



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

**As estratégias de marketing na criação de valor para a  
marca – O caso CUF**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação com especialização em Comunicação,  
Marketing e Publicidade**

**Por**

**Maria João Oliveira Carvalho**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**setembro 2017**



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

**As estratégias de marketing na criação de valor para a marca – O  
caso CUF**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação com  
especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade**

**Por**

**Maria João Oliveira Carvalho**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Sob orientação de Professor Doutor José Gabriel de Oliveira  
Andrade Júnior**

**setembro 2017**

## **Resumo**

A dissertação que se apresenta debruça-se sobre o estudo do contributo das estratégias de marketing na criação de valor para a marca utilizando como estudo de caso a marca CUF.

A investigação foi feita através do levantamento de todas as estratégias e mecanismos de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela marca CUF e da posterior análise da sua contribuição para o valor para a marca tendo por base a revisão da literatura elaborada.

Assim, esta investigação partiu de uma revisão da literatura que pretendeu averiguar, em primeiro lugar, quais as principais tendências atuais do marketing e de seguida as principais características e especificidades inerentes ao marketing de serviços e, nomeadamente, ao marketing na saúde. Por fim, foi feita uma abordagem ao conceito de marca.

O trabalho empírico assentou numa abordagem interpretativista. Foi elaborada uma grelha de análise que permitiu o estudo detalhado de cada estratégia de comunicação, interna e externa tendo como referência todas as teorias abordadas na revisão da literatura.

Esta análise permitiu concluir que as estratégias de marketing desenvolvidas pela CUF contribuem para a criação de valor da marca na medida em que têm em conta as necessidades e os desejos dos seus consumidores, as tendências atuais do marketing, bem como as especificidades que caracterizam os serviços de saúde.

## **Palavras-chave:**

Marketing de serviços, Marketing na saúde, Valor da marca, CUF

## **Abstract**

This study discusses the contribute of the marketing strategies for the brand equity and applies a study case, the brand CUF.

This research was developed by gathering all the marketing strategies developed by the brand CUF and, after that, by the analysis of their contribution for the brand equity, based in the literature review previously made.

Thus, this research started by a literature review that intent to look into the marketing tendencies and to look into the characteristics and the particularities of services marketing and healthcare marketing. After that, it was made a study around the concept of brand.

The empirical work followed an interpretativist approach. It was made an analysis gride that intent to analyse each and every strategy of internal and external communication based on the literature review.

The conclusion of this analysis is that the marketing strategies developed by CUF contibute for the brand equity once they take into consideration the wants and needs of the consumers, the marketing tendencies and the particular characteristics of health services.

## **Key-Words:**

Services Marketing, Healthcare Marketing, Brand Equity, CUF

# Dedicatória

*Ao meu avô,  
Francisco Afonso Carvalho*

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Teresa e Carlos, por serem o meu maior apoio e inspiração e por tudo o que possibilitaram na minha vida.

À minha irmã, Joana, por me proteger sempre e acreditar sempre em mim.

À minha avó, Lourdes, por todo o amor e dedicação.

À minha amiga Gabriela, pelo apoio incondicional.

À minha amiga Margarida, pelas horas de trabalho conjuntas.

A toda a minha família e a todos os meus amigos, por todo o apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Gabriel Andrade, pelos conselhos e orientação.

A todos os que de alguma forma possibilitaram este trabalho, muito obrigada.

# Índice

Resumo .....	i
Palavras-chave .....	i
Abstract.....	ii
Key-Words .....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Índice .....	v
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Introdução.....	1
Parte I – Revisão da Literatura .....	3
1. Marketing .....	3
1.1 Tendências atuais do marketing.....	3
1.2 O novo consumidor.....	12
2. Marketing de serviços.....	15
2.1 A definição e as características dos serviços .....	15
2.2 Os desafios do marketing e da gestão de serviços .....	17
2.3 O marketing mix dos serviços .....	18
2.4 A publicidade dos serviços .....	20
3. Marketing na saúde.....	22
3.1 As características dos serviços de saúde .....	22
3.2 As funções do marketing nas instituições de saúde .....	23
3.3 Os consumidores dos serviços de saúde.....	26
3.4 O marketing mix dos serviços de saúde .....	30

4. As marcas .....	35
4.1 O que são marcas .....	35
4.2 A identidade da marca.....	37
4.3 A imagem da marca.....	40
4.4 Brand equity .....	41
4.5 Os benefícios das marcas .....	43
Parte II – Investigação empírica .....	46
5. Metodologia .....	46
5.1. O tipo de investigação e a técnica de recolha de dados .....	46
5.2. Modelo metodológico: o estudo de caso.....	47
6. O caso José de Mello Saúde .....	48
6.1. A José de Mello Saúde .....	48
6.2 O marketing na José de Mello Saúde.....	52
7. Análise e Discussão dos resultados .....	67
Conclusão .....	88
Bibliografia.....	90
Webgrafia .....	93

