

LEADER HEALTHCARE: DECIDINDO POR UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Sonal Singh e Meeta Dasgupta escreveram este caso apenas para fornecer material para discussão em sala de aula. Os autores não pretendem ilustrar a manipulação, seja eficaz ou ineficaz, de uma situação gerencial. Os autores podem ter disfarçado certos nomes e outras informações de identificação para proteger a confidencialidade.

Esta publicação não pode ser transmitida, fotocopiada, digitalizada, ou igualmente reproduzida em qualquer formato ou por qualquer meio, sem a permissão do detentor dos direitos autorais. A reprodução deste material não é contemplada sob autorização por qualquer organização de direitos de reprodução. Para encomendar cópias ou solicitar a reprodução de materiais, entrar em contato com Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; (t) 519.661.3208; (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

Copyright © 2017, Management Development Institute Gurgaon and Richard Ivey School of Business Foundation Versão: 2017-01-16

Em julho de 2016, Bharat Sachdev, diretor de desenvolvimento de negócio da Leader Healthcare India (LHC), estava dirigindo de volta para casa de seu escritório em Bhikaji Cama Place, Nova Deli, perguntando-se o que teria acontecido naquela manhã durante a reunião do conselho no escritório. A estratégia da empresa de se expandir para o sul da Índia havia falhado mais uma vez. A administração decidiu fechar suas operações na região de Bengaluru, no sul da Índia. Sachdev, no entanto, estava determinado a fazer sua empresa crescer, já que a nova iniciativa de serviço pós-venda 24/7 da LHC só poderia ser lançada se introduzida em um mercado suficientemente grande. A LHC havia se empenhado em prol de uma expansão geográfica de mercado, porém não obteve sucesso. Sachdev começou a se perguntar tais questões: por que suas estratégias de expansão não tiveram sucesso? Havia outras estratégias que ele pudesse usar para expandir seus negócios?

HISTÓRICO DA EMPRESA

A LHC, uma distribuidora de dispositivos médicos, foi fundada em Nova Deli, capital da Índia, em 2011, por Sarvadeep Sachdev, cujo último grande contrato fora com a General Electric, o segundo maior interveniente da indústria de dispositivos médicos dos EUA.¹ Rapidamente, o acompanhou seu filho Bharat Sachdev, que havia retornado recentemente após concluir seu MBA em uma universidade respeitável na Austrália.

A LHC fornecia dispositivos médicos para os meios especializados hospitalares, emergenciais e habitacionais na Índia.² A empresa era principalmente uma distribuidora de equipamentos cirúrgicos e diagnósticos importados fabricados nos Estados Unidos para fins estéticos e respiratórios.³ As principais atividades da empresa incluíam distribuição, marketing, vendas, suporte pós-venda na forma de treinamento e consultoria e manutenção de equipamentos médicos. A empresa era uma subsidiária do grupo Leader Healthcare, fundada em 2009 e com sede em Dubai. O grupo Leader Healthcare era fornecedor especializado em uma vasta gama de soluções e dispositivos médicos para uso em uma série de áreas de cuidados da saúde: emergência e ressuscitação; oftalmologia; SPA e bem-estar; neurologia; pneumologia; clínica geral; otorrinolaringologia; cirurgia geral; dermatologia; cuidados intensivos;

¹ Sarah Collins, "A Must-Read Overview of the Medical Device Industry," Market Realist, 19 de novembro, 2015, acessado em 11 de julho, 2016, <http://marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>.

² "About Us," Leader Healthcare, acessado em 11 de julho, 2016, <http://leaderhealthcare.in/about-us/>.

³ "Respiratory Devices Market: Global Industry Analysis and Opportunity Assessment 2015–2025," Future Market Insights, acessado em 14 de julho, 2016, www.futuremarketinsights.com/reports/respiratory-devices-market.

salas de operação; simulação médica; educação; fisioterapia e reabilitação; radiologia; respiratório; cuidados de saúde a domicílio; e infraestrutura inteligente de tecnologia da informação e da comunicação no Oriente Médio.

