

Prêmio Jatobá 2019

bowler

CASE ESTRATÉGIA DE MARCA

Dasa, a grande virada

bowler

DIGITAL-FIRST COMMUNICATION

SOBRE A BOWLER

A **bowler** é uma combinação de agência e consultoria que adota o pensamento *digital-first*: fazemos comunicação completa e abrangente, em meio a uma realidade cada vez mais digital e complexa.

EXPEDIENTE

Equipe bowler dedicada à Dasa

Bárbara Conti
Camila Sampaio
Carolina Jabur
Cristiane Pinho
Gabriela Vogado
Hans Ponto
Jéssie Costa
Juliana Annunziato
Pedro de Moura
Thais Bueno
Rita Souza

Direção geral

Eduardo Severi
Maria Claudia Bacci



Sumário

Contexto dos negócios	06
2014 a 2019	08
Desafios de marca do início de 2018	10
As estratégias de reposicionamento	12
Comunicação da nova Dasa	14
Resultados e entregas	20
Tempos, movimentos e investimentos	22
Números e resultados	24

bowler

Contexto dos negócios

Uma grande história a ser contada

Até 2014

A Dasa nasceu a partir da soma de diversas empresas e marcas líderes em seus mercados, e consolidou sua operação de destaque no mercado de medicina diagnóstica a partir de uma ousada estratégia de aquisições. Eram ‘muitas empresas em uma’, sem uma cultura única e com desafios de integração para passar a atuar como um corpo coeso.

Sua configuração acionária era, até então, composta majoritariamente por fundos de investimento e pelo *free float* no Novo Mercado, o que impunha metas agressivas de crescimento financeiro no curto prazo, que são comuns a este tipo de configuração de controle, mas pouco eficazes para companhias no setor da saúde, que demandam visão de longo prazo, humanizada e orientada à qualidade para crescer de forma saudável e sustentável.

Suas marcas de laboratórios eram familiares ao público consumidor, mas a Dasa, como empresa, era pouco conhecida. Quando havia *recall*, quase sempre era por interfaces do mercado financeiro, precisamente por seu histórico de gestão. Dentre os demais *stakeholders*, era pouco percebida ou vista com desconfiança por seu passado focado em resultados financeiros.

Os médicos, principais formadores de opinião em saúde, não enxergavam a Dasa e seus atributos positivos, e perderam proximidade com a empresa neste período. A partir de 2014 a família Bueno realizou OPAs e assumiu o controle, à época com 62,5% das ações.

Grupo



NÚCLEO DE PROCESSAMENTO DE EXAMES DA DASA

2015 até 2019

Janeiro 2015 Começa a grande virada

Surge uma nova história, liderada por Pedro de Godoy Bueno, que tinha apenas 24 anos, filho do então controlador Edson de Godoy Bueno. Pedro assumiu a presidência com a missão de implementar uma profunda transformação no negócio. Com visão de investimento no longo prazo, *mindset* ágil e um DNA nato em saúde e suas particularidades, promoveu mudanças, como:



REVISTA EXAME, OUTUBRO 2018

Mudanças

Mudança de 80% do C-level
e contratação de um time de ‘estrelas da medicina’ para reforço da qualidade médica

Implementação de uma nova cultura organizacional: com senso de pertencimento e visão de dono para colocar o paciente no centro do negócio

Construção de um verdadeiro case de transformação digital, que se tornou referência mundial segundo o parceiro Amazon – AWS

Investimento em equipamentos, tecnologia e ampliação de portfólio, para proporcionar mais conforto e conveniência aos pacientes

Criação do laboratório de inteligência artificial (DasAIInova)

Lançamento da GeneOne, laboratório de inovação com foco em genética, e do Centro de Diagnóstico em Genômica, que processa os exames da área

Aproximação do ecossistema de inovação e empreendedorismo, com iniciativas como o apoio oficial da vertical de saúde do Cubo Itaú

Internacionalização da companhia com a integração da líder argentina, Diagnóstico Maipu, se tornando a primeira multinacional brasileira de medicina diagnóstica