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Estrutura concetual de um Plano de Comunicação de Marketing Integrada (Adaptado de Batra e Keller, 2016: 137).....	8
<b>Figura 2</b> - Os papéis alternados do marketing tradicional e do marketing digital (Adaptado de Kotler et. al., 2017: 52).....	10
<b>Figura 3</b> - “ <i>The brand system</i> ”. Adaptado de Kapferer (2008: 12).....	36
<b>Figura 4</b> - “ <i>The Components of Brand Identity</i> ”. Adaptado de Chernatony (2010: 54).....	38
<b>Figura 5</b> - Logótipo do Grupo José de Mello .....	51
<b>Figura 6</b> - Logótipo da José de Mello Saúde.....	51
<b>Figura 7</b> - Logótipo da marca CUF .....	51
<b>Figura 8</b> - Logótipo da unidade de saúde CUF “Hospital CUF Descobertas.....	51
<b>Figura 9</b> - Layout do site “saúdecuf”.....	55
<b>Figura 10</b> - Layout da página My CUF .....	55
<b>Figura 11</b> - Interface da aplicação móvel MyCUF.....	56
<b>Figura 12</b> – Passatempo CUF.....	57
<b>Figura 13</b> – Presença CUF num jogo no qual foi o match day sponsor.....	57
<b>Figura 14</b> – Presença da marca CUF em eventos.....	58
<b>Figura 15</b> - Primeira fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF” .....	60
<b>Figura 16</b> - Frame do spot televisivo da campanha “70 Anos de Saúde - CUF” .....	60
<b>Figura 17</b> - Frame do vídeo “Making Of – Foi assim que nasceu o anúncio – CUF” ..	61
<b>Figura 18</b> - Excerto da segunda fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF” .....	62
<b>Figura 19</b> - Excerto da terceira fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF” .....	62
<b>Figura 20</b> - Campanha CUF “A experiência que mais ninguém tem” .....	63
<b>Figura 21</b> - Frame do spot televisivo da campanha “Rede CUF” .....	65
<b>Figura 22</b> - Frame do spot televisivo da campanha “MyCUF” .....	65
<b>Figura 23</b> - Frame dos vídeos tutoriais “A avó explica” .....	66

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 - Análise da Comunicação Interna.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 2 - Análise da Comunicação Externa.....</b>	<b>75</b>

# Introdução

As alterações profundas que o mercado tem vindo a sofrer alteraram por completo o processo de compra dos consumidores. Teve de existir uma readaptação das empresas a esta nova realidade e o setor da saúde não foi exceção. O facto de existirem vários *players* no mercado e de o processo de compra se ter alterado totalmente levou a que as unidades de saúde mudassem a forma de se dirigir aos consumidores.

Neste sentido, surge a necessidade de estudar de que forma é que as unidades de saúde privadas em Portugal estão a comunicar com os seus consumidores e que estratégias estão a adotar para liderarem no mercado em que atuam. Para além disto, é necessário perceber se o fazem de forma eficaz contribuindo realmente para a criação de valor para a marca.

O marketing na saúde é um conceito relativamente recente e pouco explorado em Portugal. As estratégias desenvolvidas pelas unidades de saúde, nomeadamente as privadas, não são evidentes. No entanto, considera-se que houve um *player* que mudou este panorama ao lançar uma campanha publicitária no ano de 2015, a CUF. Esta campanha, que pretendeu celebrar o 70º aniversário da marca, mereceu o “Grande Prémio de Marketing M&P 2015”. O interesse pessoal pela área da saúde e a curiosidade despertada por esta campanha que foi o mote para o desenvolvimento desta dissertação.

A pergunta de partida que traduz o que se pretende averiguar com esta investigação traduz-se no seguinte: De que forma as estratégias de marketing desenvolvidas pela CUF contribuem para a criação de valor para a marca?

É necessário ter em conta que o consumidor atual apresenta características específicas que precisam de ser tidas em conta na hora de desenhar estratégias de marketing que criem valor para uma marca. O excesso de informação a que estão sujeitos todos os dias faz com que muitas das mensagens que lhes são transmitidas sejam ignoradas.

Por forma a fazerem-se ouvir, as empresas têm de transmitir mensagens únicas e diferenciadoras mas também têm de saber quando e onde transmiti-las. Desta forma, revela-se fundamental perceber quais as tendências atuais do marketing para entender como comunicar eficazmente.

Uma vez que a dissertação que se apresenta utiliza como estudo de caso uma marca prestadora de serviços de saúde, revela-se importante compreender que os serviços apresentam características que lhes conferem alguma especificidade. Assim, o marketing desenvolvido para serviços tem também algumas particularidades que devem ser tidas em conta.

O setor da saúde tem um grande impacto e importância na sociedade. É um setor que está sujeito a mudanças constantes, quer em termos sociais, económicos ou tecnológicos por exemplo. É necessário ter ainda em conta que quem procura os serviços de saúde se encontra, muitas vezes, debilitado física e emocionalmente. Por estas e outras razões, é fundamental perceber estes consumidores e como chegar até eles, atendendo aos seus desejos e necessidades.

Desta forma, é importante considerar que o marketing na saúde apresenta características específicas que merecem toda a atenção no momento de desenhar qualquer estratégia.