A filosofia de cultura e gestão de empresa na LHC era primordialmente focada no desempenho de qualidade em todos os aspectos do seu negócio para melhorar a qualidade da vida dos pacientes.

A INDÚSTRIA DOS DISPOSITIVOS MÉDICOS

A indústria de dispositivos médicos indianos era um pequeno segmento, porém de rápido crescimento na indústria indiana de saúde. Foi avaliada em US\$ 4.9 bilhões em 2015,⁴ e tinha crescido em um CAGR de 17% nos últimos cinco anos. Esperava-se que a indústria crescesse a um CAGR de 15%.⁵ A indústria gradualmente atingiu massa crítica devido à crescente disponibilidade de seguro de saúde na Índia, à demanda contínua de clientes por serviços de saúde aprimorados e ao envelhecimento da população.⁶

Doenças cardiovasculares, câncer, diabetes, doenças oftalmológicas e gastroenterológicas foram as principais doenças do país⁷ com dispositivos de oftalmologia tendo a maior participação de mercado. A indústria doméstica foi altamente fragmentada e dominada por dispositivos médicos importados, com 70% de seus dispositivos e equipamentos médicos sendo terceirizados de outros países, particularmente dos Estados Unidos. Essa era uma indústria em que o requisito para uma força de trabalho qualificada era alto.⁸

SEGMENTOS DE DISPOSITIVO MÉDICO RESPIRATÓRIO E ESTÉTICO

Segmento Respiratório

O mercado global de produtos terapêuticos para vias respiratórias foi de aproximadamente US\$ 24,5 bilhões em 2014. Prevê-se que seja o segmento de crescimento mais rápido durante o período 2015-2020, crescendo a um CAGR de 8,7%.⁹ A Índia tinha a maior parcela mundial de pacientes com tuberculose e acreditava-se que uma a cada cinco mortes fosse devido a doenças respiratórias. Doença pulmonar obstrutiva crônica, pneumonia e asma eram as outras principais doenças respiratórias sufocando a população indiana.¹⁰ O mercado de dispositivos respiratórios foi dividido em

⁴ Todos os montantes em moeda estão em US\$, salvo indicação em contrário.

⁵ "The Medical Device Industry in India: Therapeutic Areas," SKP Business Consulting, acessado em 11 de julho, 2016, www.skpgroup.com/data/resource/skp_the_medical_device_industry_in_india_therapeutic_areas.pdf.

⁶ PTI, "Indian Medical Device Industry Can Grow to \$7 Billion by 2016: USIBC," The Economic Times: Healthcare, 25 de julho de 2015, acessado em 12 de julho, 2016, <http://economictimes.indiatimes.com/industry/healthcare/biotech/healthcare/indian-medical-device-industry-can-grow-to-7-billion-by-2016-usibc/articleshow/48213378cms>; "India's Medical Devices Market Will Hit \$17.6 Billion by 2020, says GlobalData," GlobalData: Healthcare, 16 de fevereiro, 2016, acessado em 14 de julho, 2016, <https://healthcare.globaldata.com/media-center/press-releases/medical-devices/indias-medical-devices-market-will-hit-176-billion-by-2020-says-globaldata>.

⁷ "Viewpoint: Indian Medical Device Industry—Current State & Opportunities for Growth," Infosys Consulting, 2015, acessado em 12 de julho, 2016, www.infosys.com/consulting/insights/Documents/indian-medical-device-industry.pdf.

⁸ "The Medical Device Industry in India," SKP Business Consulting, 2016, acessado em 14 de julho, 2016, www.skpgroup.com/data/resource/skp_the_medical_device_industry_in_india.pdf; Dezan Shira and Associates, "Choosing an Investment Model for India's Medical Devices Industry," India Briefing, 23 de janeiro, 2015, acessado em 14 de julho, 2016, www.india-briefing.com/news/indias-medical-devices-industry-9848.html; Pritam Datta, Indranil Mukhopadhyay, Sakthivel Selvaraj, "Medical Devices Manufacturing Industry in India: Market Structure, Import Intensity and Regulatory Mechanisms," ISID-PHFI Collaborative Research Programme, março, 2013, acessado em 14 de julho, 2016, <http://isidev.nic.in/pdf/WP155.pdf>.