Desafios de marca no início de 2018

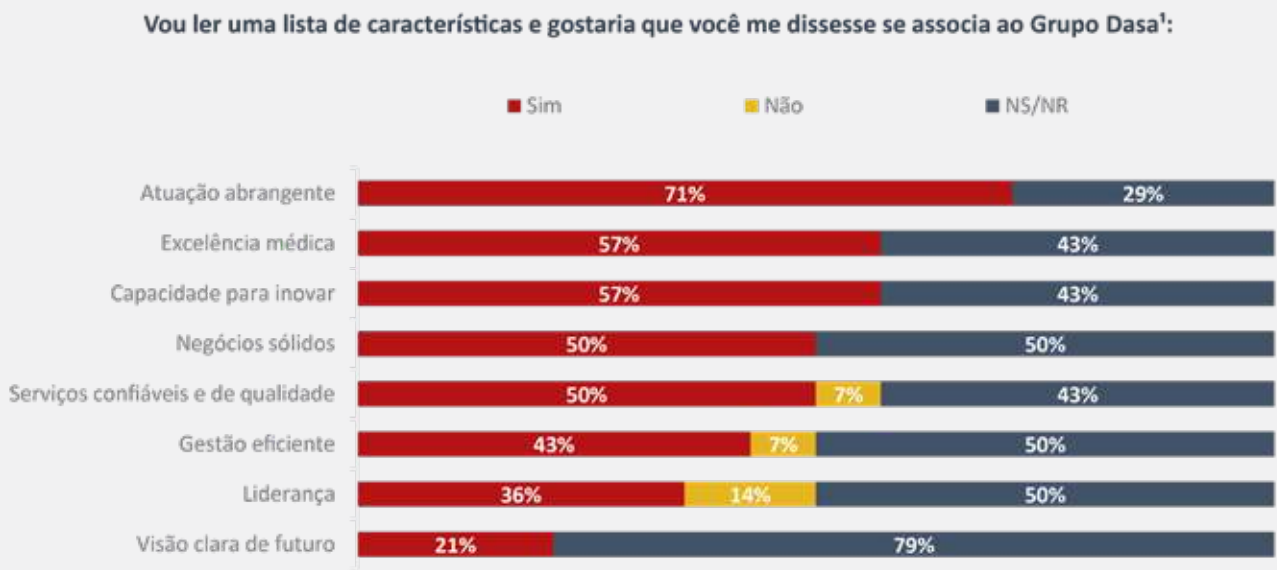
Enquanto a empresa estava voltada para dentro e todo esse movimento era desconhecido, começava uma reflexão sobre ‘se’ e ‘como’ a comunicação poderia contribuir para a imagem e reputação da companhia e do negócio como um todo, a partir dos seguintes gatilhos.

- A Dasa, como empresa, era pouco conhecida por seus méritos e suas características. O ponto de contato com quase todos os públicos estava limitado às iniciativas das marcas dos laboratórios, o que causava diluição dos esforços que, até então, eram baseados em diretrizes fragmentadas
- A marca corporativa estava envelhecida, não carregava significados ou traduzia atributos que apoiassem os desafios de negócio
- A empresa não havia se estruturado para a cultura de comunicação institucional e mantinha perfil *low profile* junto à empresa, não sendo procurada e/ou considerada
- Ainda que fosse líder brasileira, o mercado não reconhecia sua expressão frente aos demais *players*, que estavam mais estruturados em suas marcas e com mais tempo de trabalhos de *branding* e marketing corporativo
- Quando o novo presidente assumiu, em 2015, havia sido exposto à mídia como um herdeiro muito jovem (24 anos), causando curiosidade, mas também questionamento
- Ao iniciar o trabalho, em janeiro de 2018, a **bowler** ouviu a opinião de formadores de opinião do Rio de Janeiro e de São Paulo, nas editorias de saúde e negócios de veículos de grande impacto e repercussão, por meio de *Media Audit* realizado pela empresa Indie que demonstrou que:

87% dos entrevistados desconheciam ou conheciam pouco a Dasa, com citações como “As notícias que tenho deles são poucas. As vezes que corri atrás deles, não foram fáceis. Eles não têm muito contato com meu jornal, são fechados. O que sei deles é o que fico sabendo.”

Espontaneamente, sem serem estimulados com opções, apenas 20% dos participantes da pesquisa citaram a Dasa e somente 20% disseram que já haviam tido contato com a empresa anteriormente.