A revisão da literatura apresentada pretende deslindar acerca de todos estes temas para que, no fim, seja possível dar uma resposta à questão de partida. Ao perceber quais as principais tendências atuais do marketing e quais as características deste novo consumidor e ao entender as especificidades do marketing de serviços e do marketing da saúde, vai ser possível compreender como é que as estratégias de marketing vão contribuir para a criação de valor para a marca CUF.

# Parte I – Revisão da Literatura

## 1. Marketing

### 1.1 Tendências atuais do marketing

Ao longo do tempo, com todas as transformações sociais, políticas e tecnológicas, o Marketing experienciou várias mudanças em termos do seu foco, do seu pensamento e da sua prática (Kumar, 2015).

O Marketing existe desde que existem trocas comerciais. Com a Revolução Industrial e até à primeira metade do século XX os produtos vendiam-se a si próprios e a preocupação era a de produzir em massa. As empresas acumulavam *stocks* e o objetivo era centrado no lucro. A comunicação feita pelas empresas era vertical. No entanto, a partir da década de 50, as empresas aperceberam-se de que as técnicas de venda que utilizavam não iam ao encontro daquilo que era realmente importante; a conquista e a manutenção de negócios de longo prazo criando relações de confiança com os consumidores. O consumidor assumiu assim o papel central no cenário da comercialização. O processo comunicacional inverteu-se e instalou-se a preocupação em conhecer o consumidor e aquilo que ele deseja. (Las Casas, 2004).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), dividem as fases de evolução do Marketing em Marketing 1.0, 2.0, 3.0 e, mais recentemente, 4.0.

O Marketing 1.0 e 2.0 associa-se às fases supracitadas. O Marketing 1.0 assumiu-se até à primeira metade do séc XX centrado-se nas vendas e no lucro e o Marketing 2.0 introduziu a era do relacionamento onde o consumidor assumiu o protagonismo.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) enunciam o Marketing 3.0 como o Marketing centrado no lado humano do consumidor, consciente, emotivo e espiritual. Nesta fase, torna-se fundamental delinear claramente a missão, visão e valores da empresa construindo assim uma identidade que possa ser espelhada e difundida por todos os seus *stakeholders*. Admite-se a importância do lado emocional que as marcas e os seus produtos ou serviços despertam nos consumidores e enfrenta-se a possibilidade de estes, através das plataformas digitais, poderem expressar publicamente as suas experiências e opiniões acerca das marcas.

O momento em que se reconhece o consumidor como o principal foco é fundamental. Kotler e Armstrong (2012: 4) evidenciam a importância das relações com os consumidores no sucesso de qualquer empresa. Os autores afirmam que o “*marketing is managing profitable customer relationships*”.

Estando clara a importância do consumidor é fundamental perceber como chegar até ele e como criar relações duradouras com o mesmo através da criação de valor para a marca. É aqui que o marketing assume o controle. Assim, a sua função é, construir uma imagem forte e única na mente do consumidor que por sua vez dará origem a relações fortes e duradouras que resultam num compromisso com a marca.

Kotler e Armstrong (2012: 29) definem o marketing como “*the process of building profitable customer relationships by creating value for customers and capturing value in return*”. Para isto, os autores afirmam que é necessário, primeiramente, perceber o mercado e as necessidades e desejos dos indivíduos, depois delinear estratégias de marketing orientadas para o consumidor e, de seguida, construir um programa de marketing integrado que crie associações fortes e únicas nas mentes dos indivíduos. Isto permite construir relações sólidas com os consumidores. O “retorno” deste processo é o valor da marca percebido pelo público e a satisfação do mesmo que se poderá converter na sua lealdade à marca.

Importa agora perceber as atuais tendências do marketing para que seja possível entender como é que é possível construir este valor associado às marcas tendo por base o panorama corrente.

Tal como já foi referido, as mudanças na prática do marketing acompanharam, inevitavelmente, as mudanças económicas, políticas, sociais e tecnológicas. O marketing adaptou-se, assim, aos vários cenários do mercado. O simples *telling and selling* deu lugar a estratégias bem delineadas que se desenvolvem, agora, em torno de um consumidor cada vez mais exigente e informado e de um panorama tecnológico que se desenvolve a um ritmo avassalador.

É com base neste panorama que Kotler *et al.* (2017) propõem o conceito de Marketing 4.0. Estes desenvolvem os conceitos do novo consumidor e da conectividade.

De todas as mudanças a que se assistiram e de todos os fatores que alteraram a equação do marketing, a internet é, sem dúvida, um reagente que, pela sua volatilidade, merece especial atenção.

A internet permitiu ultrapassar barreiras cuja existência condicionava e determinava as estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas, as barreiras do tempo e do espaço. O mundo tornou-se mais pequeno no sentido em que ficou mais fácil chegar às pessoas e criar relações com elas. O *boom* da era da informação, da tecnologia e dos *gadgets* permitiu uma comunicação individualizada, que por sua vez potenciou a construção de relações mais próximas com os consumidores (Kotler e Armstrong, 2012).