⁹ "Top 10 Medical Device Technologies Market to \$428.97B by 2020," Today's Medical Developments, 11 de dezembro, 2015, acessado em 14 de julho, 2015, www.todaysmedicaldevelopments.com/article/medical-device-technology-top-10-markets-to-grow-2020-121115/.

¹⁰ "Respiratory Care Devices in India: Overview", Amritt Ventures, acessado em 14 de julho, 2016, www.amritt.com/industries/medical-device-india/respiratory-care-devices-in-india/.

dispositivos terapêuticos, dispositivos de monitoramento, dispositivos de diagnóstico, consumíveis e acessórios. Existiam dois tipos diferentes de usuários finais no segmento: hospitais e cuidados domiciliares.¹¹

Segmento Estético

A Índia era relativamente nova no mercado de dispositivos estéticos médicos. Entretanto, este segmento deveria ter o CAGR máximo de 18,3% devido a uma enorme demanda por procedimentos cosméticos entre 2015–2019, com expectativa de crescimento do mercado global de US\$ 12,581.9 milhões a um CAGR de 10.8% entre 2015 – 2020.¹² O aumento do turismo médico, a crescente vantagem da Índia para a cirurgia estética, uma população crescente de obesos que precisava de tratamentos de contorno corporal devido a cirurgias bariátricas, e uma crescente população urbana de classe média foram os principais fatores que contribuíram para o crescimento esperado da demanda.

O mercado de dispositivos médicos estéticos foi categorizado em dispositivos laser, enchimentos dérmicos e neurotoxinas - com dispositivos a laser possuindo a maior participação de mercado no mercado interno. A maioria dos tratamentos eram para fins de modelagem corporal, contorno, e aperto de pele. Esperava-se que o mercado de dispositivos de energia e a laser atingisse US\$ 56.65 milhões até 2019.¹³ Assim como toda a indústria de dispositivos médicos, a indústria indiana de dispositivos estéticos também estava fortemente dominada pelos aparelhos importados.

Essas importações foram obtidas de fabricantes como Lumenis, Alma Lasers, Celeste (Laseroptek), Cynosure Inc. e muitos outros dos Estados Unidos e da Europa. Em 2014, a Cynosure Inc., a Syneron Medical, a Solta Medical, a Zeltiq Aesthetics Inc., a Lumenis e a PhotoMedex, Inc. foram líderes do mercado mundial de aparelhos de energia e a laser de estética médica.¹⁷ Esses fabricantes possuíam tanto subsidiárias indianas como vínculos com distribuidores indianos para vender seus produtos. A entrada rápida de fabricantes de dispositivos de baixo custo da China e da Coreia do Sul intensificou a concorrência no mercado e tornou-o também mais diversificado.¹⁴

IMPORTAÇÃO NA LEADER HEALTHCARE (LHC) INDIA

A LHC India atuou desde o início como distribuidora de dispositivos médicos importados. No comércio respiratório, ela distribuiu dispositivos da Caire, Inc., Electromed, Inc. e Vortran Medical. No negócio de estética, era uma distribuidora autorizada da Cynosure Inc. (Palomar Icon e ConBio), Ellman International Inc. e Edge Systems LLC (HydraFacial MD). A LHC assumiu somente dispositivos importados para distribuição devido ao compromisso da empresa com o desempenho de qualidade.

Os fabricantes dos EUA dos quais a LHC importava tinham dispositivos de ponta, de alta qualidade e preço alto. Isso ajudou ainda mais a LHC a assumir a liderança devido aos poucos requisitos de marketing para tais marcas americanas bem conhecidas de alta qualidade. Sachdev ficou orgulhoso do quanto que a empresa havia progredido nos últimos cinco anos através dos

¹¹ "Respiratory Care Devices Market Worth 21.9 Billion USD by 2020," Markets and Markets, acessado em 14 de julho, 2016, www.marketsandmarkets.com/PressReleases/respiratory-care-devices.asp.