- O relacionamento com a comunidade médica e científica, ainda que uma prioridade na empresa, tinha espaço para aproximação
- O trabalho de *employer branding*, atração e retenção de talentos, era prejudicado pela ausência de clareza de posicionamento e pelo baixo *awareness*
- As transformações que foram lançadas pela nova gestão entre 2015 e 2018 amadureceram e surtiram resultados, mas não eram reconhecidas pelos públicos e se encontravam ‘represadas’ dentro da empresa



MEDIA AUDIT, ABRIL 2018



MEDIA AUDIT, ABRIL 2018

Havia um descolamento entre a ‘nova Dasa’ que já era realidade e a visão que o mercado tinha da empresa e de seus líderes

As estratégias de reposicionamento

O framework de premissas

Antes mesmo de orientar os caminhos estratégicos da comunicação para construção de marca, a **bowler** propôs uma série de fatores críticos de sucesso que deveriam estar alinhados dentro da companhia, de forma a pavimentar o caminho para o sucesso das estratégias.



Nova marca

O início do trabalho deveria partir de uma estratégia de ruptura com o antigo, traduzida em uma nova marca e novo posicionamento (que à época já existia na “cabeça” dos líderes, mas não estava organizado como visão)

Pilares de comunicação

A comunicação deveria ser sustentada pelos pilares de excelência médica, inovação e gestão

Nova abordagem

A marca e o posicionamento deveriam materializar a ‘virada’ e o novo momento da empresa, e para isso precisavam de novos canais, ações, formatos e programas que pudessem ecoar e legitimar sua nova fase

Intensidade e concentração

Para ‘tirar o avião do chão’ e introduzir a nova Dasa seria preciso investir com intensidade e concentração no tempo

A estratégia de operação

Como a companhia não tinha histórico de foco na marca corporativa, foi preciso também estabelecer as estratégias de operação que permitiram que o plano fosse bem-sucedido.

- Marketing e comunicação deveriam estar unidos na uniformização das mensagens e com senso de imparcialidade para budget, canais e dimensões de cada disciplina
- Dado o desafio exposto, era mandatório um modelo de gestão ágil que envolvesse o *senior management* da empresa. O VP da área médica e de marketing foi o *sponsor* do projeto e a **bowler** passou a se reportar diretamente a ele
- Uma equipe multidisciplinar e especialista em saúde e negócios, composta por jornalistas (uma delas com mestrado em saúde), relações públicas, publicitários, criativos, *designers*, estrategistas de *branding*, de conteúdo, de pesquisa, de audiovisual, de digital e de BI foi formada

A estratégia de posicionamento

Tínhamos uma ‘novela corporativa’ de sucesso que precisava ser contada pelos personagens por meio dos canais e *timing* certos.

- Associar canais diretos intermediados. Ter múltiplos e simultâneos canais de exposição.
- Tornar o CEO o protagonista da história (apesar do perfil reservado, entendeu sua missão) e trazer o endosso do VP da área médica para garantir a visão orientada para a excelência e credibilidade junto à comunidade médica.
- Massificar as mensagens (dentro do *target*) no primeiro ano, de forma a tirar da inércia e deixar residual de transformação.
- Para atingir os diferentes públicos: médicos internos e prescritores, imprensa, *players* de mercado, *startups*, governo e colaboradores, ativamos múltiplos canais e formatos de consumo de informação:
 - a mídia tradicional teria um papel fundamental para narrar e conferir credibilidade à nova marca, imbuída de sua reputação e isenção
 - a criação de eventos proprietários, campanhas direcionadas e plataformas próprias de conteúdo reforçariam o protagonismo da Dasa no setor de saúde
 - a presença em eventos de mercado, com patrocínios e ofertas de *speakers*, ampliaria sua capacidade de influência para materializar as conquistas
 - as parcerias de conteúdo com veículos da grande imprensa e de segmentos estratégicos empresariam reputação por meio de diferentes iniciativas de *branded content*
 - o ambiente digital assumiria o papel de ampliar o alcance das informações, por meio de uma plataforma em que a Dasa atua como *Publisher* de inovação aplicada à saúde, criando e promovendo conteúdo de interesse dos públicos

Comunicação da nova Dasa

O que foi feito

ENXOVAL DE NOVA MARCA

Foram produzidos: vídeo-manifesto do novo posicionamento, apresentação e *book* institucional para *stakeholders*, novo site e redes sociais, novos brindes, comunicação visual para colaboradores, folder institucional, apresentações customizadas para o atributo ‘inovação’, traduzido no *slogan* “Conexões inteligentes para a saúde”.