Desta forma, aos media tradicionais como a televisão, a rádio e a imprensa, acrescentou-se uma nova forma de comunicar com os consumidores, os media digitais. Apesar de a importância dos meios tradicionais continuar evidente no processo comunicacional desenvolvido pelas marcas, a sua dominância diminuiu (Kotler e Armstrong, 2012).

Aliados à internet, os dispositivos móveis contribuíram para este novo mundo de possibilidades para o marketing. A portabilidade e a acessibilidade que são características destes dispositivos, nomeadamente os *tablets* e os *smartphones* e a dependência dos consumidores em relação aos mesmos torna-os nuns dos principais canais comunicacionais a usar pelo marketing. Isto verifica-se não só pela razão de fazerem inteiramente parte da vida da maioria dos consumidores mas também pela potencialidade e funcionalidades que apresentam. É assim que o marketing digital se afirma e se torna no centro das atenções, tal como refere Giurea (2015).

A mesma autora afirma que, entre os vários *upgrades* que a era digital veio desbloquear, importa referir a interatividade, a mobilidade, a personalização e a quantificação. A interatividade associa-se à possibilidade de a empresa e o consumidor comunicarem diretamente e de os próprios consumidores comunicarem uns com os outros em tempo real. A mobilidade relaciona-se com o facto de a informação estar disponível 24 horas guardada no bolso ou na carteira. A personalização refere a capacidade de individualizar e personalizar as mensagens. Por fim, a quantificação permite uma avaliação detalhada das estratégias desenvolvidas.

Kotler *et al.* (2017) defendem que as tecnologias que existem hoje em dia não são novas mas que têm convergido nos últimos anos e que este fenómeno da convergência alterou as práticas do marketing. Os autores defendem ainda que a convergência tecnológica vai levar a uma convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional.

Jenkins (2006: 4) define a convergência como o

“fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de media, a cooperação entre múltiplos mercados mediáticos e o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam”.

<sup>1</sup>

Esta ideia é suportada por Batra e Keller (2016) que sustentam que com a ascensão dos novos media os consumidores mudam constantemente os dispositivos onde procuram informação e que isto influencia onde, como e quando eles escolhem as suas marcas. Assim, estes evidenciam a importância da Comunicação de Marketing Integrada (CMI).

Os autores defendem que os novos meios comunicacionais facilitam a personalização do conteúdo das mensagens o que permite aos profissionais do marketing a utilização dos media mais adequados consoante os seus objetivos. Se antes apenas tinham disponíveis os media tradicionais como a televisão, a rádio, a imprensa e as relações públicas, hoje as possibilidades são muitas, como o Facebook, os websites, o e-mail, as aplicações para *smartphones (apps)*, entre outros.

Batra e Keller (2016) defendem ainda que ao usar as potencialidades de cada um dos media disponíveis, os marketers têm hoje, mais que nunca, a possibilidade de comunicar mais eficazmente.

Tal como já foi referido, os profissionais do marketing podem agora, mais facilmente, escolher os media mais adequados aos objetivos das mensagens que comunicam considerando que cada media tem características específicas que potenciam e desbloqueiam os vários processos na tomada de decisão do consumidor. Existem, assim, várias opções comunicacionais que têm diferentes papéis e que concretizam diferentes objetivos na estratégia de marketing de uma marca.

Keller (2016) enumera as principais plataformas de comunicação do marketing e enumera também os oito principais objetivos da comunicação de uma empresa que dependem de fatores como o ponto de situação em que a marca se encontra, que lugar ocupa no mercado, as características do target para quem se dirige, entre outros. Enuncia ainda as principais fases do processo de decisão de compra dos consumidores

---

<sup>1</sup> Jenkins, H. (2006), *Cultura da Convergência*, São Paulo: Aleph

admitindo que este não é um processo linear e que pode sofrer retrocessos ao longo das etapas.

As principais formas de comunicação do marketing enunciadas por Keller (2016) são: a publicidade, as promoções, os eventos e experiências, as relações públicas, os *social media* e o *marketing online*, o *mobile marketing*, o marketing direto e as vendas pessoais.

Por sua vez, o autor considera que os oito principais objetivos comunicacionais de uma empresa são: desenvolver a notoriedade da marca, fornecer informação detalhada sobre aquilo que oferece, criar uma personalidade e um imaginário associado à marca, criar e alimentar uma relação de confiança com os consumidores, despertar emoções nos consumidores, incitar à compra, fomentar a lealdade à marca e por fim, conectar os seus consumidores.

