa de Ações de Nova York. A EMPRESA A teve receita de 11 bilhões de dólares no ano de 2020, com um crescimento de 2,44% em relação ao ano interior. Suas operações têm três grandes segmentos reportados no balanço: tecnologia e análises de dados, soluções de pesquisa e desenvolvimento e operações de terceirização.

#### 2.1.1 Tecnologia e análises de dados

O segmento de tecnologia e análises de dados provê quatro grupos de soluções:

1. Informações de mercado: fornece métricas consistentes de desempenho nacional relacionadas às vendas de produtos farmacêuticos, tendências de prescrição de medicamentos, tratamento médico e atividade promocional em vários canais, incluindo farmácias, drogarias, hospitais e clínicas.

São informações oferecidas em mais de cem países, com medição consistente de vendas ou prescrição de medicamentos em níveis de Códigos de Endereçamento Postal (CEP) e de prescritores individuais, a depender da regulamentação do país em questão, e que fornece uma visão que é fundamental para o sucesso comercial das iniciativas de marketing e vendas de seus clientes.

2. Soluções do mundo real (*Real World Solutions*): compreendem redes de informações com dados clínicos em oncologia, doenças raras e outras áreas, com mais de um bilhão de pacientes não identificados em todo o mundo com estreita salvaguarda de privacidade e segurança, o que permite aos clientes globais da companhia ter respostas a perguntas críticas sobre intervenções em saúde relacionadas a segurança, eficácia e preço de produtos.

3. Soluções de consultoria: aplicáveis em projetos que se aproveitam dos conhecimentos da empresa sobre mercados locais, da expertise na área científica e terapêutica e dos recursos de informações globais para auxiliar os clientes com estratégias de pesquisa e desenvolvimento, gestão de portfólio e gestão de marca, além de estratégias de execução comercial, estabelecimento de preços e acesso ao mercado e que se traduz pelo delineamento de esforços e processos para incorporação dos produtos em listas de itens subvencionados por pagadores públicos e privados.

4. Soluções de tecnologia: compreendem recursos para gerenciamento e execução de estratégias clínicas e comerciais de forma orquestrada, tais como gerenciamento de conteúdo, *software* de gerenciamento de relacionamento com o cliente, gestão de territórios, gerenciamento de desempenho, modelos de remuneração por performance, planejamento e execução de ensaios clínicos e relatórios de conformidade e de segurança.

### **2.1.2 Soluções de pesquisa e desenvolvimento**

Esse segmento provê aos clientes interessados em desenvolver estudos clínicos todos os recursos para viabilizá-los, como dados, equipe capacitada, suporte regulatório, laboratorial e consultivo, e contempla quatro grupos de serviços.

1. Gerenciamento de projetos e monitoramento clínico: a empresa mobiliza a experiência, o banco de dados de estudos clínicos e equipe capacitada e experimentada para conduzir e ordenar ensaios clínicos multilocais, geralmente de fases II, III e/ou IV, que englobam projetos de protocolo, viabilidade e planejamento operacional, início do *site* e coleta de dados.

2. Suporte a ensaios clínicos: oferece serviço de consultoria e apoio a ensaios clínicos que envolvem coleta, análise e relatórios de dados de controle de qualidade dos processos e evidências necessárias para aprovação regulatória.

3. Serviços laboratoriais clínicos: oferece toda a gama de serviços de laboratório central, genômicos, bioanálise, absorção, distribuição, metabolismo e excreção (ADME), bem como de laboratório de biomarcadores, com serviços de rastreamento de amostras e consentimentos que suportam os ensaios clínicos.

4. Planejamento estratégico: aciona os ativos de dados da companhia e a expertise de consultoria para melhorar as decisões, que incluem planejamento e design de portfólio, programas e protocolos, gestão de riscos, assuntos regulatórios, bioestatística, modelagem e simulação e medicina personalizada.

### **2.1.3 Operações de terceirização**

Este segmento oferece aos clientes a terceirização de recursos humanos necessários para a execução de projetos comerciais, de relacionamento científico com profissionais da área da saúde, chamados no meio farmacêutico de HCPs (*Health Care Professionals*), ou acompanhamento de pacientes, agrupados nas soluções apresentadas a seguir.

1. Soluções de engajamento de HCPs: compreendem o desenvolvimento e a implementação de estratégias voltadas para os tomadores da decisão da área de saúde, principalmente médicos, e envolvem a alocação de profissionais na divulgação de produtos de diferentes segmentos e em diferentes etapas do seu ciclo de vida, desde a entrada no mercado de marcas patenteadas a produtos maduros e similares.

2. Programas de suporte a pacientes: soluções baseadas na alocação de enfermeiros que se envolvem diretamente com os pacientes para (i) apoiá-los na compreensão de suas patologias; (ii) dar suporte na administração dos medicamentos de maneira intervencionista – quando o enfermeiro administra o medicamento – ou não intervencionista – quando o enfermeiro orienta o uso; e (iii) prestar-lhes assistência na resolução de temas complexos como direito a cobertura e reembolso do medicamento por planos de saúde ou mesmo pelo governo.

3. Serviços de *Medical Affairs*: soluções de estratégia científica e regulatória para apoiar empresas a planejar e fazer a transição do cenário de ensaio clínico para a comercialização dos medicamentos. A partir da fase de testes clínicos, torna-se possível alocar profissionais-educadores nos locais de ensaio clínico para acelerar o recrutamento

e melhorar a retenção de pacientes, auxiliar na tradução de dados complexos de ensaios clínicos e fornecer equipes especializadas para ir a campo e familiarizar os formadores de opinião da classe médica, que são referidos no meio farmacêutico como *Key Opinion Leaders* (KOLs) e tomadores de decisão na área de saúde, antes e depois da aprovação dos produtos pelos órgãos reguladores, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

## 2.2 O mercado

Dados de crescimento do mercado farmacêutico nacional apontam vendas de 127,9 bilhões de reais no ano de 2020, ante 114,9 bilhões em 2019 e 102,1 bilhões no ano de 2018 (Clark, 2021). As vendas acumuladas entre abril de 2020 a março de 2021 representaram 129,6 bilhões de reais, um valor 8,8% maior que o mesmo período anterior (Clark, 2021).

Segundo estudos da consultoria IQVIA (2019), os gastos com medicamentos devem crescer de 8 a 10% entre os anos de 2021 e 2025 em razão de fatores como envelhecimento populacional, hábitos de vida que propiciam surgimentos de doenças em pacientes mais velhos, aumento do diagnóstico de doenças crônicas, adoção de novas tecnologias e crescimento da adoção de genéricos no canal varejo e biossimilares no canal institucional. Trata-se de um mercado multifacetado, que engloba soluções terapêuticas para áreas diversas como neurociências, imunologia, metabologia, doenças raras, pneumologia e oncologia, entre outras.

O mercado que será alvo deste trabalho é o de terceirização de recursos humanos na indústria farmacêutica no Brasil, com foco na terceirização de educadores em Ciências Médicas, uma tradução livre deste autor para *Medical Science Liaisons* (MSLs), o termo mais utilizado no meio farmacêutico.

O mercado de MSLs é suscetível a leis e regulações do governo e de entidades a ele ligadas, como os Códigos de Defesa do Consumidor, Civil e Penal e a Lei n. 3.429, de 31 de março de 2017, que regulamenta as atividades de terceirização no Brasil.

Até o momento da escrita deste trabalho, não foram encontrados números sobre o mercado de terceirização de recursos humanos na indústria de *Life Sciences* no Brasil, o que incluiria informações específicas de profissionais de MSLs. No entanto, um relatório interno da EMPRESA A de 2021 aponta que a terceirização de operações comerciais na indústria farmacêutica compõe um mercado mundial de 50 bilhões de dólares, com base



em números do ano de 2020.

Os competidores do mercado-alvo deste estudo incluem as próprias companhias da indústria farmacêutica que têm equipes e áreas com MSLs, além de empresas como Pharmexx Brasil, Interplayers, Captativa, Azimute e Stratego Reps, que terceirizam recursos humanos para a indústria farmacêutica.

A Pharmexx Brasil, com sede em São Paulo, começou suas atividades em 1993 com o nome de Rosseti Consultoria de Marketing. Em 2007, passou a integrar o grupo internacional Pharmexx GmbH e a ser chamada Pharmexx Brasil. Apresenta-se ao mercado brasileiro como Pharmexx, mesmo que, em 2012, tenha sido incorporada pela companhia britânica Ashfield/UDG Healthcare.

A empresa informa ter operacionalizado, desde 1993, mais de 180 projetos e gerenciado cerca de 10 mil pessoas terceirizadas a mais de setenta companhias listadas em seu site. Entre estes, não há menção de projetos que tenham englobado a alocação de MSLs, tampouco dá-se destaque a essa oferta na seção de serviços de seu *website* (Histórico, s.d.).

A Interplayers foi criada em 2002 e mantém sua sede em São Paulo. Posiciona-se como “*hub* de negócios da saúde e bem-estar”, entre os quais está a terceirização de recursos humanos para esse segmento. A empresa dá destaque em sua página na internet (InterPlayers, s.d.) à terceirização na área de propaganda médica, promoção em pontos de vendas e programas de suporte a pacientes, mas faz apenas breve menção à prestação de serviços terceirizados de MSLs.

A Captativa foi criada em 2000 e tem sede em São Paulo. Menciona em seu *website* (Captativa, s.d.) já ter atendido mais de sessenta empresas da indústria farmacêutica e ter mobilizado mais de 1.100 colaboradores ao longo de seus anos de atuação. Faz uma breve menção à função de MSLs, mas fala com frequência da terceirização de recursos humanos para o trabalho em sites e projetos de estudos clínicos, os quais podem envolver profissionais com o perfil de MSLs, não obstante não carregarem esta nomenclatura.

A Azimutemed iniciou suas atividades em 2011 em São Paulo, onde mantém sua sede. Seu foco de atuação é em programa de suporte a pacientes, mas em sua página na internet (Azimutemed, s.d.) lista uma série de atividades que podem ser executadas pela figura de MSLs, como visita médica por equipes especializadas, informações médicas, programas conhecidos como *Disease Awareness* (educação médica sobre doenças e síndromes raras) e programas de suporte ao diagnóstico, etapa posterior à de *Disease*

*Awareness.*

A Stratego Reps, fundada em 1997 por Julio Cesar Dias e Cíntia Maria Alves, mantém sede em São Paulo. Em seu *website* (Strategoreps, s.d.), menciona como objetivo da empresa “Ser o melhor no que fazemos, reconhecidos nacionalmente como referência na terceirização de propaganda médica à indústria farmacêutica”. Não há referência à terceirização de MSLs, mas são apresentados serviços nos quais esses profissionais podem ser demandados, como enfermeiros, nutricionistas, equipes de propagandistas e de visitação hospitalar. São apresentados cerca de quinze clientes que já teriam contratado seus serviços.

### **2.3 Antecedentes da oportunidade**

Existe procura de posições de MSL pelo mercado, observada em reuniões comerciais conduzidas pela EMPRESA A, consultas no LinkedIn e lista de vagas que circulam por grupos de WhatsApp formados por gestores da indústria farmacêutica.

O lançamento de novas drogas pela indústria farmacêutica direcionadas para oncologia, doenças raras e autoimunes demanda esforços de educação dos médicos sobre esses fármacos e até mesmo sobre as patologias para as quais são indicados, o que pode promover a oferta de terceirização dos serviços de MSLs, que não recebe esforço promocional e comercial dos principais competidores, como visto anteriormente.

### **2.4 Oportunidade inicialmente percebida**

O segmento de terceirização da EMPRESA A, que aqui chamaremos de Operações de Contratos Especiais de Terceirização – OCET, compreende a o aspecto que iremos explorar neste trabalho: a terceirização de MSLs. A oportunidade percebida é a de expansão dos negócios por meio da inovação em terceirização de MSLs aos clientes da organização aqui estudada.