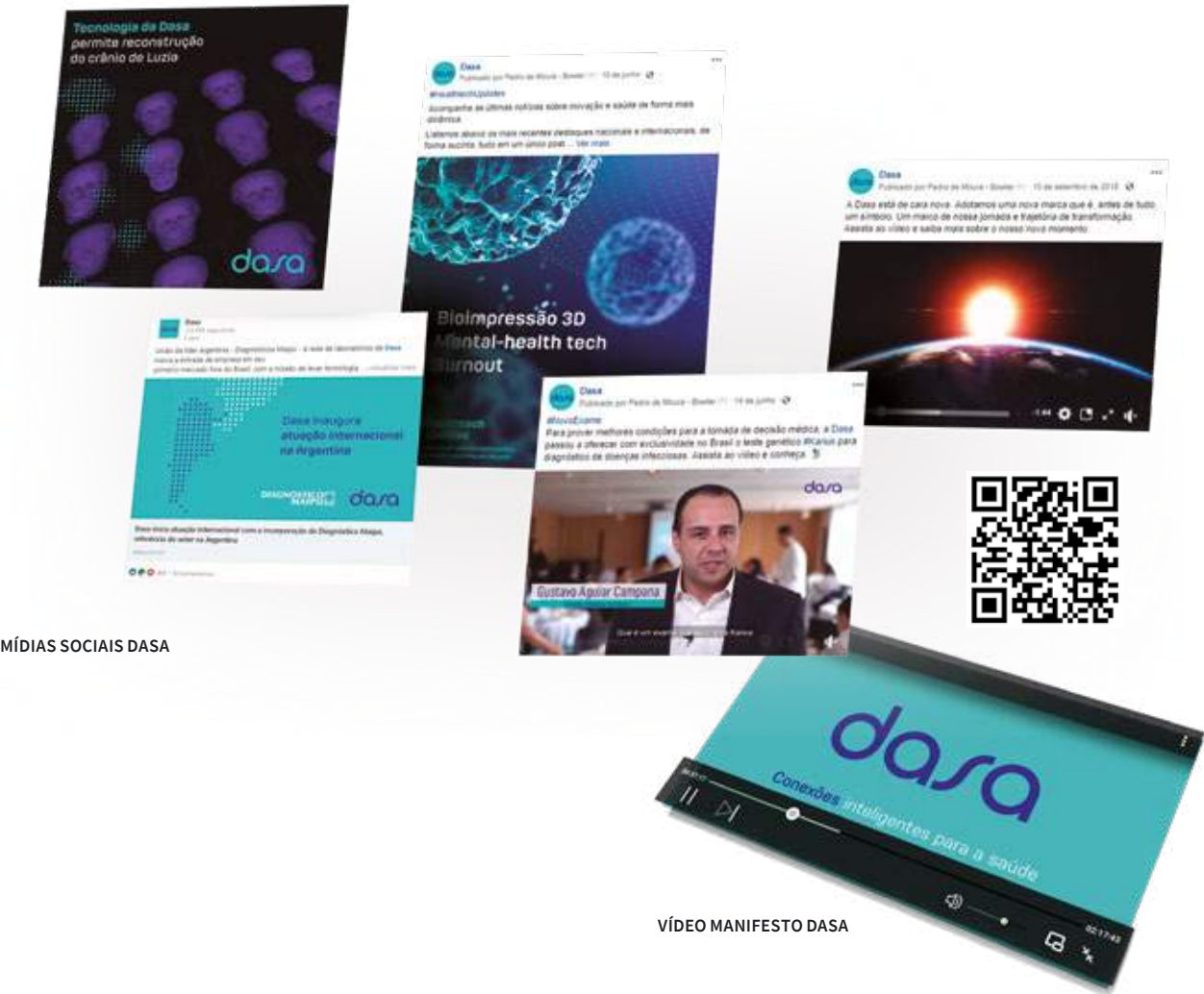


FOLDER INSTITUCIONAL DASA

Conexões inteligentes para a saúde



BRAND BOOK DASA



MÍDIAS SOCIAIS DASA

VÍDEO MANIFESTO DASA



SITE DASA

RELAÇÕES COM MÍDIAS

Para começar a falar sobre a “nova Dasa” enviamos um *press kit* que estimulava os jornalistas nos cuidados com a própria saúde com um vídeo do presidente da Dasa falando sobre sua disponibilidade para a imprensa. Os passos seguintes tiveram como estratégia central oferecer porta-vozes médicos como fontes seguras sobre saúde, encontros presenciais e lançamentos coletivos para a imprensa, que significou, muitas vezes, abrir mão de publicações maiores, em detrimento da construção de relacionamento. No total, foram mais de 130 matérias, *on* e *offline*, que reforçaram os pilares de inovação, excelência médica e o *turnaround* da gestão.