¹² "Global Market for Medical Aesthetic Devices to Reach \$6.2 Billion by 2019; Shift in Cultural Outlook Rapidly Changing the Industry," BCC Research, 12 de dezembro, 2014, acessado em 14 de julho, 2016, [www.bccresearch.com/pressroom/hlc/global-market-for-medical-aesthetic-devices-to-reach-\\$6.2-billion-by-2019](http://www.bccresearch.com/pressroom/hlc/global-market-for-medical-aesthetic-devices-to-reach-$6.2-billion-by-2019); "Medical Aesthetics Market worth \$12,581.9 Million by 2020," Markets and Markets, acessado em 22 de agosto, 2016, www.marketsandmarkets.com/PressReleases/medical-aesthetics.asp.

¹³ Ken Research Pvt. Ltd., "India Aesthetic Lasers and Energy Devices Market Is Expected to Reach INR 3.8 Billion by 2019— Ken Research," My News Desk, 2 de março, 2015, acessado em 14 de julho, 2016, www.mynewsdesk.com/in/pressreleases/india-aesthetic-lasers-and-energy-devices-market-is-expected-to-reach-inr-3-8-billion-by-2019-ken-research-1123952.

¹⁴ "India Aesthetic Lasers and Energy Devices Market," Ken Research, acessado em 14 de julho, 2016, www.news.kenresearch.com/post/112686217413/india-aesthetic-lasers-devices-market; "Medical Aesthetics Market to See 10.8% CAGR to 2020," PR Newswire, 24 de agosto, 2015, acessado em 14 de julho, 2016, www.prnewswire.co.in/news-releases/medical-aesthetics-market-to-see-108-cagr-to-2020-522711791.html.

esforços contínuos em treinamento de pessoal em prol da aquisição das habilidades técnicas necessárias para lidar com tais dispositivos de alta qualidade, e desenvolver a reputação necessária para tanto. Em cinco anos, a LHC India também desenvolveu habilidades especializadas e técnicas, que os diferenciaram dos revendedores de outros dispositivos de baixo custo e de baixa qualidade.

Embora importar dos Estados Unidos tenha ajudado a LHC em aspectos de qualidade, criou também alguns desafios importantes em seus negócios. Um dos grandes desafios foram as flutuações contínuas da taxa de câmbio do dólar, que muitas vezes resultavam em perdas substanciais para a LHC, porque seus clientes eram cobrados em taxas fixas, o que sinalizou que a LHC não poderia alterá-las à medida que as taxas de câmbio do dólar mudavam.

Outro desafio importante foram os problemas relacionados com a alfândega. Muitas vezes, a estância aduaneira levava muito tempo para liberar os produtos importados, o que provocou múltiplos problemas, tais como entregas atrasadas, clientes insatisfeitos e produtos danificados. O dano aos produtos foi visto principalmente em um dos produtos do segmento de estética popular da LHC, chamado HydraFacial MD. As alterações frequentes e imprevisíveis das taxas do direito aduaneiro criaram ainda mais problemas.

GERAÇÃO DE RECEITA NA LHC INDIA

O LHC gerava receita vendendo e alugando uma vasta gama de dispositivos importados. Sua linha de produtos era tão vasta que às vezes Sachdev tinha dúvidas, se a empresa estaria fazendo jus a isso, ou se teria assumido demais. Além disso, seu negócio de aluguel era possível somente em regiões onde a empresa estivesse presente direta em vez de indiretamente, através de distribuidores.

No ramo estético, os clientes da LHC eram outros negócios, tais como subdistribuidores, hospitais e clínicas. O produto HydraFacial MD foi a exceção: ele também era vendido para consumidores finais individuais. No negócio respiratório, os clientes eram tanto os outros negócios quanto os consumidores finais individuais. A LHC visava principalmente clientes que queriam desempenho de qualidade, indiferentemente a preços acessíveis. Devido à diferença na natureza do uso de dispositivos respiratórios e estéticos, o número de usuários de dispositivos respiratórios sempre constituiu uma porcentagem maior da base de clientes da empresa (ver Anexo 1). A LHC possuía também um portal online à parte - respirent.com - dedicado ao seu negócio respiratório.