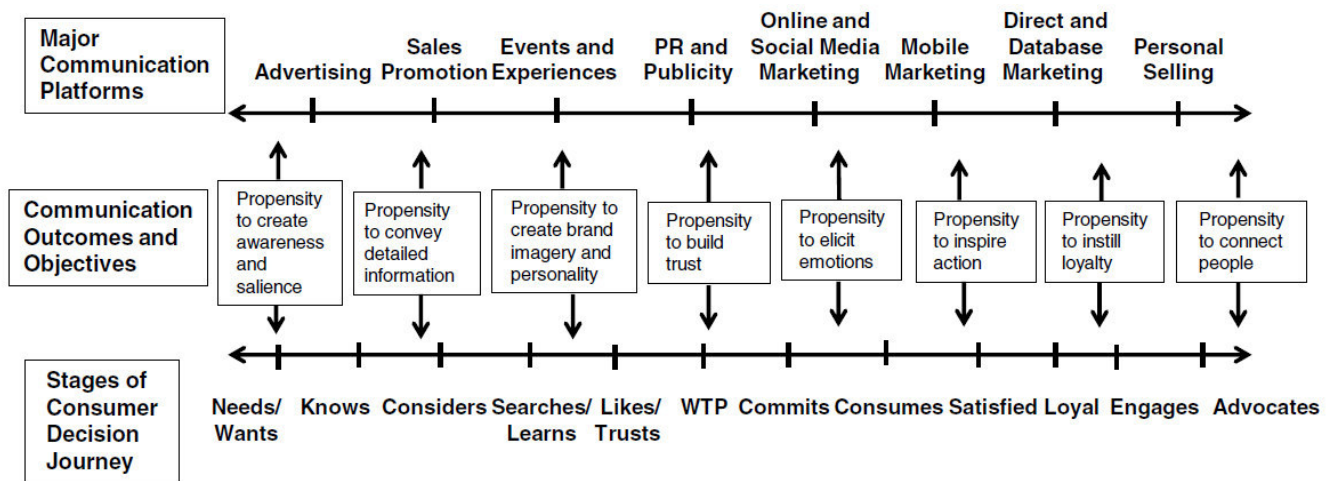
As diferentes fases do processo de compra dos consumidores são enumeradas pelo autor da seguinte forma:

- 1º - O consumidor tem uma necessidade ou desejo;
- 2º - O consumidor conhece a marca;
- 3º - O consumidor considera a marca como opção para satisfazer o seu desejo ou necessidade;
- 4º - O consumidor procura informações sobre a marca;
- 5º - O consumidor avalia a marca;
- 6º - O consumidor avalia a marca positivamente e aceita pagar o preço apresentado pela mesma;
- 7º - O consumidor planeia experimentar a marca;
- 8º - O consumidor adquire o produto ou serviço da marca;
- 9º - O consumidor fica satisfeito com a marca;
- 10º - O consumidor torna-se leal à marca;
- 11º - O consumidor compromete-se com a marca e interage com ela;
- 12º - O consumidor aconselha a marca aos demais.

Assim, por forma a comunicar eficazmente, o autor considera que é importante as empresas conhecerem o processo de decisão de compra dos consumidores, conhecerem os principais benefícios das plataformas comunicacionais que têm disponíveis e definirem qual ou quais usar consoante os objetivos comunicacionais que ambicionam. Desta forma, é possível construir um plano de Comunicação de

Marketing Integrada (CMI) eficaz que tira proveito de todas as diferentes funcionalidades que os media tradicionais e digitais apresentam.

O autor junta-se a Rajeev Batra e cria um quadro que sintetiza a análise de todos estes aspetos apresentando assim quais os meios de comunicação mais adequados em cada fase do processo de decisão de compra dos consumidores tendo em conta os diferentes objetivos comunicacionais. (cf. figura 1)



**Figura 1** - Estrutura conceitual de um Plano de Comunicação de Marketing Integrada (Adaptado de Batra e Keller, 2016: 137)

A análise ao modelo proposto por Batra e Keller (2016) permite retirar algumas conclusões importantes. Os autores evidenciam que, os meios e plataformas de comunicação tradicionais são mais eficientes quando os objetivos comunicacionais passam por criar notoriedade para a marca, dar informações sobre a mesma e desenvolver o seu imaginário e a personalidade. Paralelamente, estes são também os mais adequados quando os consumidores, no processo de decisão de compra, se encontram nas primeiras fases associadas à necessidade ou desejo por algo, à deliberação entre marcas e à procura de informações sobre as mesmas.

Por sua vez, os meios digitais revelam-se mais eficazes quando os objetivos de comunicação passam por despertar emoções nos consumidores incitando-os a comprar a marca e a tornarem-se fiéis à mesma. Assim, estes são também mais adequados quando, no processo de decisão de compra, os consumidores se encontram na fase de comprometimento com a marca, quando consomem os seus produtos ou serviços e se tornam fiéis à mesma.

Face ao exposto, pode afirmar-se que os marketers têm agora, um vasto leque de canais de comunicação que podem utilizar potenciando assim o sucesso do processo comunicacional e aumentando as probabilidades de atingir o objetivos das suas estratégias.

Isto vai ao encontro daquilo que Kotler *et al.* (2017) defendem ao afirmar que a convergência tecnológica a que se assiste atualmente vai levar à convergência entre o marketing tradicional e o marketing digital que integram naturalmente os meios de comunicação tradicionais e os meios digitais. Ao introduzirem o Marketing 4.0 os autores defendem que a tendência é a de compatibilizar as interações *online* e *offline* entre os consumidores e as empresas, afirmando que as interações mediadas pelos meios digitais não são suficientes por si só.