11 jornalistas participaram da apresentação do Centro de Diagnóstico em Genômica da Dasa

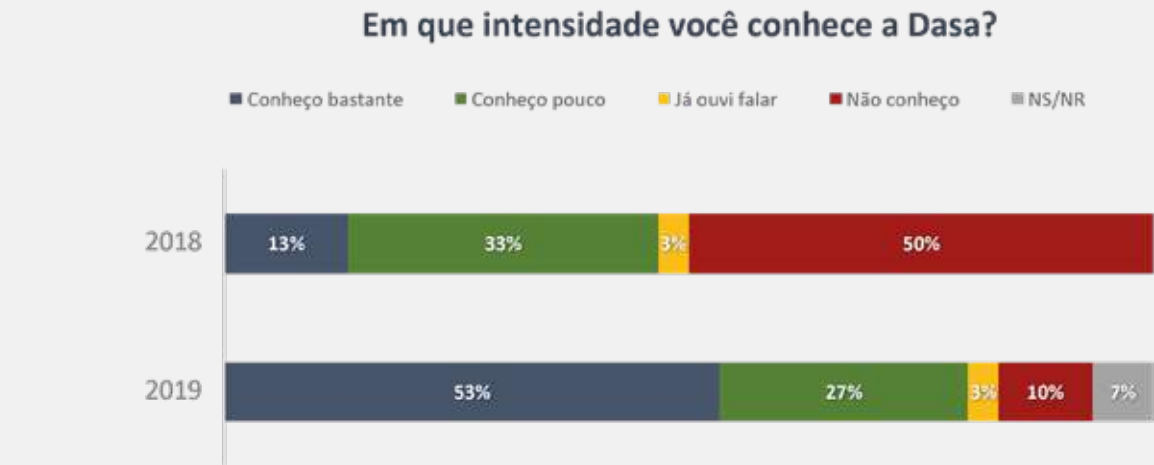


Vídeo do presidente da Dasa, Pedro de Godoy Bueno, para o *press kit* aos jornalistas



PORTA-VOZES E ENCONTROS

Os porta-vozes participaram de 113 encontros e entrevistas com renomados jornalistas como Maria Cristina Frias, João Caminoto, Ancelmo Gois, de veículos como: CBN, Estadão, Exame, Folha, O Globo, Saúde é Vital, TV Globo, Valor Econômico, Veja, entre outros. Nos encontros de apresentação de pautas inéditas, todas as pesquisas aplicadas pós-eventos evidenciaram 100% de satisfação sobre os temas, locais e datas propostos. Do total investido no plano de posicionamento da marca, 33% tocavam diretamente o trabalho de relações com a mídia. A versão 2019 do *Media Audit* mostrou uma virada de reputação: 80% dos entrevistados declararam conhecer a Dasa, ante os 87% que desconheciam ou conheciam pouco em 2018.



MEDIA AUDIT, MARÇO 2019

PLATAFORMAS CONTINUADAS DE CONTEÚDO

Além das ações que reapresentavam a companhia, introduzimos a prioridade de materializar o conceito de “Conexões inteligentes para a saúde”, estimulando a Dasa a criar plataformas de conteúdos alinhados ao seu propósito e que pudessem ‘gerar fatos’ para a comunicação. **Criamos o Prêmio Abril & Dasa de Inovação Médica** – que recebeu 106 trabalhos e causou grande impacto na comunidade científica – e o **Radar Dasa da Saúde** – trabalho inédito para compilar e analisar dados para traçar o panorama da saúde do brasileiro. As iniciativas contribuíram para a aproximação da empresa com a comunidade médica, com a academia e com jornalistas.