### **2.5 Questões político-estratégicas**

OCET é o segmento de menor faturamento entre os três que compõem o balanço da EMPRESA A. No entanto, a performance de OCET no Brasil em 2021 tem resultado positivo dentro da organização, com alcance de números 40% superiores aos previstos no

orçamento da empresa.

Em 2021, OCET passou por reestruturação em diversos processos, como o mapeamento e a inclusão dos custos operacionais na precificação dos projetos, redefinição da estrutura organizacional, com líderes e sublíderes para cada linha de negócios, proposição de metas individuais de performance e, merece destaque, o estabelecimento de uma nova dinâmica comercial, que permitiu a apresentação de uma quantidade de ofertas ao mercado (chamada de *pipeline*) que compunha um valor expressivo para os negócios da companhia.

O foco da oportunidade em MSLs tem potencial de aumentar o valor total das propostas com esforço comercial semelhante ao atual, pois o preço *per capita* de um MSL chega a ser três vezes superior ao dos recursos oferecidos com maior frequência ao mercado.

### 3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

#### 3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

O diagnóstico da oportunidade, segundo Marcondes et al. (2017), tem a finalidade de servir de base para que os gestores de uma empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias.

Segundo Almeida, Francesconi e Fernandes (2018):

O relato da experiência do pesquisador é a principal fonte de informações para trazer problemas/oportunidades da realidade para serem estudadas, que, depois de trabalhadas, irão gerar um relato técnico/tecnológico. Entretanto, somente o olhar da experiência do pesquisador não é suficiente para o entendimento de uma realidade, sendo necessário que este vá a campo para coleta de informações complementares à prática profissional, pois a sua experiência não pode ser a única fonte de dados a ser pesquisada (p. 51).

A experiência do pesquisador, no trabalho em tela, aponta para a existência de demanda do mercado por posições de MSL. Para validar essa hipótese diagnóstica, foram utilizados métodos de pesquisa que Sampieri, Collado e Lucio (2013) definem como “conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno” (p. 30). Os métodos de pesquisa utilizados foram: 1) pesquisa qualitativa preliminar em bases de dados secundários e 2) pesquisa quantitativa.

A recomendação para a realização de pesquisa qualitativa preliminar em bases de dados secundários encontra eco em Almeida et al. (2018), para quem o pesquisador deve procurar casos práticos como dados secundários que possam contribuir para sua pesquisa, a exemplo de informações obtidas das próprias empresas pesquisadas e de entidades setoriais, além de dados estatísticos.

Neste trabalho, a pesquisa preliminar foi realizada por meio de um levantamento das vagas publicadas semanalmente em um grupo de mensagens na ferramenta WhatsApp denominado Gestores Farma. Até outubro de 2021, o grupo contava com 253 participantes que ocupavam ou haviam ocupado cargos de gerência e direção em diversas companhias da indústria farmacêutica, como Aché, AstraZeneca, Baldacci, Bayer, Biolab, Cristalia, DASA, Galderma, Gilead, Grunethal, GSK, Lundbeck, Medtronic, Merz, Mundipharma, Organon, Pfizer, Takeda, Torrent e Zodiac.

Na compilação de vagas publicadas no grupo, há uma seção direcionada a posições de MSL e de outras denominações, porém com descrição de atividades que se

assemelham às de um MSL. Na prática, segundo Dyer (2014), é comum haver títulos alternativos a MSL, que incluem, mas não se restringem a, *Clinical Liaison*, *Clinical Science Consultant*, *Clinical Science Specialist*, *Medical Liaison*, *Medical Manager*, *Medical Science Consultant*, *Medical Science Manager*, *Medical Scientific Director*, *Regional Medical Director*, *Regional Medical Liaison*, *Regional Medical Scientist*, *Regional Scientific Manager*, *Scientific Affairs Manager*.

A incorporação dos títulos alternativos na pesquisa preliminar também encontra respaldo em Marconi e Lakatos (2017):

Alguns conceitos podem estar perfeitamente ajustados aos objetivos ou aos fatos que eles representam. Outros, todavia, menos usados, podem oferecer ambiguidade de interpretação e ainda há aqueles que precisam ser compreendidos com um significado específico. Muitas vezes, as divergências de certas palavras ou expressões são devidas às teorias ou áreas do conhecimento que as enfocam sob diferentes aspectos. Por isso, os termos devem ser definidos, esclarecidos, explicitados (p. 160).

O segundo método de pesquisa utilizado para validação da hipótese diagnóstica foi uma pesquisa quantitativa; esta, para Almeida et al. (2018), visa à coleta de dados, fatos ou opiniões de forma estruturada, empregando técnicas e recursos estatísticos para facilitar a análise. Para Sampieri et al. (2013), a pesquisa com enfoque quantitativo é comprobatória e sequencial, onde cada etapa precede à seguinte, sem que se pulem ou evitem passos.

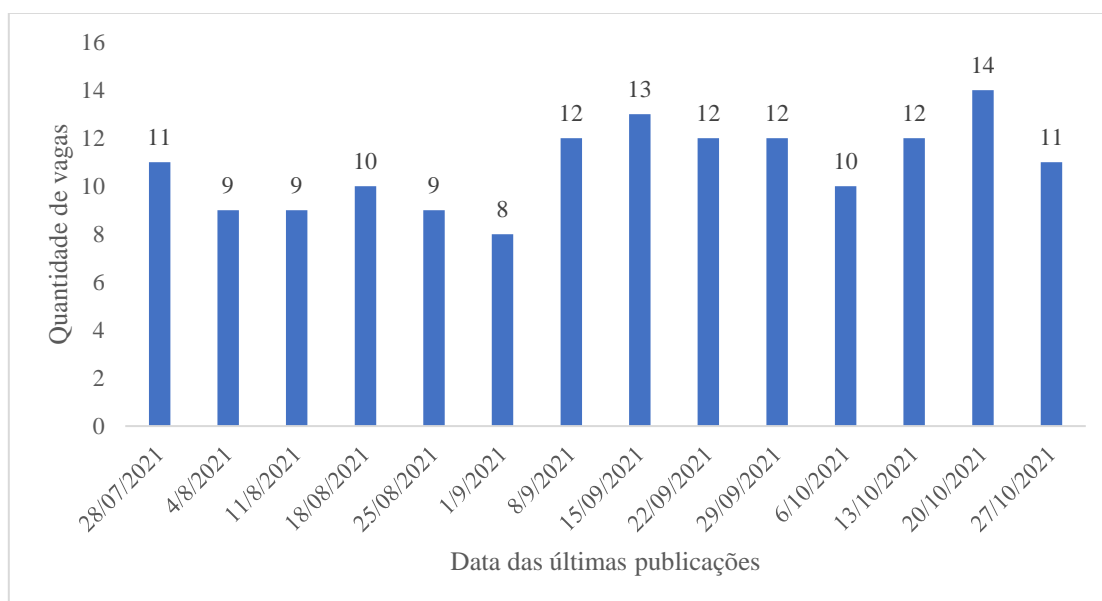
A pesquisa quantitativa se deu pela aplicação de um questionário aos membros do grupo Gestores Farma, com o auxílio da ferramenta Google Forms, no período de 13 a 20 de outubro de 2021. Preservou-se o anonimato dos respondentes e suas organizações na coleta dos dados quantitativos. O questionário, publicado no Apêndice deste trabalho, continha uma nota esclarecendo o objetivo da pesquisa e sua relevância, cuidado que contribui para que o recebedor responda e devolva o questionário em tempo, como recomendado por Vergara (2016).

Para as análises subsequentes, os respondentes que se identificaram como atuantes em consultoria foram retirados do universo analisado, visto que, muito embora estejam no grupo de WhatsApp denominado Gestores Farma e tenham em algum momento atuado na indústria farmacêutica, as empresas em que trabalham atualmente não têm em sua natureza a contratação de recursos de MSLs ou quaisquer recursos semelhantes, e, em sentido estrito, sequer podem ser consideradas como pertencentes à indústria farmacêutica. Com a retirada dessa parcela dos participantes, a amostra ficou reduzida a

76 respondentes.

### 3.2 Análise dos resultados do diagnóstico

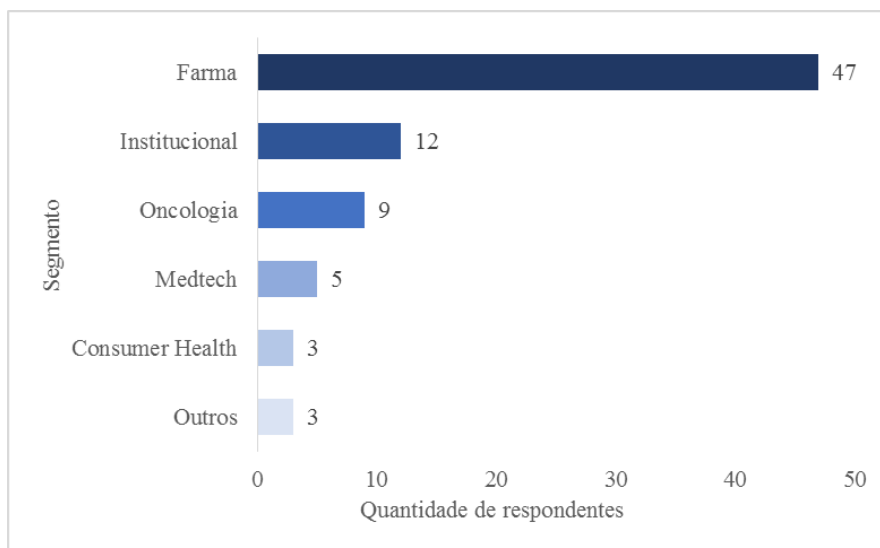
Foram coletados dados de publicações de catorze semanas subsequentes à primeira fase do diagnóstico. Os dados foram organizados e apresentados na Figura 1, cuja análise permitiu confirmar que, em todas as semanas, havia disponibilidade das vagas de interesse neste trabalho.



**Figura 1.** Evolução da quantidade de vagas de MSLs.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

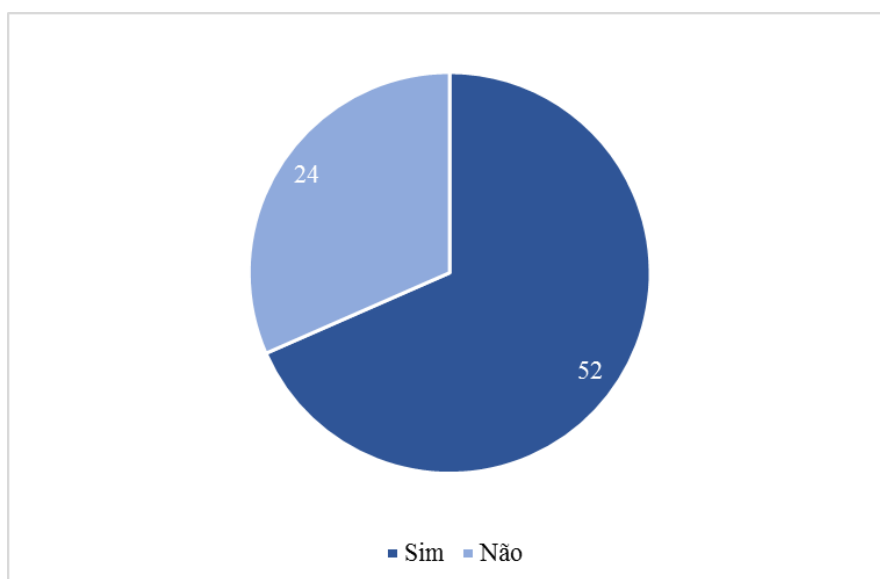
Com os dados de todos os 79 profissionais que responderam ao questionário disponibilizado no Google Forms, foi elaborada a Figura 2. Como nela se pode observar, o segmento de maior representatividade é o Farma, com 45 dos respondentes, seguido pelo Institucional, com doze, e Oncologia, com nove. Vale destacar que foram reclassificados para o segmento Institucional alguns respondentes que sinalizaram pertencer a “Outros segmentos”, mas que internamente, na EMPRESA A, são alocados no grupo de empresas Institucional. Isso aconteceu com um respondente que se classificou como sendo do segmento “Hospitalar”, três, como “Imunologia”, e dois, como “Vacinas”.