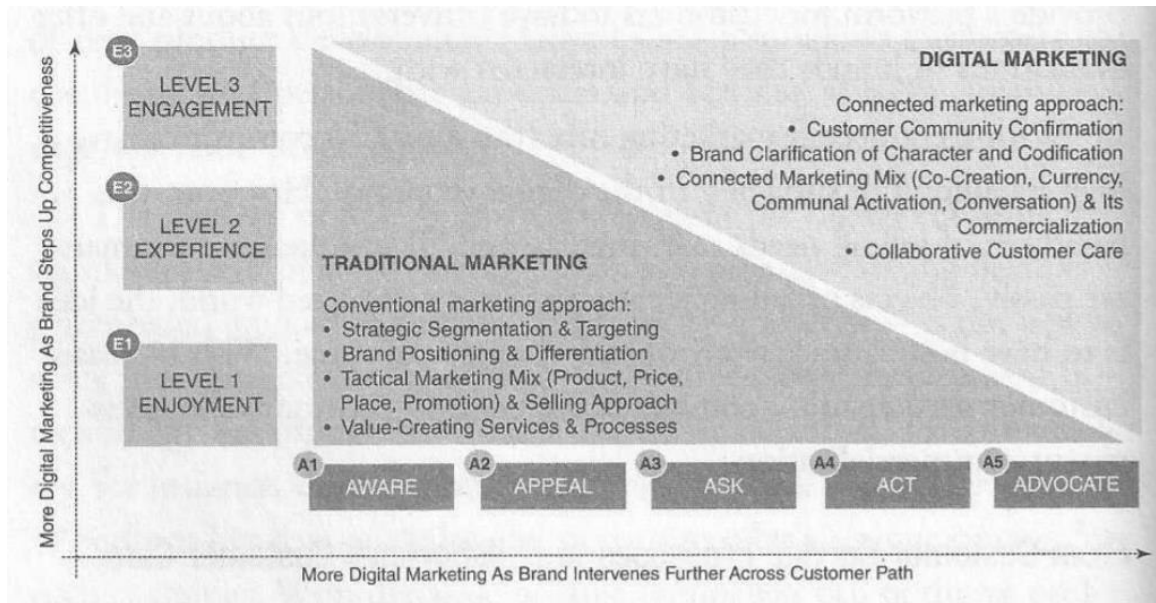
Kotler *et al.* (2017) defendem que na economia digital as práticas do marketing se alteram e que as características do marketing digital têm algumas particularidades.

Os autores afirmam que a segmentação do mercado, um dos primeiros passos na construção de uma estratégia de marketing, evidencia a relação vertical entre uma empresas e os seus consumidores sendo este um processo unilateral. Na economia digital os consumidores estão constantemente conectados uns com os outros formando aquilo a que os autores nomeiam de comunidades. Estas comunidades são então os “novos segmentos”. Os consumidores que as constituem são resistentes a mensagens indesejadas, pelo que as marcas, ao dirigirem-se a eles, devem pedir permissão para o fazerem. Assim, evidencia-se a relação horizontal que as empresas mantêm com os seus consumidores nesta era digital.

Outra das ferramentas do marketing é o posicionamento. Este baseia-se em promessas e compromissos que a marca assume com o consumidor, criando associações únicas e exclusivas na sua mente. Kotler *et al.* (2017) admitem que, na economia digital, não há lugar para falsas promessas uma vez que os consumidores, que têm agora uma voz ativa, podem facilmente expor as suas opiniões e experiências. Assim, perante as tecnologias que se apresentam e que tendem a aumentar, o que faz com que os panoramas e tendências mudem rapidamente, releva-se crucial que as empresas sejam dinâmicas para que se possam comportar adequadamente conforme a situação em que se inserem. Desta forma, o que os autores afirmam que o importante é o carácter da marca, a sua razão de ser e a sua essência.

Posto isto, Kotler *et al.* (2017) afirmam que o marketing digital não deve substituir o marketing tradicional. Estes devem coexistir e interagir ao longo do

processo de decisão de compra do consumidor expando as suas conclusões no modelo apresentado na figura 2.



**Figura 2** - Os papéis alternados do marketing tradicional e do marketing digital  
(Adaptado de Kotler et al., 2017: 52)

Face ao exposto e á análise da figura 2 pode concluir-se que, na perspectiva de Kotler *et al.* (2017), as estratégias de marketing digital são mais eficazes quando uma marca já está estabelecida no mercado e quer intensificar a sua competitividade e quando o consumidor já está nas ultimas fases do processo de decisão de compra que se relacionam com o momento de consumo da marca e do aconselhamento desta a outros, evidenciando assim a sua lealdade.

Isto vai ao encontro do que foi acima exposto. Keller e Batra (2016), tal como já foi referido, defendem que os meios de comunicação digitais são mais eficazes no momento em que os consumidores estão a experimentar a marca ou já são fiéis à mesma e quando os objetivos comunicacionais passam por fortalecer a relação da marca com os seus consumidores.