PRÊMIO ABRIL & DASA DE INOVAÇÃO



PRÊMIO ABRIL & DASA DE INOVAÇÃO



EVENTO RADAR DASA DA SAÚDE 2018



LIVRO RADAR DASA DA SAÚDE 2018

LIVE MARKETING

Para destacar o protagonismo da empresa no setor, organizamos 3 eventos presenciais e 1 evento virtual (*live*) com foco em conteúdo e em parceria com grandes veículos (Valor, Folha de S.Paulo, O Estado de S.Paulo, O Globo). Além disso, criamos 9 eventos próprios dirigidos a públicos estratégicos. Com mais exposição, conquistamos crescentemente convites para sermos *speakers* em eventos estratégicos como **Summit Saúde Estadão, HIS, Credit Suisse e Hospitalar**.



Live Media Lab Estadão
Estadão



Evento Sustentabilidade de Saúde pela Inovação
Valor Economico

BRANDED CONTENT

Dezenas de brandeds foram publicados nos formatos mais variados: cadernos, páginas, sobrecapa, *e-mail marketing*, *live* no Facebook, peças de redes sociais, *podcasts*, rádios, anúncios, *hotsites*, canais digitais etc. Além disso, foram desenvolvidas parcerias com novas mídias, como o Canal Meio (*newsletter* diária, em que a Dasa passou a apoiar a coluna semanal de *health tech*, assumindo o papel de primeiro patrocinador formal do deste novo modelo de jornalismo), e o Jornalistas&Cia (veículo direcionado aos jornalistas). O alcance médio relatado pelos veículos (Folha de S.Paulo, Valor, O Estado de S.Paulo, O Globo, Exame, Veja, Saúde, Brazil Journal, Meio e Jornalistas & Cia) foi estimado em 900 milhões de pessoas no impresso e mais de 30 milhões no digital.



BRANDED CONTENT
ESTÚDIO FOLHA

DASAHUB DIGITAL

Os canais digitais da Dasa mudaram de patamar com a curadoria de conteúdo. O site antigo que tinha cerca de 150 acessos/mês passou a 50 mil acessos/mês a partir de sua nova versão, desenvolvida pela **bowler**. Entre maio de 2018 e agosto de 2019, as redes sociais alcançaram mais de 14 milhões de pessoas, com mais de: 1.1 milhões de interações, 1.3 milhões de views e 150 mil cliques em links. Foram 18 vídeos e 22 eventos cobertos em “lives” com mais de 301.974 views. O resultado positivo se deve à estratégia de atuação como *Publisher*, promovendo conteúdos ligados à inovação aplicada à saúde.



MÍDIAS SOCIAIS
Dasa



APRESENTAÇÃO NOVA MARCA PARA
PÚBLICO INTERNO
Virada de marca

COLABORADORES DASA

A virada da marca deveria mexer e impactar o público interno. Em 10/09/2018, a Dasa amanheceu com suas novas cores repaginando corredores, elevadores e mobiliários. Pela manhã, os colaboradores acompanharam palestra do e-Patient, Dave de Bronckart, e uma *live* com Pedro Bueno pelo *Workplace*, canal de comunicação interna da empresa. O posicionamento intenso da nova marca contribuiu para criar um novo senso de orgulho e pertencimento e permitiu fortalecer os esforços de *employer branding*. O maior impacto foi no recrutamento: de 2 mil candidatos em 2017 para mais de 7 mil em 2018.

MARKETING DE RELACIONAMENTO MÉDICO

O público prioritário da marca foi atingido por diversas ações: *public relations*, eventos científicos, publicidade e marketing direto, além de uma régua estruturada de CRM. Do total investido no plano de posicionamento, 91% tocavam direta ou indiretamente a comunidade médica, somando mais de 27 ações.



APRESENTAÇÃO NOVA MARCA PARA MÉDICOS

Resultados e entregas

A percepção gerada pelo trabalho da bowler



A **bowler** demonstrou ser mais que uma agência, é um parceiro estratégico que olha nosso *business* de forma integrada, contribuindo em diferentes frentes. É, sem dúvida, um parceiro de criação de valor de longo prazo e o *mindset* inovador tem total sintonia com o nosso momento na Dasa.

PEDRO DE GODOY BUENO
Presidente da Dasa



A **bowler** apoiou a Dasa a demonstrar mais aos médicos sobre o trabalho que fazíamos e nos apoiou na divulgação de nossas ações de inovação em saúde. Eles pensam cada detalhe de forma estratégica. Dos encontros de relacionamento com a imprensa aos eventos de lançamento e apresentação da nova marca da Dasa, a atuação da bowler foi excelente.