**Figura 2.** Número de respondentes por segmento.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

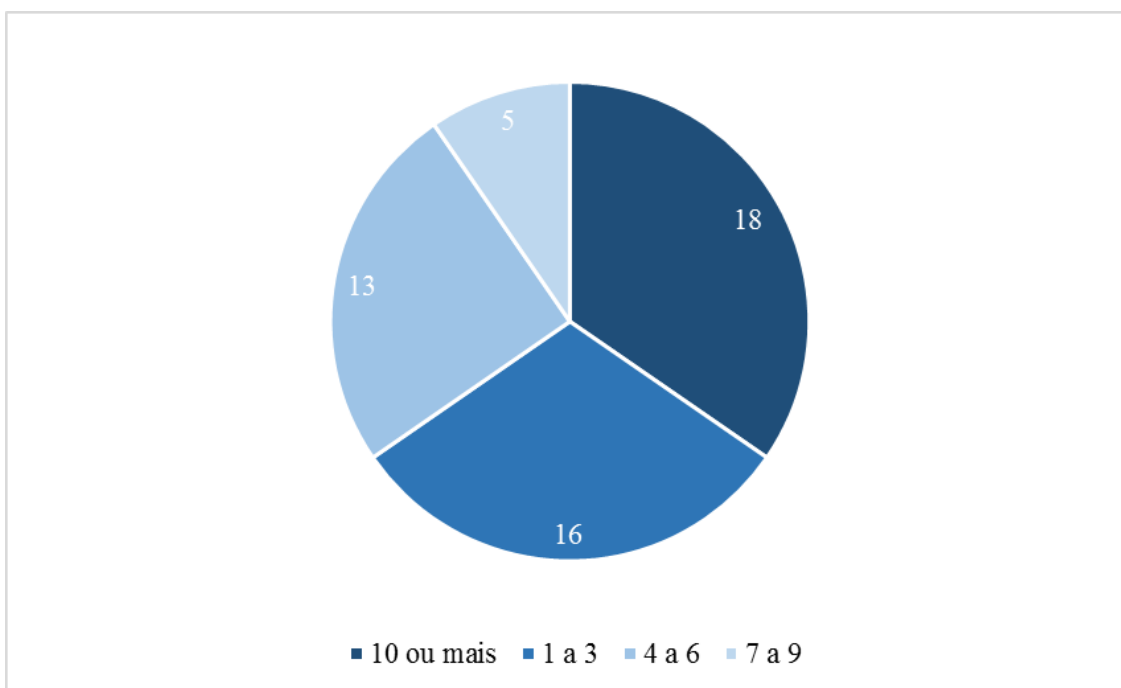
A Figura 3 foi elaborada a partir dos dados 76 respondentes selecionados (sem os três que precisaram ser eliminados). Nela pode-se visualizar que 52 dos participantes indicaram que as empresas em que atuam já têm MSLs em seus quadros, o que apresenta a possibilidade de esses recursos serem convertidos em recursos terceirizados à EMPRESA A como resultado das intervenções que serão propostas mais adiante neste trabalho.



**Figura 3.** Respondentes em empresas com MSLs.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A Figura 4 mostra como indicador positivo para o objetivo deste trabalho o fato de dezoito respondentes, grupo que corresponde à maioria dos 52 respondentes, indicarem que as empresas em que trabalham têm dez ou mais MSLs em seus quadros. O segundo maior grupo de respondentes, dezesseis, indicou que suas empresas têm entre um a três MSLs; treze responderam que suas empresas têm entre quatro a seis MSLs; e cinco respondentes apontaram que as companhias em que atuam têm entre sete a nove MSLs.

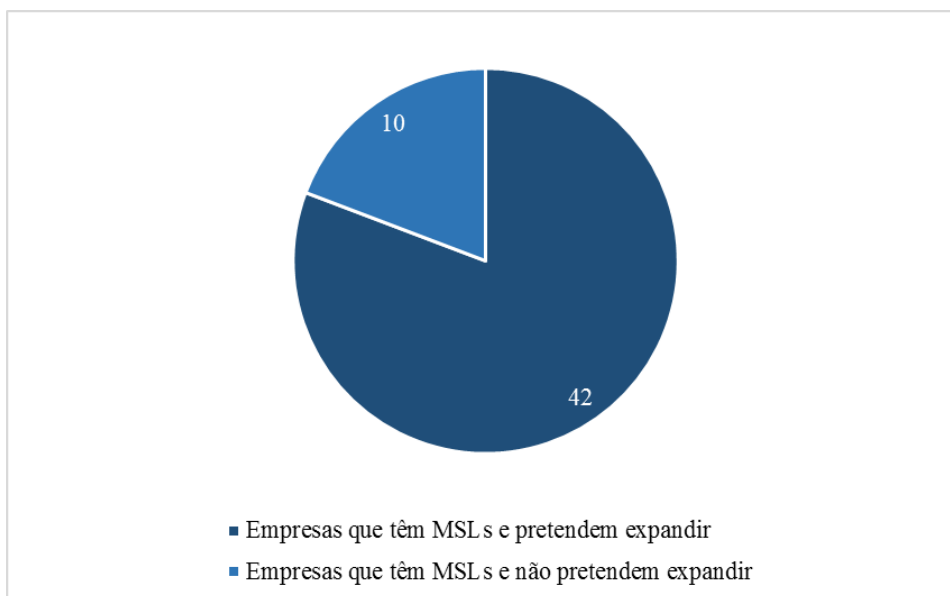


**Figura 4.** Quantidade de MSLs por empresa por segmento.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

Como se vê na Figura 5, outro indicador positivo para o objetivo deste trabalho é que, dos 52 respondentes que afirmaram que suas empresas têm MSLs, 42 disseram que elas objetivam expandir a quantidade de quadros desses profissionais nos próximos anos.

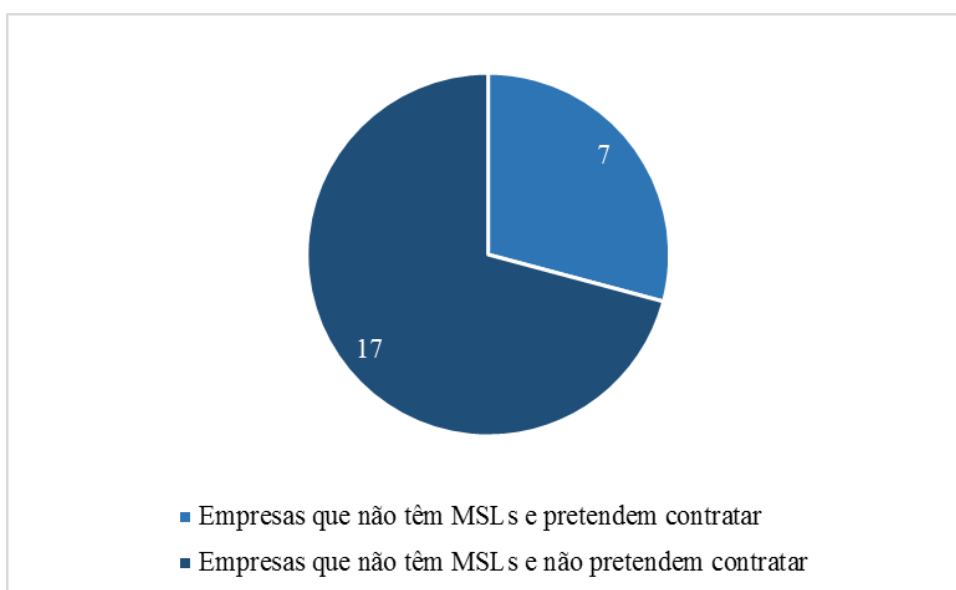




**Figura 5.** Intenção de contratação de MSLs.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

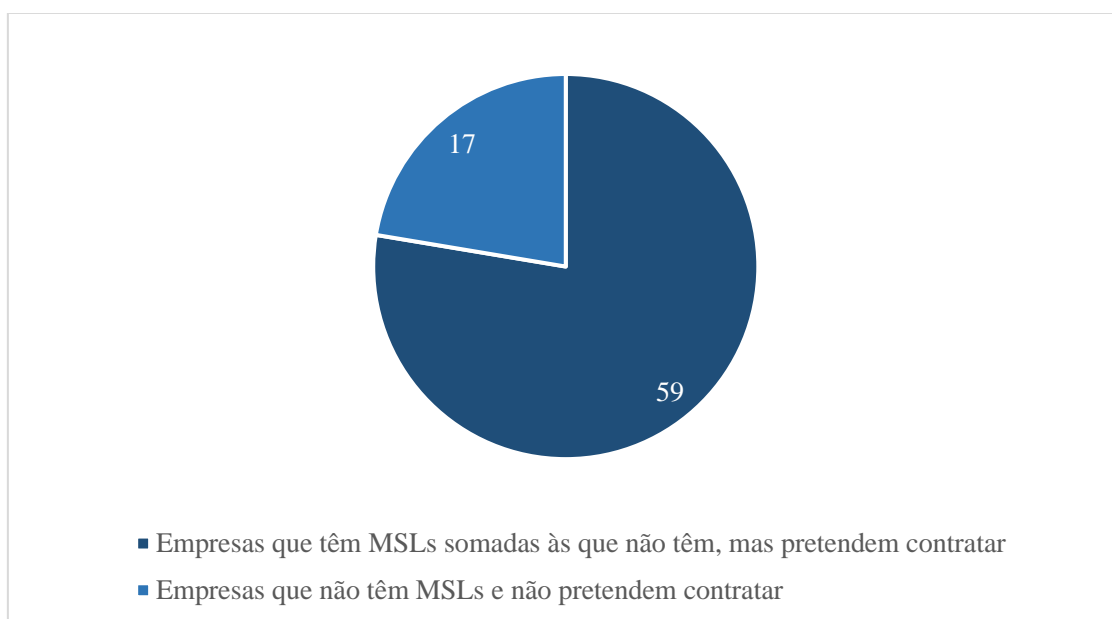
Conforme a Figura 6, 29% do total indicaram que, embora as empresas em que trabalham atualmente não tenham MSLs, pretendem contratar este tipo de profissional em 2021 ou nos próximos anos, mais um indicador de ampliação das possibilidades de terceirização desses recursos à EMPRESA A, que já tivera uma sinalização positiva nas análises anteriores.



**Figura 6.** Respondentes por empresas sem MSLs e com planos de contratação.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

Com a Figura 7, buscou-se uma visão ainda mais clara das possibilidades ampliadas do mercado potencial de terceirização de MSLs aventadas na análise anterior. Para tanto, foram concentrados os respondentes em um mesmo universo e observada a sua proporcionalidade de acordo com os seguintes critérios: 1) respondentes que afirmam que as empresas em que trabalham têm MSLs somados àqueles que afirmam que as empresas não têm, mas pretendem ter; e 2) respondentes que afirmam que suas empresas não têm MSL e não pretendem ter. O achado confirma a hipótese investigada: 79% dos indivíduos são enquadrados no critério 1.



**Figura 7.** Empresas com MSLs, empresas sem MSLs com planos de contratação e empresas sem MSLs e sem plano de contratação.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

Por meio dos dados organizados na Tabela 1, apresentada na sequência, fizeram-se análises para identificar de maneira mais acurada qual ou quais segmentos são potencialmente mais férteis e, por conseguinte, mais atrativos, para que neles sejam concentrados os esforços promocionais e comerciais para o aproveitamento da oportunidade em foco.