Gerar receita, contudo, não foi fácil. A LHC deveria fazer o marketing para todos os dispositivos importados em sua linha de produtos. O marketing foi aí crucial, pois seus fabricantes estrangeiros não contribuíam nesta área. Ao passo que a LHC visava apenas clientes que exigissem qualidade e que quase sempre sabiam que os produtos que ela vendia eram somente de marcas top de linha, os compradores ainda precisavam entender esses produtos e ser convencidos de que eram marcas número um; eles precisavam saber por que deviam comprar somente de uma empresa de primeira linha e não de outros concorrentes com preço inferior.

Entretanto, no que tange as despesas, as atividades de marketing não eram um fator primário de custo. Os custos de viagem da empresa (de agentes de vendas), despesas salariais e aluguel mensal de escritório físico eram as principais despesas, contribuindo com aproximadamente 86% das despesas totais da empresa (ver Anexo 2).

ENTREGA E AUXÍLIO PÓS-VENDA

Atrasos na entrega eram um típico desafio a nível operacional com o qual a empresa frequentemente lidava. Longos atrasos nesta indústria eram por vezes imperdoáveis, e muitas vezes uma grande preocupação para os clientes.

O suporte pós-venda foi também um aspecto crucial deste negócio. Fornecer suporte pós-venda no negócio de dispositivos de estética foi relativamente fácil e menos crítico em comparação ao fornecimento de suporte nos negócios

de dispositivos respiratórios. Por esse motivo e porque ninguém mais conseguiu, a LHC decidiu iniciar um serviço de suporte ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, para seu segmento respiratório.

Sachdev e sua equipe ainda tinham que decidir sobre uma estratégia de marketing para este novo serviço. Eles pensavam que poderiam comercializar diretamente para clientes ou ainda chegar até os clientes através de sua rede de distribuidores. Na época, a LHC participou de conferências médicas, participou de exposições, e utilizou campanhas de marketing digital como parte de suas iniciativas de marketing. Sachdev se perguntou qual seria o melhor caminho para introduzir o serviço no mercado. A LHC deveria tê-lo lançado primeiro numa região específica para, em seguida, levá-lo além disso, ou a empresa deveria surgir em todas as regiões ao mesmo tempo? Uma base de clientes maior teria aumentado as chances de sucesso do serviço.

Enquanto o teste piloto para o novo serviço 24/7 revelou ser um sucesso, a LHC recebeu também muitas consultas de clientes de outros revendedores e daqueles que utilizavam dispositivos médicos de outras empresas. Sachdev não tinha certeza se era uma oportunidade ou um obstáculo. No entanto, uma coisa ficou clara para Sachdev e sua equipe: o novo lançamento do serviço seria viável e bem sucedido somente com uma grande base de clientes necessitados e cientes de tal serviço.

CENÁRIO COMPETITIVO

A LHC enfrentou principalmente a concorrência de outros fabricantes de dispositivos médicos que fabricavam e vendiam diretamente nas mesmas regiões. Alguns desses principais concorrentes eram a Taurus Healthcare Ltd. e The GoodCare Group no segmento respiratório, e a Derma India no segmento estético. Esses fabricantes, ao contrário da LHC, não tiveram que lidar com questões alfandegárias, regulatórias e cambiais, que foram considerações importantes para a LHC (ver Anexo 4).

Além disso, ser operador de baixo custo permitia que esses concorrentes gerassem volumes maiores de vendas, e também lhes dava vantagem nas licitações do governo para a venda de dispositivos em massa para o exército indiano ou para outras organizações governamentais. Sachdev às vezes se perguntava se sua empresa estaria perdendo muitas oportunidades por causa da sua política de lidar apenas com dispositivos marca premium dos EUA.