ROMEY DOMINGUES
Presidente do Conselho da Dasa



Tanto a holding Dasa quanto as nossas marcas de laboratórios são atendidas com plenitude pela **bowler**. Procuramos uma agência e encontramos um parceiro de negócios que tem um valor inestimado. Que supera nossas expectativas. A **bowler** me colocou em contato com uma infinidade de jornalistas de negócios e de saúde que certamente têm outra percepção da Dasa atualmente. E o que os destaca é esse olhar crítico, ativo, participativo e instigador que nos desafia constantemente.

EMERSON GASPARETTO
Vice-presidente da área médica da Dasa

“E o que os destaca é esse olhar crítico, ativo, participativo e instigador que nos desafia constantemente.”

EMERSON GASPARETTO



A Dasa hoje é um *case* bem-sucedido de construção de marca. Para isso, sempre tiveram um suporte profissional e competente da bowler. Desde o primeiro contato com o Estadão, a agência sempre se mostrou muito focada e sabia exatamente o que fazer para que o cliente conseguisse o seu objetivo. A centralização das atividades em uma única agência facilita o trabalho de quem procura informação e dá harmonia ao conjunto. A agência entende o cliente, está dentro dele e sabe como fazer com que isso chegue ao veículo. É muito enriquecedor ver a evolução de um trabalho e perceber como a competência e o profissionalismo fazem a diferença.

LUIS FERNANDO BOVO
Diretor de Projetos Especiais do Estadão



Meu contato com a Dasa coincide com a entrada da **bowler**. Apesar da Dasa ser líder em medicina diagnóstica, com faturamento acima de R\$ 4 bi, não sabia muito sobre o que estava acontecendo lá dentro. Agora, percebo que a empresa vem ganhando uma visibilidade calculada e calibrada para os públicos que interessam.

GERALDO SAMOR
Publisher do Brazil Journal



Ao começar a ver o nome e a marca Dasa ganharem uma exposição institucional maior, isso gerou uma curiosidade grande de conhecer melhor a empresa. Desse modo, passei a me interessar por notícias e pela história da empresa. Hoje tenho, de fato, um maior conhecimento de sua atuação, sua história, a história de seus acionistas.

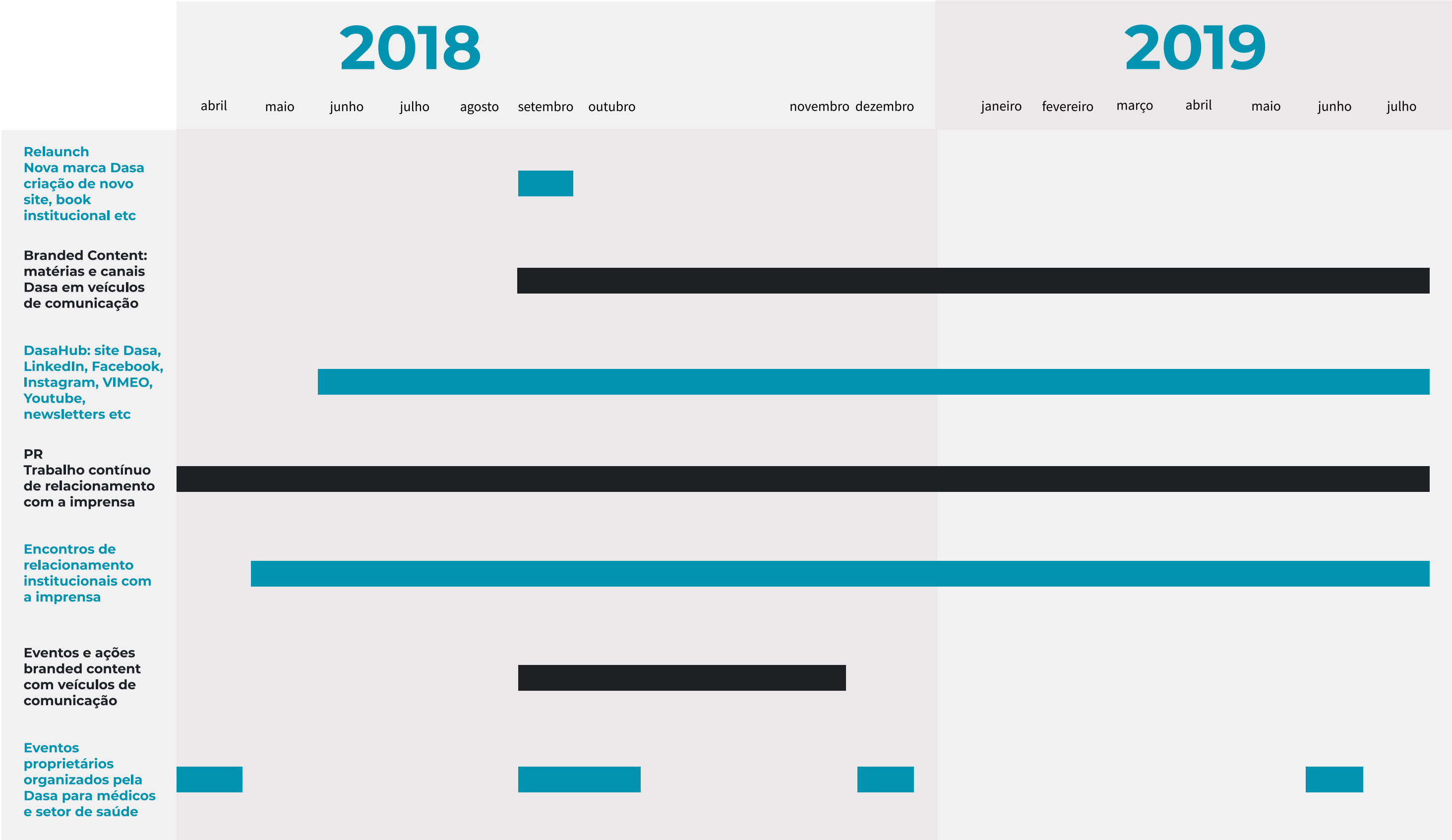
EDUARDO RIBEIRO
Diretor do Portal dos Jornalistas