**Tabela 1.** Total de MSLs por segmento e planos de expansão.

Segmento do respondente	Total de respondentes	Empresas com MSL	Quantidade de MSLs em empresas que têm esse cargo				Empresas com MSLs e com planos de expansão	Empresas com MSLs mas sem planos de expansão	Empresas sem MSL	Empresas sem MSL mas com planos de contratação
			1 a 3	4 a 6	7 a 9	Mais de 10				
Farma	47	32	10	10	4	8	26	6	15	5
Institucional	12	10	2	3	0	5	10	0	2	0
Oncologia	9	6	1	0	1	4	5	1	3	2
MedTech	5	2	1	0	0	1	0	2	3	0
Consumer Health	3	2	2	0	0	0	1	1	1	0

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

O segmento que desponta em atratividade é o Farma, no qual, dos 47 respondentes, número que o coloca como o de maior representatividade da amostra, 32 afirmam que suas empresas têm MSLs e 26 dizem ter planos de expansão. Como mais um sinalizador de atratividade, há cinco respondentes que trabalham em empresas que, não obstante não terem MSLs, pretendem contratar este tipo de profissional. Para selar o Farma como segmento mais atrativo, vê-se que oito respondentes, ou 25% do daqueles que afirmam trabalharem em empresas que têm MSLs, indicam que elas têm dez ou mais destes profissionais em seus quadros.

O segmento Institucional também se mostra atrativo às iniciativas que são objeto deste trabalho, posto que, dos doze respondentes, dez trabalham em empresas que têm MSLs, e dois, em empresas que não têm MSLs. Nesse segmento, como se pode ver na Tabela 1, cinco respondentes, ou 42% daqueles que afirmam trabalharem em empresas que têm MSLs, indicam que elas têm dez ou mais destes profissionais em seus quadros.

O segmento de Oncologia também prova sua atratividade, pois, dos nove respondentes, seis trabalham em empresas que têm MSLs e cinco afirmam que as empresas pretendem expandir os quadros destes profissionais. Além disso, dois dos três respondentes que trabalham em organizações que hoje não têm MSLs afirmam que elas pretendem tê-los nos anos seguintes. Destaque-se ainda que quatro respondentes, ou 67% daqueles que afirmam trabalharem em empresas que têm MSLs, indicam que elas têm dez ou mais destes profissionais em seus quadros.

Os dados dos segmentos de Medtech, no qual foram contabilizados os dois indivíduos participantes que classificaram seu segmento de atuação em Outros e o identificaram como “Diagnósticos Rápidos”, mostram que três dos cinco respondentes afirmam que suas empresas não têm e não pretendem contratar MSLs. Os outros dois

contaram que suas organizações os têm, mas não pretendem expandir sua quantidade. Este cenário aponta para uma provável estagnação do segmento, o que o levará a ser preterido nas iniciativas que serão propostas neste trabalho e delineadas no próximo capítulo.

O segmento de *Consumer Health* também não se prova atrativo, pois apesar de dois dos três respondentes afirmarem que as empresas onde trabalham têm MSL, apenas um deles contou haver interesse na expansão desse quadro. Some-se o fato de o respondente que afirmou que a empresa em que trabalha não tem MSLs também ter dito que ela não pretende contratar MSLs nos próximos anos.

Assim, os dados da *survey* indicam como os mais atrativos para as iniciativas deste trabalho os segmentos Farma, Institucional e Oncologia, deixando de fora os segmentos Medtech e *Consumer Health*. Em tempo, esta decisão é corroborada pela experiência do pesquisador.

### **3.3 Oportunidade definida**

Ao cabo das análises feitas até este ponto, evidencia-se a robustez da oportunidade, para a EMPRESA A, de terceirização de recursos de MSLs, pois há vagas abertas a serem preenchidas, uma quantidade significativa de empresas que já tem MSLs e pretende expandir seus quadros, a importante quantidade de MSLs presentes nas empresas, além de uma parcela considerável de empresas que pretendem experimentar esta função em 2021 ou nos anos subsequentes.

A oportunidade percebida é a de executar ações para expandir os negócios da EMPRESA A por meio da inovação em terceirização de MSLs ou com títulos que se assemelhem a este. Como mencionado anteriormente neste trabalho, estes são profissionais raros no mercado, com alta qualificação e atividades de alto valor agregado. As empresas-foco das ações serão as dos segmentos Farma, Institucional e Oncologia.

## **4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE**

### **4.1 Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno**

O sucesso no aproveitamento de uma oportunidade deve ser calcado não em sorte, disponibilidade de recursos, serviços ou produtos superiores, e sim, de acordo com Serra (2013), na conjugação de fatores que envolvem a compreensão do meio envolvente [ambiente externo] e a avaliação interna [ambiente interno] da empresa, para o que é necessário, segundo Dalledonne (2009), adotar um modo reducionista para que haja capacidade de formular decisões.

Baseado nesta premissa, adotam-se, na sequência, abordagens detalhadas e em separado para cada um dos ambientes.

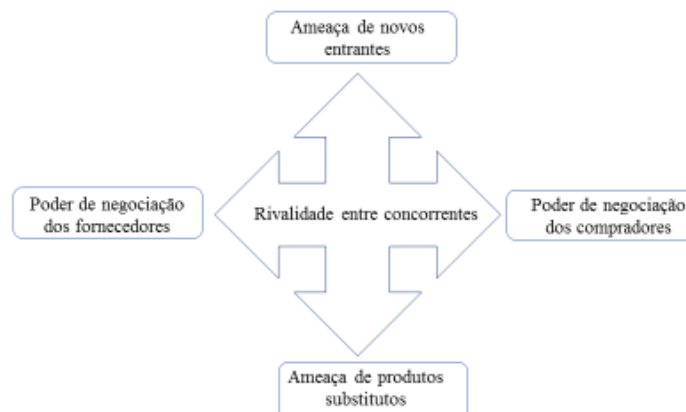
#### **4.1.1 Ambiente externo**

Geralmente, as empresas são sistemas abertos influenciados por eventos no ambiente externo (Serra, 2013), que compõem um conjunto de fatores que causam impactos maiores ou menores em quase todas as organizações (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011), o que denota a importância de analisá-lo e entendê-lo em seus meandros.

Ao tomar essa necessidade como indelével, lançar-se-á mão da estrutura de análise Cinco Forças de Porter. Para Magretta (2019), “toda avaliação sobre uma arena competitiva deve começar aqui. Não se trata de utilizar as cinco forças para proclamar um setor atraente ou não... Em vez disso, a estrutura deve ser aplicada para obter *insights* acerca do desempenho de um setor e da própria empresa” (p. 23).

Siqueira & Boaventura (2012) explicam que as Cinco Forças de Porter são a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes, como se vê na Figura 8.

## As Cinco Forças de Porter



**Figura 8.** As Cinco Forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Siqueira e Boaventura (2012, p. 113)

A ameaça de novos entrantes refere-se a empresas que iniciaram operações recentemente ou que ameaçam começar operações em breve em um setor (Barney, & Hesterley, 2017), fato que tem potencial para desestabilizá-lo e que impõe aos participantes (competidores já existentes) a necessidade de erguer barreiras a seus movimentos. Quanto maiores e mais sólidas forem essas barreiras, mais bem-protegidos estarão os participantes.

Na visão de Johnson et al. (2011), as economias de escala dos competidores já existentes constituem-se barreira de entrada, o que torna muito caro para os novos entrantes se igualarem a eles. Outra barreira de entrada mencionada pelos autores é a curva de experiência, que proporciona aos participantes vantagens em custos, uma vez que já assimilaram processos eficientes.

Barney e Hesterley (2018) situam a diferenciação de produto como barreira de entrada e definem:

Diferenciação de produto significa que empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade do cliente que entrantes potenciais não possuem. Identificação de marca e fidelidade do cliente funcionam como barreiras à entrada, porque os novos entrantes precisam não só absorver custos padrões associados ao início da produção em um novo setor, como também têm que absorver os custos associados a superar as vantagens de diferenciação das empresas estabelecidas. (p. 60)

Hooley, Saunders e Piercy (2005) defendem que a expectativa de retaliação por um participante à entrada de um novo competidor funciona como barreira de entrada. Johnson et al. (2011) corroboram esta visão e acrescentam que retaliações podem assumir a forma de uma guerra de preços ou de uma *blitz* de marketing.

Ao confrontar a explanação sobre a ameaça de novos entrantes com a oportunidade que se quer explorar, entende-se que o monitoramento constante desses agentes é bem-vindo e que o surgimento de novos entrantes é pouco provável – como mostra a movimentação nos últimos onze anos, período em que nenhum novo entrante surgiu (Tabela 2).

**Tabela 2.** Concorrentes e ano de fundação.

Empresa	Ano de fundação
Pharmexx Brasil	1993
Stratego Reps	1997
Captativa	2000
Interplayers	2002
Azimutemed	2011

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de dados da empresa

Sobre o poder de negociação dos compradores: obviamente, os clientes, ora chamados compradores, são peças-chave para qualquer organização. No entanto, por vezes, seu poder de barganha é tamanho que, inadvertidamente ou por escolha, seu modo de atuação se torna predatório à organização vendedora, tomando-lhe parte ou até a totalidade da margem financeira.

Para Johnson et al. (2011), o poder dos compradores é provavelmente maior em situações quando: 1) poucos compradores respondem pelo maior volume das vendas; 2) compradores podem mudar facilmente de fornecedores; e 3) compradores podem atuar como ou produzir o que os fornecedores comercializam.

Ao confrontar a explanação sobre o poder de negociação dos compradores com a oportunidade que se quer explorar neste trabalho, entende-se que esta é uma importante ameaça, pois os compradores são empresas fortes do segmento, com capacidade de elas próprias implantarem seus MSLs ou procurarem outros provedores desta oferta, que não a EMPRESA A.

Quando a ameaça de produtos substitutos passa a ser o objeto em tela, é válido mencionar que Brugnolo (2018) foi didático a respeito, ao dizer que produtos ou serviços

substitutos vêm geralmente de outra indústria que atua de forma similar à indústria em estudo, e deu como exemplos café ou chá e copos de plástico ou copos de vidro.

O mesmo autor ensina que a ameaça destes elementos torna-se mais forte à medida que: 1) o custo de troca de produtos for baixo para empresa compradora; 2) o preço do produto substituto for menor do que o preço do produto com risco de substituição; 3) a qualidade do substituto for maior do que o preço daquele com risco de substituição; e 4) fatores como o pós-venda e localização da empresa responsável pelo produto substituto forem melhores.

A oportunidade a ser explorada é ameaçada por produtos substitutos. MSLs são profissionais raros e valiosos, mas podem ser substituídos por consultores com menor capacitação e menor preço, ou até mesmo pela realização frequente de eventos e congressos de amplo alcance, que substituam, com menor eficácia, as atividades exercidas pelos MSLs.

Ao se falar sobre poder de negociação dos fornecedores, nota-se que aqui também aparecem o fenômeno do poder de barganha e a possível conduta predatória mencionados quando se falou dos compradores.

Magretta (2019) defende que o poder dos fornecedores acontece, provavelmente e na maioria das vezes, em situações quando 1) poucos fornecedores respondem pelo maior volume das vendas; 2) há poucos fornecedores capazes de prover o mesmo insumo ou serviço; 3) quando as operações de comprador e fornecedor estão muito imbricadas ou interligadas; e 4) fornecedores proveem insumos e serviços altamente diferenciados e de difícil substituição.

Fornecedores não são ameaça importante ao aproveitamento bem-sucedido da oportunidade que se tem em tela. A disponibilização de MSLs depende fracamente do que um fornecedor pode prover, e, ainda assim, os recursos provisionados são de fácil substituição.

Quando uma das forças mencionadas por Porter é a rivalidade entre concorrentes, Neto, Gonçalves e Filho (2006) afirmaram que sua intensidade influencia preços, desenvolvimento dos produtos, publicidade e força de vendas. Siqueira e Boaventura (2012) complementam, afirmando que as ações desenvolvidas por cada competidor devem proporcionar-lhes participação de mercado equivalente à sua atividade, o que lhes poderá dar vantagem competitiva. Das afirmações dos autores citados, depreende-se que concorrentes devem estar em constante alerta para ameaças e/ou oportunidades vindas dos seus congêneres, movimentando-se para acionar e incrementar características ou



ações que os levem para a dianteira da competição.