Numa era em que os consumidores têm, cada vez mais, uma voz ativa assumindo assim um papel de extrema importância no processo comunicacional, Kotler *et al.* (2017) defendem que o momento em que os consumidores se tornam leais a uma marca e a recomendam aos outros é potenciado pelos meios digitais e que

existem algumas técnicas que aumentam significativamente este processo na economia digital.

Uma das técnicas refere-se ao uso de aplicações móveis (*apps*). Num mundo onde os *smartphones* estão presentes na vida da maioria das pessoas assumindo um papel importantíssimo no dia-a-dia destas, é crucial que as marcas as utilizem. As *apps* vão permitir que os consumidores tenham acesso facilitado aos produtos ou serviços que são oferecidos. A possibilidade de criar contas pessoais aumenta ainda as potencialidades que estas oferecem, uma vez que os consumidores podem ter acesso a conteúdos personalizados. Assim, as *apps* facilitam e melhoram a comunicação entre a empresa e os seus consumidores. Desta forma, estas são um recurso fundamental para as marcas uma vez que estão à distância de um clique num *smartphone*, o objeto mais pessoal da vida dos consumidores.

Kotler *et al.* (2017) referem ainda o social *Customer Relationship Management* (CRM) como uma das ferramentas fundamentais na era digital. Estes afirmam que comunicar com os consumidores através dos *social media* se tornou imperativo. Assim, os autores definem o social CRM como “*the use of social media to manage brand interactions with the customers and build long-term relationships*” (Kotler *et al.*, 2017: 157). Este é orientado para o consumidor, uma vez que é este o emissor no processo comunicacional e que o diálogo pode envolver vários intervenientes. Desta forma, as empresas podem responder diretamente aos seus consumidores esclarecendo dúvidas, prestando esclarecimentos, entre outros. Este processo pode tornar-se numa boa estratégia de marketing quando os indivíduos ficam satisfeitos com os resultados desta interação.

Face ao exposto, assume-se a importância que os consumidores têm neste processo comunicacional que já não é controlado apenas pelas marcas, mas também pelos indivíduos que têm a possibilidade de participar ou iniciar uma discussão e cujas experiências e opiniões expressadas têm uma enorme importância na construção da imagem da marca (conceito desenvolvido no capítulo 4).

É então importante perceber este novo consumidor e quais as suas características para que seja possível construir estratégias de marketing que sejam relevantes e que criem valor para os mesmos.

## 1.2 O novo consumidor

Todas as mudanças sociais, políticas e tecnológicas reconfiguraram a forma como os indivíduos veem e percebem o mundo. Consequentemente estes mudaram também os seus hábitos de consumo, pois a oferta nunca foi tão grande como agora.

Gabriel e Lang (2008) afirmam que, desde o início do século, os indivíduos tendem, cada vez mais, a pensar e falar em si mesmos como consumidores e menos como cidadãos com entidades, profissões e vidas próprias. Os autores acreditam que as pessoas são definidas por aquilo que consomem. Desta forma, o consumo já não significa apenas a satisfação de necessidades, é também o espelho da identidade, das relações sociais e das perspetivas de cada um.

Tal como Colombo (2012) afirma, vive-se realmente num mundo pautado pela efemeridade, onde os consumidores procuram incessantemente, através do consumo, a satisfação e o poder. Com um mundo cheio de novidades constantes, os indivíduos tendem a procurar sempre mais e a consumir imensuravelmente. Vive-se, assim, numa sociedade pautada pelo consumo. O ritmo frenético a que vivem fá-los também valorizar cada vez mais o seu tempo procurando assim marcas que facilitem o seu processo de compra.

Perante um mundo que não dorme, disponível e acessível 24 horas por dia, os consumidores são constantemente bombardeados com informação, sujeitos a estímulos contínuos e imersos numa agitação permanente. Demarcada pelo caos, esta sociedade é caracterizada pelo excesso de tudo; de informação, de emoções, de possibilidades. (Ilharco, 2014)

As tecnologias estão em todo o lado e permitem o acesso instantâneo a qualquer tipo de informação. Perante isto, este novo consumidor não tem mais que se preocupar com os constrangimentos espaciais ou temporais. Enquanto consumidores podem agora adquirir e receber determinados produtos ou serviços quase instantaneamente.

A relação horizontal que as empresas estabelecem agora com os seus consumidores e que permite a participação destes no processo comunicacional levou ao surgimento de um novo conceito, o conceito de *prosumer*. Este conceito refere a participação dos consumidores na criação dos seus produtos (Amaral, 2012).

Jenkins (2006) defende que o consumo se tornou num processo coletivo e que este se consubstanciou num conjunto de consumidores interativos e participativos. Ao poderem expressar os seus desejos, as empresas tornaram possível a personalização dos seus produtos ou serviços adaptando-os assim às necessidades e desejos de cada um. É neste contexto que os consumidores são também denominados por *prosumers* (Amaral, 2012).

É neste processo de interação que os consumidores acreditam cada vez menos nas campanhas de marketing e mais nas opiniões uns dos outros, tal como defendem Kotler *et al.* (2017). Os autores afirmam que o aparecimento dos *social media* e a importância que estes assumiram na vida dos consumidores fizeram com que estes acreditem mais naquilo a que estes denominam por *f-factors* (*friends, families, facebook fans e twitter followers*) do que nas comunicações feitas pelas empresas.