PRESENÇA DE MERCADO

A LHC vendia seus dispositivos de estética em todo o país, independentemente da localização. O negócio de estética possuía um pequeno nicho de mercado próprio, o que significava que servir à toda a nação era a única opção lucrativa sem qualquer segmentação adicional. No entanto, o negócio respiratório ficou restrito a regiões onde a LHC possuía uma presença física direta ou indireta, através de subdistribuidores. Seu negócio respiratório estava direta e fortemente presente em Deli e Mumbai, e tinha uma presença física indireta em Faridabad, Hyderabad e Kolkata (ver Anexo 5).

Como os dispositivos respiratórios eram tipicamente itens de baixo valor, viajar para regiões diferentes para comercializar ou vender esses dispositivos específicos não era viável, especialmente considerando a forma como os aparelhos estéticos de alto valor eram vendidos. Além disso, os dispositivos respiratórios precisavam estar perto dos clientes para situações de emergência. Entretanto, a demanda por dispositivos respiratórios veio de todas as partes do país, mesmo sem grandes esforços de marketing. Isso foi possível porque as pessoas já estavam cientes dos dispositivos e dos fabricantes dos EUA. De acordo com Sachdev, "nossos dispositivos respiratórios representam o equivalente aos iPhones no mercado de celulares. Os clientes que vêm até nós são aqueles que não querem ter preocupação alguma quanto à qualidade do produto. Afinal, é um produto que salva vidas."

A LHC não dependia muito do canal do distribuidor porque queria manter seus padrões de serviço de alta qualidade e não queria arriscar sua reputação ou a reputação das marcas dos EUA trabalhando com qualquer distribuidor. Outro fator foi a falta de fidelidade dos distribuidores, porque eles também vendiam dispositivos de preço e qualidade inferiores fabricados na China e, naturalmente, preferiam o que fosse mais fácil de vender. Consequentemente, em regiões como Bangalore, a LHC possuía apenas alguns distribuidores exclusivos que tinham o conhecimento, o know-how e a capacidade de serviço necessários - todos os fatores essenciais necessários para a venda desses dispositivos médicos de alta qualidade.

Ao considerar estratégias de expansão de mercado para o negócio respiratório, Sachdev pensou que a presença direta da LHC com uma linha de produtos tão extensa para mercado e venda ampliaria o negócio de empresa para cliente e se tornaria lucrativa em qualquer cenário. Contudo, ele não tinha certeza quanto a uma maneira viável de expandir para novos mercados com uma linha de produtos tão grande, onde alguns produtos estavam bem estabelecidos e outros não.

Uma das principais razões para o fracasso nas tentativas prévias de expansão direta da LHC foi a falta de pessoal de supervisão nas novas regiões. Isso levou a um controle de qualidade fraco nas operações globais da empresa nos mercados recém-explorados. Naquele momento, Sachdev e sua equipe perceberam que, se a empresa tivesse que expandir sua presença direta para obter resultados frutíferos da expansão, teria que replicar sua configuração inteira, incluindo pessoal, suporte de serviços e infraestrutura. O capital e o risco envolvidos eram altos, e Sachdev queria encontrar alguma maneira de reduzir os altos riscos da expansão.

Na última reunião, a apresentação feita por sua equipe de desenvolvimento de negócios garantiu a Sachdev mais negócios devido à presença direta no segmento respiratório. No entanto, com uma presença direta, a LHC também não queria conflitos de interesse com os parceiros de canal exclusivos da empresa. "Qual pode ser a maneira correta de abordar isso?", pensou Sachdev. Ele percebeu que estivera dirigindo a esmo, dando inúmeras voltas na frente de casa durante a última meia hora. Porém, chegara a hora de fazer algo - não só ir pra casa, mas também prosseguir com as estratégias renovadas de expansão de mercado da LHC.

ANEXO 1: DISTRIBUIÇÃO AO CLIENTE

Ano Fiscal	Número de clientes em estética	Número de clientes em respiratório	Total de clientes
2012/13	70	280	350
2013/14	80	330	410
2014-15	90	380	470

Fonte: Documentos da empresa.