Os tradicionais concorrentes são ameaças relevantes à oportunidade que se quer aproveitar. Conforme visto anteriormente, esses agentes, apesar de não divulgarem ou divulgarem fracamente a oferta de MSLs, são conhecidos pelos clientes com quem têm contato frequente e projetos em andamento, o que aumenta a probabilidade de eles despertarem para a oportunidade ou até mesmo serem alertados para ela pelas necessidades pronunciadas pelos próprios clientes.

#### **4.1.2 Ambiente interno**

As ameaças externas impactam todos os competidores de um segmento, impactos esses que se tornam mais críticos à medida que o nível de turbulência ambiental vivenciado pela organização aumenta, como afirmou Neto (2010).

Porém, para Costa (2012), as questões estratégicas não se esgotam nas relações com o ambiente externo. Existem também as que são relacionadas à eficiência interna das empresas, ou seja, aos recursos, competências centrais e distintivas das organizações – que, para Serra (2013), justificam o fato de pressões externas terem pesos diferentes para as empresas de um mesmo segmento.

Assim, avaliar, analisar e estruturar os achados sobre o ambiente interno das organizações são exercícios fundamentais para o entendimento da criticidade dos riscos externos a que estão expostos, a partir do que, então, sejam envidados esforços de fortalecimento e aperfeiçoamento das engrenagens do ambiente interno.

Essencialmente, os achados devem ser classificados como pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas) da organização. Para Pize (2015), “quando a organização conhece as suas forças e fraquezas geram-se as condições necessárias para tomar as decisões e ações estratégicas para ajustes na organização que podem aumentar a sua capacidade competitiva” (p. 30).

Daychoum (2018) sugere a criação de uma lista de tópicos de modo a identificá-los como forças ou fraquezas dentro de uma organização: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças, flexibilidade da organização, pesquisa e desenvolvimento, base de clientes, distribuição e logística, marketing e vendas, situação financeira, operações e produção, gerência e direção, estrutura organizacional, TI e sistemas de informação.

Na Tabela 3, estes tópicos foram organizados e classificados, mediante a justificativa, como fortaleza ou fraqueza. Essa classificação foi feita seguindo o critério do autor deste trabalho, funcionário da organização e observador dos tópicos abordados.

**Tabela 3.** Forças e fraquezas da EMPRESA A.

<b>TÓPICOS</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Capacidade de atendimento	Profissionais multicapacitados para diagnóstico e solução das demandas apresentadas pelos clientes	O aumento do quadro de profissionais não acompanha o crescimento acelerado das vendas, dos novos clientes e a complexidade das soluções, o que eventualmente acarreta acúmulo de funções e dificuldade de atendimento de prazos
Dedicação dos funcionários	Funcionários altamente engajados, o que se nota nos muitos projetos interáreas desenvolvidos corriqueiramente	Idem
Flexibilidade da organização	Profissionais multicapacitados e com grande domínio do negócio permitem a intercalação de diversas soluções e adaptação das ofertas-padrão para o atendimento a necessidades específicas de seus clientes	Idem
Base de clientes	Ampla e em crescimento ativo (por prospecção) e/ou responsivo aos contatos feitos aos clientes em potencial, atraídos pela reputação e pelo domínio da empresa em seu segmento	Idem
Estrutura organizacional	Organizada de maneira matricial em unidades de negócios supridas por células de serviços especializadas intercomunicantes, adequadas ao perfil de clientes e das soluções demandadas	Idem
Operação e produção	Processos definidos, testados, protocolados e acessíveis para consulta em rede interna de computadores	Idem
Demanda pelos serviços prestados	Alguns serviços e ofertas, como a venda de dados, são muito procurados pelos clientes, mantendo a demanda em alta durante o ano sem requerer esforço comercial intenso	Algumas áreas, como a de OCET, onde está a terceirização de MSLs, são pouco conhecidas pelos clientes, demandando forte esforço promocional e comercial (cont.)

TÓPICOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Marketing e vendas	Áreas bem-estruturadas, onde não há falta de profissionais para divulgar as ofertas e soluções a fim de gerar um grande volume de encontros comerciais com os clientes	
Satisfação do público-alvo	A organização desfruta de ótima reputação oriunda da qualidade e da importância de suas ofertas e serviços a seus clientes.	
Gestão e direção	Encoraja a comunicação multidirecional sem barreiras, divulga internamente as metas organizacionais e as desdobra em indicadores individuais, estimula francamente e adota práticas favoráveis à diversidade étnica, aos colaboradores LGBTQIA+ e aos profissionais com 50 anos ou mais	
Situação financeira	Vendas em alto volume e custos controlados permitem situação financeira equilibrada, com EBITDA dentro dos padrões mundiais da corporação (divulgação não autorizada neste trabalho)	
Tecnologia e sistemas de informação	Provê a empresa o que é necessário para as operações, com equipamentos, <i>softwares</i> , protocolos e governança de alto nível	O quadro reduzido de funcionários baseados no Brasil, a complexidade da abertura de chamados e a centralização no atendimento destes chamados fora do país são complicadores para as atividades que envolvem a área
Distribuição e logística	Os segmentos da organização não sofrem impacto por este tópico	

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de análise da empresa

#### 4.1.3 Análise integrada dos ambientes externo e interno

Para Brugnolo (2018), o entendimento integrado dos ambientes externo e interno é essencial para que as organizações compreendam a situação atual e prevejam o futuro.

Ao se buscarem os pontos analisados neste trabalho sobre os ambientes referidos, observa-se que a EMPRESA A encontra importantes obstáculos na frente externa, representados pelo poder de negociação dos compradores, pela ameaça de produtos substitutos e pelos concorrentes.

Em contrapartida, os tópicos escrutinados no ambiente interno apontam uma empresa robusta, com valências que estimulam a persecução da oportunidade ora talhada com confiança no êxito, o que não dispensa a elaboração e implementação das iniciativas mencionadas a seguir, planejadas cuidadosamente e fundamentadas na literatura e na experiência acumulada pelo autor.

#### **4.2 Solução adotada**

O cenário descortinado ao longo deste trabalho, as referências da literatura e o conhecimento do pesquisador sobre a dinâmica da empresa permitiram a proposição das iniciativas delineadas na sequência.

1. Esforços conjuntos aos dos *Key Account Managers* (KAMs): ação necessária e complementar à identificação nominal das empresas-alvo, mencionada no tópico anterior, será a de juntar esforços aos KAMs, profissionais da empresa que têm como principal atribuição o contato estreito e frequente, proativo e reativo com os clientes da organização, de modo a atender as demandas solicitadas e identificar e aproveitar oportunidades ainda não percebidas ou por eles manifestadas. Esse esforço de alinhamento vai ao encontro do que diz Neto (2010), para quem a comunicação interna viabiliza o engajamento do colaborador, conceito que ultrapassa o de um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas, e alcança a ideia de manter esse colaborador autocomprometido com as estratégias do negócio.

As iniciativas há pouco mencionadas serão avançadas com os KAMs utilizando-se o conceito de estratégia forjado por Cox III e Schleier (2013) e tido como um plano que engloba os objetivos e as sequências de ações, ou programas, que direcionam os membros da organização para a concretização de seus objetivos.

2. Esforços conjuntos aos de outros funcionários-chave da EMPRESA A: há outros funcionários da organização com contatos frequentes e forte influência consultiva sobre os clientes, como os consultores seniores, chamados internamente de *Principals*, diretores de unidades de negócios e vice-presidentes, que serão comunicados sobre os esforços para terceirização de

MSLs, informados sobre sua atratividade e minimamente instruídos acerca do papel de um MSL.

As ações delineadas no parágrafo anterior são validadas por Neto (2010), para quem não se pode perder de vista que o funcionário é também cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade.

3. Moreira (2017) informa que “A comunicação em vendas é importantíssima. Ela rompe barreiras e facilita a abordagem e o relacionamento da equipe comercial com seu mercado-alvo” (p. 165). Com base nesta afirmação peremptória, será desenvolvida uma campanha de marketing multicanal sobre a terceirização de MSLs com a EMPRESA A, tema em tela neste trabalho.

Vale destacar que o termo marketing multicanal será preferido a marketing digital, porque, como afirmaram Kooi, Schenck e Smet (2017), em tradução livre deste pesquisador, multicanal não é somente adicionar canais digitais no *mix* de canais de comunicação. Alguns canais *off-line* continuam dando resultados e precisam ser considerados em uma estratégia multicanal.

De volta aos canais digitais na campanha multicanal, a justificativa para essa escolha é encontrada ao se visitar Slijepčević, Radojević e Perić (2020) e ler que as organizações precisam aceitar a influência do cenário digital e descobrir o momento e o método mais eficazes para “fazer marketing” com seu público *on-line*.

A campanha de marketing multicanal envolverá o planejamento estratégico de comunicação e ações digitais mencionadas por Dasser (2019), a exemplo da definição de personas e da criação e veiculação de conteúdos para divulgação por meio dos diversos canais disponíveis para ações como esta, a exemplo de redes sociais, e-mails marketing e blogs. Como já mencionado, contatos presenciais ou por teleconferência e a disponibilização de um vendedor que operará por telefone e por outras plataformas remotas são outras estratégias que se pretendem abordar neste trabalho.

Neste momento, vale jogar luz sobre a afirmação de Kooi, Schenck e Smet (2017), para quem os melhores resultados serão alcançados quando os canais forem acionados ao longo de uma jornada bem orquestrada, para o que contribuirá a figura do gestor do projeto e da inclusão de automação de marketing entre os recursos da campanha.

Segundo Todor (2016):

Automação de marketing é o uso de software para automatizar processos de marketing, como segmentação de clientes, integração de dados de clientes e gerenciamento de campanhas. O uso da automação de marketing torna os processos que de outra forma teriam sido realizados manualmente muito mais eficientes, e torna novos processos possíveis (p. 88).

4. *Webinar Solutions Serie*: programa da EMPRESA A composto por seminários virtuais, por meio do qual fazem-se apresentações com duração de uma hora sobre as principais soluções do portfólio da instituição e sobre como elas podem dar suporte aos desafios corporativos de seus clientes. Em uma edição dessa série, o tema será a terceirização de MSLs, foco deste trabalho.

Seminários como este têm sua importância reconhecida por Kooi, Schenck e Smet (2017) como algo útil para além de entregar conteúdo, mas também como forma de criar engajamento com o público, aumentar o alcance em relação aos encontros um a um e a frequência dos contatos, bem como diminuir os custos de conversão e atender àqueles clientes que valorizam a conveniência dessa forma de interação.

Vale esclarecer que as iniciativas expostas nos parágrafos anteriores não devem ser analisadas como alternativas a serem escolhidas, posto já se ter decidido, ao longo da elaboração do trabalho, implantá-las todas.

### 4.3 Resultados esperados

Segundo Maximiano e Veroneze (2022), o objetivo de qualquer projeto é produzir mudanças benéficas por meio de um resultado ou conjunto de resultados. Nesse sentido, na Tabela 4, elencam-se os resultados esperados por meio das iniciativas adotadas.

**Tabela 4.** Resultados esperados com as iniciativas adotadas.

INICIATIVAS ADOTADAS	RESULTADOS ESPERADOS
Esforços conjuntos aos dos <i>Key Account Managers</i>	Apoio no agendamento de ao menos setenta reuniões comerciais sobre terceirização de MSLs advindas dos espaços em branco e/ou de oportunidades detectadas por eles em outros contextos de suas atividades diárias (cont.)

<b>INICIATIVAS ADOTADAS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Esforços conjuntos aos de outros funcionários-chave da EMPRESA A	Geração de ao menos vinte reuniões comerciais sobre terceirização de MSLs surgidas de suas relações profissionais rotineiras com os clientes da indústria farmacêutica
Campanha de marketing multicanal	Captação do interesse ao menos cem funcionários de clientes interessados em agendar reunião comercial sobre terceirização de MSLs
<i>Webinar Solutions Serie</i>	Geração de ao menos dez reuniões comerciais sobre terceirização de MSLs
<b>RESULTADO FINAL DAS AÇÕES</b>	
Geração de ao menos setenta propostas comerciais e a terceirização de vinte MSLs em até seis meses após a implementação das ações	

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

#### 4.4 Recursos e capacidades necessários

Neto e Canuto (2021) afirmam que o provimento dos recursos necessários é sumamente importante e está ligado à adequada execução das atividades que se quer implementar. Nesse sentido, na Tabela 5, elencam-se recursos e capacidades necessários para a obtenção dos resultados esperados, além de se identificar se eles já estão disponíveis ou se ainda precisam ser providos, seja por desenvolvimento ou por aquisição.