Tem sido muito fascinante acompanhar a maneira como a Dasa está fazendo o processo de transformação Digital, principalmente a maneira como tem demonstrado esse processo. (...) A impressão que eu tenho, é que em breve no Brasil, a gente vai começar a ver em diversos congressos o caso da Dasa sendo tratado como *case* mesmo, de como é que você faz transformação, como é que você comunica a transformação.

PEDRO DORIA
Jornalista do jornal O Globo, O Estado de São Paulo, Rádio CBN e editor do Canal Meio

Tempos, movimentos e investimentos



Números e Resultados



Relações com a mídia

Public Relations

134
MATÉRIAS

17
VEÍCULOS

Encontros

36
ENCONTROS INDIVIDUAIS COM JORNALISTAS

100%
DE SATISFAÇÃO SOBRE OS TEMAS, LOCAIS E DATAS DE REALIZAÇÃO COM OS EVENTOS COM JORNALISTAS

77
JORNALISTAS PRESENTES EM EVENTOS PROPRIETÁRIOS DASA

Eventos

106
CASES INSCRITOS NO PRÊMIO ABRIL & DASA

27
JORNALISTAS PRESENTES NO EVENTO DE APRESENTAÇÃO DO ESTUDO RADAR DASA DA SAÚDE



Branded Content Impacto

900 MIL IMPRESSO **30** MILHÕES DIGITAL

Big numbers redes sociais

Alcance total redes + 14 MILHÕES DE PESSOAS	Total de interações + 1,1 MILHÃO DE INTERAÇÕES	Total views + 1,3 MILHÃO DE VIEWS	Total cliques + 150 MIL CLIQUES EM LINKS
--	---	--	---

Comparativo site

Média de acessos site antigo x novo	
ANTIGO	NOVO
150 ACESSOS/MÊS	50 MIL ACESSOS/MÊS



Investimento

TOTAL
R\$ 404.083
Entre 14/5/2018 e 28/7/2019

MENSAL
R\$ 28 MIL

Eventos

Eventos Cubo	Participação e cobertura
+ 300 MIL DE VIEWS DAS LIVES	22 EVENTOS

Colaboradores

Workplace	Recrutamento
+22 MIL FUNCIONÁRIOS ATIVOS	2017 2,020 2018 7.072 CANDIDATOS PARA ESTÁGIO

Produção audiovisual

18
VÍDEOS PRODUZIDOS E CO-PRODUZIDOS



bowler