ANEXO 2: NEGOCIAÇÃO, LUCROS E PERDA PARA LHC INDIA (US\$)

	2014-15	2015-16
Vendas & outros recibos	558.000	518.000
Renda direta	8.890	21.470
Estoque final	219.000	233.000
Total	786.000	772.000
Menos: abertura de estoque	179.000	219.000
Compras	429.000	399.000
Gastos diretos	2.170	89.000
Lucro Bruto	175.000	153.000
Acréscimo: renda indireta	4.420	4.310
Total	179.300	158.000
Subtração: Despesas Administrativas	106.000	110.00
Despesas de venda & distribuição	35.110	7.7800
Despesas financeiras	17.720	20.000
Transferência de lucro líquido para a conta de capital	19.950	20.000

Fonte: Documentos da empresa.

ANEXO 4: COMPARAÇÃO DAS EMPRESAS

	Leader Health Care	Derma India	Taurus Health Care
Ramo	Respiratório, Dermatológico	Dermatologia	Respiratório
Tipo de Negócio	Importação, marketing, vendas, serviços	Fabricação, comercialização, vendas, exportação	Fabricação, comercialização, vendas, serviços
Conhecimento médico & de produto (experiência/idade)	> 4 anos	16 anos	21 anos
PRESENÇA DE MERCADO	Deli, Faridabad, Hyderabad, Mumbai, Kolkata	Em toda a Índia; algumas regiões internacionais	Em toda a Índia; algumas regiões internacionais
Suporte / serviço ao cliente	Sim	Sim	Sim
Força do recurso	11-25 funcionários	51-100 funcionários	150 funcionários
Ênfase/ponto forte	Desempenho de qualidade, melhores produtos da classe Fabricantes dos EUA	Valoriza relações com as partes interessadas, preços acessíveis	Tecnologias locais, preços acessíveis
Força da linha de produtos	> 100 produtos	55 produtos	6 produtos

Fonte: Criado pelos autores com base na página inicial da Leader Healthcare India, acessado em 17 de agosto, 2016, <http://leaderhealthcare.in>; "Welcome to DermaIndia," DermaIndia, 2015, acessado em 24 de agosto, 2016, www.dermaindia.com; "Ficha da empresa," Derma India, acessada em 24 de agosto, 2016, www.indiamart.com/dermaindia/; "Ficha da empresa," Indiamart: Leader Healthcare India, 2016, acessada em 24 de agosto, 2016, www.indiamart.com/leader-healthcare-india/; Taurus Healthcare home page, acessada em 27 de agosto, 2016, www.taurushealthcare.co.in; "Ficha da empresa," Indiamart: Taurus Healthcare Private Limited, 2016, acessada em 27 de agosto, 2016, www.indiamart.com/taurus-healthcare/.

ANEXO 5: CONDIÇÕES DE MERCADO NAS REGIÕES SELECIONADAS

Cidade na Índia	Condições de mercado de dispositivos médicos
Deli (norte)	- Principal tipo de participação de mercado - inovadores de tecnologia médica - Ponto forte da região—Proximidade do governo central
Haryana (norte)	- Principal tipo de participação no mercado - Consumíveis de baixo custo, equipamento odontológico - Força da região - Disponibilidade de mão-de-obra não qualificada de baixo custo
Jarat (oeste)	- Principal tipo de participação de mercado - fabricação de stent - Força da região - Tecnologia de corte a laser utilizada no corte de diamantes modificado na Índia para fabricar
Karnataka (sul)	- Principal tipo de participação de mercado - Canetas de insulina, tecnologia da informação médica, stents cardíacos e implantes, máquinas de reação em cadeia da polimerase (PCR) - Força da região - Trabalhadores altamente especializados, engenheiros e tecnocratas
Tamil Nadu (sul)	- Principal tipo de participação de mercado: diagnósticos, sistemas vitais de suporte vital, oftalmologia - Força da região - Trabalhadores altamente especializados, engenheiros e tecnocratas

Fonte: "The Medical Device Industry in India," SKP Business Consulting, 2016, acessado em 28 de agosto, 2016, www.skpgroup.com/data/resource/skp_the_medical_device_industry_in_india_.pdf.