**Tabela 5.** Recursos e capacidades para a obtenção dos resultados esperados.

<b>RECURSOS</b>		
<b>EXISTENTES</b>	<b>A DESENVOLVER</b>	<b>A ADQUIRIR</b>
<i>Notebooks</i> , aparelhos de telefone celular e equipamentos de projeção de tela	Conhecimento interno sobre a oferta terceirização de MSLs	Agência de publicidade para desenvolvimento da campanha de marketing multicanal
Instalações de escritório (presencial e remoto)	Conhecimento interno da contribuição financeira da oferta para os objetivos da organização	Material publicitário para a campanha de marketing multicanal
Salas de reuniões (próprias, alugadas ou dos próprios clientes)	Reformulação da apresentação comercial sobre terceirização de MSLs	
<i>Softwares</i> de suporte à atividade diária		

(cont.)

RECURSOS		
EXISTENTES	A DESENVOLVER	A ADQUIRIR
Plataformas de <i>webinar</i> e videoconferência		
<i>Softwares</i> ou estruturas de cálculo e precificação das ofertas		
Áreas de suporte às operações de terceirização (Jurídico, Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Finanças, Tecnologia da Informação, Administração de Vendas, Suprimentos)		
<i>Key Account Managers</i> e funcionários-chave da organização		
Comunicação interáreas frequente		
Conhecimento das metas de faturamento da organização		

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa



## 5 PLANO DE AÇÕES

### 5.1 Ações previstas

Segundo publicação do *Project Management Institute* – PMI (2016), a construção de planos de ação permite que os profissionais agrupem aquelas que serão desenvolvidas de acordo com a complexidade de programas ou projetos. Com essa orientação, as ações previstas neste trabalho são organizadas e agrupadas na Tabela 6.

**Tabela 6.** Ações previstas.

O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	ÁREAS	PRAZO
Comunicar o projeto e obter a aprovação do líder sênior da área de OCET	Apresentar o projeto em uma das reuniões realizadas às segundas-feiras com o profissional	Rodrigo Gomides e líder sênior da área	OCET	Realizado
Apresentar o projeto aos KAMs e aos demais funcionários-chave da organização	Utilizar trinta minutos de uma das reuniões comerciais internas às sextas-feiras para apresentar o projeto e pedir apoio	Rodrigo Gomides	OCET	Realizado
Identificar as empresas-alvo dos segmentos Farma, Institucional e Oncologia apontados na <i>survey</i>	Sobreposição entre os resultados da <i>survey</i> e a relação dos 251 clientes ativos da EMPRESA A (2021)	Rodrigo Gomides	OCET	Realizado
Agendar reuniões comerciais com os contatos das empresas-alvo	Acionar os KAMs responsáveis pelas empresas-alvo, conseguir os nomes dos contatos e agendar as reuniões	Rodrigo Gomides e KAMs	OCET e Vendas	Em andamento até março de 2023 (cont..)

O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	ÁREAS	PRAZO
Realizar reuniões comerciais	Encontrar os contatos das empresas-alvo remota ou presencialmente, de modo a apresentar a solução, identificar a necessidade e, caso haja sinalização positiva de interesse, apresentar uma proposta comercial	Rodrigo Gomides e KAMs	OCET e Vendas	Em andamento até março de 2023
Enviar propostas comerciais	Utilizar as calculadoras de precificação, inserir os preços e condições na apresentação comercial e enviar aos contatos que teriam manifestado interesse na primeira reunião	Rodrigo Gomides	OCET	Em andamento até março de 2023
Acompanhar o recebimento das respostas às propostas enviadas	Consultar as propostas enviadas e contatar os clientes que ainda não teriam dado resposta	Rodrigo Gomides	OCET	Em andamento até março de 2023
Empreender tentativas de reversões de respostas negativas	Agendar rápidos contatos com os clientes que responderam negativamente às propostas, buscar as razões e apresentar contrapropostas que sejam viáveis para a empresa	Rodrigo Gomides	OCET	Em andamento até março de 2023
Fechar contratos com os clientes aderentes à oferta	Obter as aprovações internas para os projetos fechados, acionar o departamento jurídico para elaborar o contrato e discuti-lo com o jurídico do cliente	Rodrigo Gomides, líder sênior de OCET, presidente, diretor vice-presidente de finanças, advogada da EMPRESA (o, os) do cliente	OCET, A, Presidência, Finanças, Jurídico	Em andamento até março de 2023 (cont.)

O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	ÁREAS	PRAZO
Agendar <i>Webinar Serie</i> para a última semana de novembro	Contatar o departamento de marketing da EMPRESA responsável pela organização do evento	Rodrigo Gomides e gerente de marketing	OCET e Marketing	Realizado
Convidar três agências de publicidade para concorrência sobre a campanha de marketing multicanal	Escolher três agências dentre as conhecidas pelo autor, apresentar o <i>briefing</i> e pedir proposta com racional estratégico de campanha e investimento necessário	Rodrigo Gomides	OCET	Realizado
Receber propostas de campanha multicanal com as agências de publicidade	Agendar uma hora de apresentação para cada agência expor a proposta	Rodrigo Gomides	OCET e agências de publicidade	Realizado
Escolher campanha vencedora	Agendar reunião e discutir as campanhas com a gerente de marketing e escolher a vencedora sob a ótica de conceito estratégico e adequação ao orçamento para a atividade	Rodrigo Gomides e gerente de marketing	OCET e Marketing	Realizado
Analisar os materiais e conteúdos da campanha	Receber os materiais e conteúdos da campanha, analisá-los, solicitar eventuais ajustes e pedir devolução dos itens finalizados	Rodrigo Gomides	OCET	Realizado
Receber os materiais e conteúdos ajustados	Analisá-los e aprová-los. Nota: caso sejam necessários novos ajustes, essa atividade e a que vem a seguir serão postergadas em uma semana	Rodrigo Gomides	OCET	25/11/2022
Veiculação da campanha	Publicar anúncios e realizar atividades previstas no planejamento da campanha	Agência de publicidade	De 30/11/2022 a 31/03/2023 (cont.)	

O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	ÁREAS	PRAZO
Identificar os clientes que demonstraram interesse na oferta por meio da campanha de marketing multicanal	Agência de publicidade enviará semanalmente os nomes e contatos dos clientes	Agência de publicidade	de Agência de publicidade	De 30/11/2022 a 31/03/2023
<p>Importante: os clientes acima passarão pela mesma rota de abordagem comercial mencionada anteriormente: agendamento e realização de reuniões comerciais, envio e acompanhamento de propostas comerciais, tentativas de reversão de respostas negativas e fechamento de contratos. O responsável e as áreas envolvidas serão os mesmos. O prazo será de dezembro de 2022 a abril de 2023 (cont.)</p>				
Reformular apresentação comercial sobre MSLS	Analisar apresentação existente e adequá-la sob as óticas de conteúdo, clareza, concisão e <i>design</i> . Observação: versões em inglês e português	Rodrigo Gomides	OCET	Até 11/11/2022
Elaborar conteúdo a ser apresentado no <i>Webinar Serie</i>	Levantar conteúdos sobre o tema, estudá-los e organizá-los em uma apresentação para uma hora de duração	Rodrigo Gomides	OCET	De 14 a 18 de novembro de 2022
Testar o conteúdo a ser apresentado no <i>Webinar Serie</i> com público interno	Agendar apresentação do conteúdo internamente, buscando opiniões e sugestões de melhorias	Rodrigo Gomides, líderes da área de OCET, OCET, diretores de unidades de negócios	OCET, Marketing, Unidades de Negócios	De 21 a 23 de novembro de 2022
Ajustar o conteúdo a ser apresentado no <i>Webinar Serie</i>	Implementar os apontamentos e sugestões de melhorias feitos pelo público interno	Rodrigo Gomides	OCET	24/11/2022
Realizar o <i>Webinar Serie</i>	Apresentar o conteúdo elaborado ao público inscrito para o evento	Rodrigo Gomides e gerente de marketing	de OCET, Marketing	25/11/2022 (cont.)

O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	ÁREAS	PRAZO
Identificar os clientes que demonstraram interesse na oferta durante ou após o <i>Webinar Serie</i>	Equipe de marketing monitorará a caixa de conversas durante a apresentação e enviará pesquisa de satisfação, com a opção aos respondentes de solicitar visita comercial sobre o tema	OCET e equipe de marketing	OCET, Marketing	Período entre 25/11/2022 e 09/12/2022

Importante: os clientes acima passarão pela mesma rota de abordagem comercial mencionada anteriormente: agendamento e realização de reuniões comerciais, envio e acompanhamento de propostas comerciais, tentativas de reversão de respostas negativas e fechamento de contratos. O responsável e as áreas envolvidas serão os mesmos. O prazo serão os meses de novembro e dezembro de 2022

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

## 5.2 Análise dos riscos

Risco pode ser definido como o grau de incerteza a respeito de um evento, como afirmam Antonovz e Mazzaroppi (2018). Para Dias (2021), o risco se apresenta de muitas formas e afeta todas as funções de uma organização, e gerenciá-lo é uma forma de mitigá-lo, ao passo que negligenciá-lo pode trazer implicações aos negócios da companhia. Nesse sentido, a Tabela 7 tem organizados e mapeados os riscos e suas formas de manifestação, a probabilidade de ocorrência e ações para mitigá-los.

**Tabela 7.** Análise dos riscos e delineamento de ações para sua mitigação.

<b>ITENS SOB AVALIAÇÃO DE RISCO</b>	<b>MANIFESTAÇÃO DO RISCO</b>	<b>PROBABILIDADE/CRITICIDADE</b>	<b>AÇÕES PARA MITIGAR O RISCO</b>
	Condições comerciais, principalmente relacionadas a preço, diminuir a quantidade de contratos fechados	Alta/Alta	<p>1. Criar diferentes níveis de senioridade para os MSLS, o que permite contratações com preços tão menores quanto menores forem os níveis de senioridade</p> <p>2. Permitir que os MSLS contratados utilizem computadores e celulares fornecidos pelo próprio contratante, o que permite retirar estes custos e a margem sobre eles do valor mensal cobrado às contratantes</p> <p>3. Negociar junto à presidência que a margem financeira para os MSLS possa ser 2% menor que a margem utilizada nos demais projetos</p>
Fechamento de contratos	Poucas reuniões comerciais agendadas como consequência do evento	Alta/Alta	<p>1. Investir recursos para a elaboração de conteúdo atraente, com informações claras e objetivas acerca de vantagens da terceirização de MSLS juntos à EMPRESA A</p> <p>2. Testar atratividade da apresentação com público interno, em evento interno prévio ao Webinar Serie (cont.)</p>

ITENS SOB AVALIAÇÃO DE RISCO	MANIFESTAÇÃO DO RISCO	PROBABILIDADE/CRITICIDADE	AÇÕES PARA MITIGAR O RISCO
Campanha de marketing multicanal	Baixo nível de interesse e de interações comerciais gerados pela campanha de marketing multicanal	Alta/Alta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolher a agência vencedora não somente pelo preço, mas também de acordo com a melhor racional estratégico</li> <li>2. Reforçar o <i>briefing</i> aos colaboradores da agência envolvidos com a criação de campanha</li> <li>3. Juntar esforços com a gerente de marketing para avaliar e aprovar as peças publicitárias</li> <li>4. Estabelecer calendário de reuniões semanais para acompanhar o calendário as atividades a serem realizadas pela agência</li> </ol>
Apoio dos KAMs e demais funcionários-chave da EMPRESA A	A baixa aderência dos KAMs e dos demais funcionários-chave da EMPRESA A pode diminuir a tração comercial e, por conseguinte, não atingir resultados tão relevantes quanto poderiam	Média/Alta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar apoio explícito do presidente e dos líderes sêniores da EMPRESA A, o que instará os KAMs e demais funcionários-chave a aderirem ao projeto</li> <li>2. Cuidar para que a apresentação do projeto a esses funcionários tenha demonstrações claras das contribuições esperadas e do impacto financeiro positivo ocasionado pelo sucesso do projeto</li> </ol>
Reuniões comerciais	Ter um nível de aceitação aos convites para estas reuniões que não permita gerar quantidade de propostas suficiente para alavancar o projeto	Baixa/Alta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o número de pessoas envolvidas com o tema a serem contatadas nas empresas-alvo</li> <li>2. Apoiar-se nos KAMs e outros profissionais da EMPRESA A que tenham relacionamento estabelecido com esses indivíduos para o agendamento das reuniões comerciais</li> </ol>

**Nota.** Elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

## **6 INTERVENÇÃO**

### **6.1 Observação e análise**

Tidd e Bessant (2015) relatam que a inovação requer que o agente pense com muita agilidade sobre o trabalho, sobre o que faz com o seu tempo. Esta foi a mentalidade que moveu este autor a observar, identificar e idealizar este projeto de terceirização de MSLs. Esta não era, até então, uma atividade explorada pela área de OCET, diferentemente do que supunha o autor em novembro de 2019, época de seu ingresso na empresa e quando já carregava o interesse sobre a função em tela neste trabalho.

Poucos meses depois, o surgimento da pandemia de COVID-19 provocou reflexos imediatos nos negócios de OCET, fortemente concentrados em projetos que terceirizavam, principalmente, representantes que trabalham de modo presencial em visitas a médicos e outros profissionais de saúde. Tais projetos foram quase 100% cancelados por causa do impacto que as atividades presenciais tiveram e das restrições orçamentárias experimentadas pelas empresas.

Foi um momento difícil para a EMPRESA A e um ponto de inflexão. A conjuntura alavancou a decisão de mudar o conceito com que a área de OCET trabalhava: era preciso sair da pandemia não mais com a priorização de poucos projetos com grande volume de profissionais terceirizados, mas sim procurar um maior número de projetos com poucos profissionais e com o aumento do faturamento por profissional terceirizado. Essa postura traria o ganho colateral de diminuir a dependência de clientes com alta participação nos resultados da área.

### **6.2 Disseminação da oportunidade**

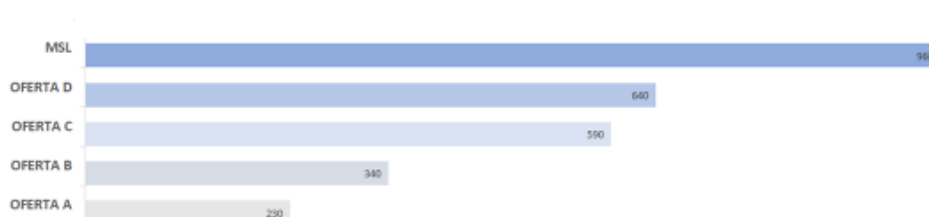
Nesta etapa, compartilhou-se internamente a ideia da terceirização da atividade de MSLs, a começar com conversas com o líder sênior da área. Durante nossos encontros fixos às segundas-feiras, mostrou-se a atratividade da terceirização de MSLs sob a ótica de oportunidade de mercado, volume de receita, margem comercial e facilidade de administração do recurso.

Um ponto que chamou a atenção do líder sênior e se tornou a alavanca para o projeto se tornar realidade foi o valor da terceirização per capita de um MSL quando comparado às demais ofertas, sobremaneira à oferta mais explorada na área. Cada MSL terceirizado corresponde a um valor quase três vezes superior a essa oferta, chamada de Oferta B na Figura 9, utilizada como apoio na apresentação feita aos KAMs e aos demais



profissionais-chave da organização em uma das reuniões de sextas-feiras à tarde com esse grupo de pessoas.

### VALOR *PER CAPITA* POR TIPO DE OFERTA (VALORES EM DÓLARES; NÚMEROS ABSOLUTOS)



**Figura 9.** Valor *per capita* por tipo de oferta.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa

### 6.3 Implementação

A iniciativa seguinte foi a sobreposição entre os resultados da *survey* e a relação dos 251 clientes únicos ativos da EMPRESA A para identificar aqueles com potencial para terceirização de MSL. Foram encontradas 157 empresas: 61 do segmento Farma, 53 do segmento Institucional e 43 de Oncologia.

Com a ajuda dos KAMs, de maneira quase imediata, foram agendadas e realizadas dezenove reuniões de apresentação da oferta e enviadas propostas comerciais para catorze das dezenove empresas com as quais o autor e os próprios KAMs se reuniram.

Avançou-se também nas conversas e no acordo com o departamento de Marketing para o agendamento da *Webinar Serie* para o dia 25 de novembro de 2022, com o tema “Terceirização de MSLs”. O evento ocorrerá às 10h da manhã, terá uma hora de duração e, para ele, serão convidadas todas as pessoas da lista de contatos da empresa, praxe para eventos do tipo.

Pretende-se que o conteúdo tenha a seguinte estrutura, podendo nela serem incluídos novos tópicos identificados como importantes: 1) apresentação da empresa; 2) apresentação da área; 3) ofertas e serviços atuais; 4) terceirização de MSL; 5)

recrutamento, atração, seleção e gestão dos MSLs; 5) indicadores de performance de MSLs; 6) Lei da Terceirização 7) vantagens da terceirização.

Outra iniciativa sobre o qual já se obtiveram avanços foi a campanha de marketing multicanal: primeiramente, iniciou-se um processo de concorrência, para a qual foram convidadas as agências de publicidade N, T e R, escolhidas pela ótima experiência que o autor teve com elas na empresa em que trabalhou anteriormente, quando as contratava frequentemente para campanhas de marketing. Após o convite, aceito por todas elas, agendou-se uma reunião virtual em que o autor e o time de marketing da EMPRESA A transmitiram o *briefing* da campanha e comunicaram as regras de escolha da vencedora, que viria a ser feita por esse mesmo time e balizada pela conjugação dos critérios de racional estratégico e viabilidade financeira.

As campanhas foram apresentadas separadamente por cada uma das concorrentes, e a agência escolhida foi a R, com a qual foram acertados os detalhes contratuais e combinadas as entregas dos esboços das primeiras peças promocionais para LinkedIn, Youtube canais recomendados pela agência de publicidade para a veiculação da campanha. Como exemplo dessas peças promocionais, a Figura 10 mostra a primeira versão de um conteúdo para ser veiculado na rede de relacionamentos profissionais LinkedIn, com chamados que estimulam o público a conhecer o serviço cujos negócios se quer alavancar.



**Figura 10.** Peça publicitária para LinkedIn.

**Fonte:** Conteúdos publicitários da campanha de marketing multicanal para terceirização de MSLs

## 7 AVALIAÇÃO

A ideia de terceirização de MSLs foi muito bem recebida pelos líderes a quem foi apresentada em apontamentos formais e informais, o que contribuiu para transformar o que era uma reflexão sobre os rumos de OCET de acordo novo pilar do planejamento estratégico estabelecido.

O líder sênior da área da área de OCET, conforme observado pelo pesquisador, desde o primeiro contato com a proposta de solução mostrou indisfarçável otimismo com o que então era apenas uma ideia, e passou a se envolver pessoalmente no agendamento de reuniões e na elaboração de propostas comerciais.

O líder sênior da unidade de negócios Institucional também apresentou entusiasmo, o que se nota tanto pelo envolvimento individual nas discussões sobre as iniciativas como pela delegação a um executivo de sua área para que emprestasse seus conhecimentos e seu tempo para apoiar o autor na elaboração da nova apresentação comercial sobre a terceirização de MSL e na elaboração do conteúdo da *Webinar Serie*.

O líder da unidade de negócios Farma também manifestou expectativa positiva com o projeto, como se comprova neste depoimento ao pesquisador:

O trabalho de um MSL tem se mostrado muito efetivo na promoção da saúde, e a terceirização dessa função viabiliza que mais empresas usem essa estratégia e, dessa forma, o serviço, além de contribuir para o setor de saúde do país, também se apresenta [como] uma importante oportunidade comercial a ser explorada.

A recrutadora responsável pelo processo de atração e seleção de candidatos na área de OCET merece destaque: quando lhe foi apresentada a ideia, a reação inicial foi de receio, pois, como já mencionado neste texto, MSLs são profissionais raros e de difícil prospecção. Contudo, ao conversar com contratantes, lançar-se à busca de candidatos em potencial e entrevistá-los, a profissional passou a ser uma entusiasta do projeto, como se pode notar no depoimento dado ao pesquisador:

Não conhecia a função de MSL até começar a trabalhar esta posição para os projetos que vêm surgindo. Pude perceber, então, o alto nível acadêmico e profissional exigido, bem como a importância que os contratantes dão para a função. Assim, acredito que ter mais projetos com MSLs venha a ser um ótimo nicho para nossa área.

Também os KAMs e figuras-chave da EMPRESA A, como o próprio presidente, acolheram muito bem e apoiaram explicitamente a conjectura.

O autor entende que a aderência interna se deva, sobremaneira, ao relevo da oportunidade em termos de incremento de negócios. Essa oportunidade, aliás, não se fundamenta na criação de um novo tipo de profissão na indústria farmacêutica, mas sim no seu aproveitamento para catapultar um negócio correlato, representado pela terceirização desses profissionais. Afinal, como disseram Tidd e Bessant (2015), inovar não é apenas abrir novos mercados, mas também oferecer novas formas de servir a mercados já maduros e estabelecidos.

Até a finalização da escrita deste trabalho, já são sete contratos fechados, oriundos das dezenove propostas apresentadas a empresas diferentes, com um total de nove profissionais terceirizados. Esses dados servem como evidência da aderência dos clientes à ideia de terceirização de MSLs e sinalizam de maneira inequívoca as grandes chances de sucesso em se alcançar o objetivo de vinte posições terceirizadas. Até o momento de fechamento deste trabalho, três propostas ainda estão em processo de análise e quatro foram rejeitadas, mesmo depois de contatos e reuniões para tentativas de reversão. Sobre cinco outras propostas, ainda não se conseguiram contatos com os interlocutores para deles se obterem pareceres a respeito.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade que se desenvolveu neste trabalho une os temas terceirização de profissionais e indústria farmacêutica em um só cenário: a EMPRESA A, líder em prestação de serviços a empresas da indústria farmacêutica, o que inclui a terceirização de profissionais no segmento Operações de Contratos Especiais de Terceirização (OCET), onde se busca expandir os negócios por meio da inovação na terceirização de *Medical Science Liaisons*.

Interessante destacar que a inovação a que se fez menção no parágrafo anterior é do tipo incremental, aquela que Tidd e Bessant (2015) dizem se tratar de uma melhoria de produtos ou serviços dentro da ideia de “fazer o que sabemos, mas melhor”. Trata-se, segundo os autores, de uma estratégia gerencial de grande potencial, porque tem início a partir de algo conhecido que é aprimorado.

Para expandir os negócios da área OCET com a inovação em terceirização de MSL, a solução encontrada, de uma maneira sumarizada, reside em iniciativas baseadas em esforços conjuntos aos dos KAMs e outros funcionários-chave da EMPRESA A no desenvolvimento e na implementação de uma campanha de marketing multicanal e de um seminário virtual sobre terceirização de MSL.

Entre as dificuldades de implantação da solução se destacou a barreira representada pela falta de conhecimento acerca do conceito de MSL e do escopo de seu trabalho. A agência vencedora da concorrência para a campanha de marketing multicanal, por exemplo, embora especializada em campanhas para a indústria farmacêutica, produziu quatro conjuntos de materiais e conteúdos publicitários inteiramente vetados pelo autor, dado o total desalinhamento das abordagens com as atividades e o perfil profissional dos MSLs.

Dificuldade semelhante foi apresentada pela quase totalidade do público interno quando das conversas e apresentações formais e informais sobre o tema. No entanto, com esse público, a falta de conhecimento trazia o agravante de não permitir a rápida percepção da oportunidade comercial e financeira que se tinha à frente, o que poderia levar à falta de apoio para a continuidade do projeto. Entretanto, em 100% das interlocuções, o desconhecimento inicial se transformou em apoio à medida que o autor expunha os pormenores do trabalho de um MSLs e de sua potencial terceirização. Os diálogos evoluíram de tal forma a ponto de não haver um senão de qualquer dos profissionais das mais diversas áreas internas com os quais se conversou, o que poderia

servir de obstáculo para o desenrolar das ações.

Diferentemente do que se esperava, descobriu-se que os concorrentes Pharmexx Brasil, Stratego Reps, Captativa, Interplayers e Asimutemed, em conjunto, exploram fracamente a terceirização de MSLs, embora terceirização de profissionais para indústria farmacêutica seja sua atividade principal. Também contrariamente às expectativas do autor, que esperava que o segmento Farma apresentasse oportunidade pouco representativa como a do segmento de *Consumer Health*, a pesquisa quantitativa mostrou maior atratividade dentre os segmentos prospectados.

Vencidas as dificuldades apresentadas e capitalizados e elencados os fatos inesperados e surpreendentemente positivos, o autor percebe que a expansão de negócios pela inovação em terceirização de MSLs já apresenta valorosas contribuições à empresa. Prova disso são a receita financeira dos contratos fechados e dos que se confia ainda serem celebrados, bem como as contribuições surgidas colateralmente da oportunidade em si, visto que ela ensejou sua replicação para a análise e identificação de outras oportunidades com potencial semelhante. Como exemplo, cita-se o aumento dos esforços para a terceirização de profissionais de tele vendas, que contava com uma pequena operação em OCET, direcionada a apenas um cliente, mas que vem sendo tratada como uma solução com potencial de expansão para novos contratos e de aumento do faturamento da área.

A análise do projeto, adaptada dos critérios e modelo propostos por Pinto, Novaski, Anholon e Besteiro (2014), permite classificá-lo como de média complexidade, capaz de promover alto impacto nos resultados da área de OCET, o que se comprova de modo cabal pelos sete contratos já celebrados, fontes de novas receitas e aumento do faturamento da área.

O autor entende que o êxito alcançado é fruto sobremaneira da conjunção entre o saber e o método acadêmico e sua aplicação prática. Tivesse-os reunido antes em sua carreira profissional, este pesquisador teria logrado mais êxitos no aproveitamento de oportunidades e solução de problemas, e o teria feito com menos percalços e com evitação de alguns fracassos.

Deste modo, ao leitor que tenha em mente empreender uma nova atividade ou explorar uma oportunidade semelhante para seu negócio, recomenda-se a incorporação do método e do conhecimento acadêmico como fatores críticos para o sucesso da empreitada. Não raro, empreendedores valem-se somente de entusiasmo e voluntarismo, importantes, é verdade, mas temerários ao serem utilizados sem, repita-se, o método e o conhecimento científico. Como disse Mintzberg (2010): “reflita demais e nada acontece;

aja demais e tudo acontece de modo impensado”.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R., Francesconi, M., & Fernandes, P. P. (2018). *Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional*. São Paulo: Grupo GEN.
- Antonovz, T., & Mazzaroppi, M. (2018). *Análise de riscos*. Porto Alegre: Grupo A. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595023093>
- Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil – ALFOB. (2019). *Laboratórios farmacêuticos oficiais do Brasil*. Brasília: ALFOB, 2019.
- Assunção-Matos, A., & Bicalho, P. P. G. (2016, abr.-jun.). O trabalho, a terceirização e o Legislativo brasileiro: Paradoxos e controvérsias. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(2), 120-129. DOI: 10.17652/rpot/2016.2.644
- AzimuteMed – Soluções customizadas em saúde. Recuperado de: <https://azimute.med.br/>
- Barney, Jay B., & Hesterly, William S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. Recuperado de:
- Brugnolo, M. F. (2018). *Gestão estratégica de negócios*. Editora São Paulo: Saraiva. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788547233143>
- Captativa – Porque o recurso é humano. Recuperado de: <https://captativa.com.br/>.
- Clark, S. (2021, abr.). Mercado farmacêutico brasileiro: cenário atual e tendências. [S.l.]: IQVIA.
- Costa, C. C. D. (2012). *Estratégia de Negócios*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788502110793>
- Cox III, J. F., & Schleier, J. G. (2013). *Handbook da Teoria das Restrições*. Porto Alegre: Grupo A.
- Cytrynowicz, R., & Cytrynowicz, M. M. (orgs.). (2018). *Indústria farmacêutica no Brasil: memória iconográfica: Sindusfarma 85 anos*. São Paulo: Narrativa Um.
- Dalledonno, J. (2009). *Série Gestão Estratégica – Visão Totalizante*. São Paulo: Grupo GEN. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2267-3>
- Dasser, M. (2019, summer). Marketing, the change catalyst for digital business transformation: Lessons learned from the modernisation of a B2B marketing organisation. *Journal of Brand Strategy*, 8(1), 20-41.
- Daychoum, M. (2018). *40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. [S.l.]: Brasport.
- Dias, M. A. (2021). *Gerência de riscos*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786589965138>



- Maximiano, A. C. A., & Veroneze, F. (2022). *Gestão de projetos: preditiva, ágil e estratégica* (6 ed.). [S.l.]: Grupo GEN. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771721>
- Dyer, S. J. (2014). *The medical science liaison career guide: how to break into your first role: a hiring manager reveals the secrets for success!* [S.l.]: Medical Science Liaison Inc. Histórico [on-line]. Pharmexx Brasil, s.d. Recuperado de <https://www.pharmexxbrasil.com.br/sobre-nos/historico>
- Hooley, J.H., Saunders, J. A, & Piercy, N.F. (2005). *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo* (3ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall. Recuperado de: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/115916/pdf/0>
- Indústria farmacêutica no Brasil: um breve panorama* [on-line], s.d. Recuperado de [https://mooc.campusvirtual.fiocruz.br/rea/medicamentos-da-biodiversidade/industria\\_farmacutica\\_no\\_brasil\\_um\\_breve\\_panorama.html](https://mooc.campusvirtual.fiocruz.br/rea/medicamentos-da-biodiversidade/industria_farmacutica_no_brasil_um_breve_panorama.html)
- InterPlayers – O hub de negócios da saúde e bem-estar [on-line]. Recuperado de <https://www.interplayers.com.br/sevicos-ao-paciente/sac>.
- Johnson, G.; Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre: Grupo A. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788577808007>
- Kooi, R.; Schenck, F, & Smet, B. (2017). *Evidence-based multichannel: delighting pharma customers in the omnichannel age* (2<sup>nd</sup>. ed.). Belgium: Graphius Group.
- Magretta, J. (2019). *Entendendo Michael Porter*. Editora [S.l.]: Alta Books. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788550805047>
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P.; Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (9ª ed). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Grupo A. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788582603116>
- Mintzberg, H. (2011). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Grupo A.
- Moraes, J. P. S. C., & Maia, L. C. de C. (2020). Terceirização no Brasil: uma revisão sistemática de estudos de caso. *Revista de Administração Unimep*, 18(2), 188-206.

- Moreira, J. C. T. (OCETrd.). (2017). *Administração de vendas* (2ª ed). São Paulo: Saraiva.
- Neto, B. R. D. S. (2010). *Comunicação corporativa e reputação*. São Paulo: Saraiva.
- Neto, P. L. D. O. C., & Canuto, S. A. (2021). *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para gestão moderna*. [S.l.]: Blucher. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788521217237>
- Neto, M.T. R.; Gonçalves, C. A., & Filho, C. G. (2006). *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788502110663>
- Pelatieri, P.; Camargos, R. C.; Ibarra, A., & Marcolino, A. (2018) Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. In: Campos, A. G. (Org.). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. Brasília: Ipea.
- Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor* – Sindusfarma, maio/22.
- Pinto, J. S.; Novaski, O.; Anholon, R., & Besteiro, E. N. C. (2014, set.-dez.). Proposta de método de mensuração da complexidade em projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 5(3), 14-29.
- Pize, Adilson (2015). *Planejamento e Alinhamento Estratégico de Projetos – Um Guia Prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas*. [S.l.]: Brasport.
- Project Management Institute. (2016). *Navegando na complexidade: um guia de práticas*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788547209407>
- Quem somos [on-line]. Megalabs Institucional, s.d. Recuperado de <https://www.megalabsbrasil.com.br/institucional/>.
- Rebelo, A. M.; Moreira, G. R. C.; Lopes, G. B., & Coura, E. B. (2018). Terceirização: o que os dados revelam sobre remuneração, jornada e acidentes de trabalho. In: Campos, A. G. (Org.). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate* (pp. 49-76). Rio de Janeiro: Ipea.
- Revista de Gestão e Projetos – GeP* e-ISSN: 2236-0972. DOI: 10.5585/gep.v5i3.280.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª edição). Porto Alegre: Grupo A.
- Santos, F. L. (2020, maio-ago.). Indústria farmacêutica durante os anos (nem tão) dourados: euforia e desencanto (1950-1960). *Temporalidades – Revista de História*, 12(2), 155-184.

- Serra, F. R. (2013). *Gestão estratégica: conceitos e casos*. São Paulo: Grupo GEN.  
Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522486366>
- Silva, F. P. D., et al. (2018). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Grupo A. Recuperado de:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595028005>
- Sindusfarma. (2020). *Relatório anual de atividades – 2020*. São Paulo: Sindusfarma.
- Sindusfarma. (2021). *Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor*. [S.l]:  
Sindusfarma.
- Siqueira, J. P. L. D., & Boaventura, J. M. G. (2012). *Estratégia para corporações e empresas – Teorias atuais e aplicações*. [S.l.]: Cengage Learning Brasil. Recuperado de:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522113415>
- Slijepčević, M.; Radojević, I., & Perić, N. (2020, jan.). Considering modern trends in digital marketing. *Marketing*, 51(1), 34-42. DOI: 10.5937/markt2001034S.
- Strategoreps – Equipes terceirizadas. Recuperado de: <https://www.strategoreps.com.br>
- Teixeira, A. (2014). *A Indústria Farmacêutica no Brasil: um estudo do impacto socioeconômico dos medicamentos genéricos*. (Monografia bacharelado em Ciências Econômicas). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filhos (Unesp), Araraquara.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5<sup>th</sup> ed.). Porto Alegre: Grupo A.  
Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788582603079>
- Todor, R. D. (2016). Marketing automation. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9(2), 87-94.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Grupo GEN.

## APÊNDICE

### Questionário enviado aos participantes da *survey*

Estamos convidando você a participar, voluntariamente, da pesquisa MSL-Brasil. O objetivo dessa pesquisa é investigar a alocação desses recursos nas Organizações de *Life Sciences* no Brasil. Asseguramos-lhe que seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Suas respostas serão mantidas sob sigilo absoluto.

A resposta do questionário leva um tempo estimado de três minutos.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício direto de qualquer espécie, seja financeiro ou outro. Assim, você não receberá retorno financeiro, nem terá despesas por sua participação nesta pesquisa.

**MUITO OBRIGADO POR CONTRIBUIR COM A PESQUISA BRASILEIRA!**

1. Qual é o segmento da empresa em que trabalha ou trabalhou por último (se estiver em transição de carreira)?

- Consumer Health
- Farma
- MedTech
- Oncologia
- Institucional
- Outro (Qual?.....)

2. A empresa tem MSLs?

- Sim
- Não

3. Quantos MSLs a empresa tem?

- 0
- 1 a 3
- 4 a 6

- 7 a 9
- 10 ou mais

4. A empresa tem planos de contratar ou expandir o número de MSL em 2021 ou nos próximos anos?

- Sim
- Não