Kotler *et al.* (2017) enumeram ainda os segmentos que têm mais tendência a procurar e dar recomendações acerca de produtos, serviços ou marcas. São estes também os que mais facilmente se tornam leais às marcas e, por isso, os autores consideram que é neles que os marketers devem centrar as suas atenções nesta era digital. São eles os jovens, as mulheres e os *netizens*.

Os autores consideram que os jovens são, normalmente, os primeiros a querer experimentar as novas ofertas do mercado e é desta forma que são, muitas vezes, o target primário dos marketers. Normalmente, quando estes aceitam um produto novo, este é também aceite pelo resto do mercado. Uma vez que os adultos não têm a mesma capacidade e o mesmo tempo disponível que os jovens, estes seguem frequentemente as tendências ditadas pelos mais novos, que não têm medo de experimentar coisas novas.

Kotler *et al.* (2017) referenciam também as mulheres como sendo um segmento importante, uma vez que são, naturalmente, mais pacientes e cuidadas na escolha de um produto do que os homens. Estas procuram sempre a melhor opção sendo, assim, muito ponderadas nas suas decisões. O facto de desempenharem um papel significativo na família faz com que, muitas das escolhas por determinados produtos ou serviços passem inteiramente por elas. É desta forma que se revelam um target relevante para as empresas.

Os *netizens* são caracterizados pelo papel ativo que querem desempenhar no desenvolvimento da internet contribuindo assim neste processo através da conversa e da partilha com os outros, sem conhecimento de fronteiras. Eles não consomem apenas na

internet, eles são também criadores de conteúdos. O seu desejo por estar sempre conectado com os outros e o gosto pelo contributo e partilha faz com que tenham imensa influência.

É face ao exposto que Kotler *et al.* (2017) defendem que os jovens, as mulheres e os *netizens*, pelos papéis que desempenham na sociedade, são segmentos que merecem especial atenção pois apesar de serem difíceis de impressionar, quando “conquistados” são os mais leais e defensores das marcas.

## 2. Marketing de serviços

### 2.1 A definição e as características dos serviços

A quantidade de serviços aumentou substancialmente nos últimos anos e estes assumem uma enorme importância para a economia. A indústria dos serviços é muito variada. Vai desde os bancos, aos hospitais, à polícia, aos bombeiros, às escolas, aos museus, entre tantos outros (Kotler e Armstrong, 2012). É assim importante definir os serviços e atentar nas suas características.

Lovelock e Wirtz (2011) afirmam que, uma vez que os serviços se relacionam com uma variedade enorme de atividades, isto os torna difíceis de definir. No entanto, a definição que dão a este conceito é a seguinte:

“Services are economic activities offered by one party to another. Often time-based, performances bring about desired results to recipients, objects, or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for money, time, and effort, service customers expect value from access to goods, labor, professional skills, facilities, networks and systems; but they do not normally take ownership of any of the physical elements involved”  
(Lovelock e Wirtz, 2011: 37)<sup>2</sup>

De forma sucinta, pode afirmar-se que os serviços consistem na oferta de atividades, benefícios e satisfação de necessidades ou desejos que são essencialmente intangíveis e que não resultam na posse efetiva de nenhum elemento físico (Kotler e Armstrong, 2012). Tal como Lovelock e Wirtz (2011) referem, apesar de os serviços incluírem importantes elementos tangíveis, como as instalações onde são prestados, por exemplo, são os elementos intangíveis que contribuem maioritariamente para o valor do serviço prestado.

Inerentes a esta definição de serviços estão as características essenciais que os distinguem dos produtos. Kotler e Armstrong (2012) enunciam aquelas que consideram serem as suas quatro principais características. São elas a intangibilidade, inerente à sua definição, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade refere o facto de os serviços não poderem ser vistos ou sentidos antes de serem comprados. Ou seja, os resultados do serviço não podem ser vistos antes

---

<sup>2</sup>Lovelock, C. e Wirtz, J. (2011), *Services Marketing – people, technology, strategy: global edition*, Boston: Pearson

de estes serem realmente adquiridos. Desta forma, tal como Gronroos (2000) afirma, a perceção dos serviços é, normalmente, subjetiva, sendo muitas vezes descritos de forma abstrata. Uma das formas que Kotler e Armstrong (2012) sugerem para a redução deste risco e incerteza associados aos serviços, uma vez que os seus resultados só são comprovados após a compra, é o cuidado que as empresas devem ter nas instalações, pessoas, equipamentos e comunicações associadas ao mesmo.

Outra das características enunciadas é a inseparabilidade. A inseparabilidade compreende o facto de o serviço não poder ser separado de quem o presta, independentemente de se tratar de uma máquina ou de uma pessoa. Ou seja, o serviço é produzido e consumido simultaneamente. Uma vez que o serviço é prestado em tempo real com o consumidor presente, este acaba por ter também um papel que pode afetar a sua qualidade. Isto vai ao encontro do que Gronroos (2000) afirma como sendo uma característica importante dos serviços, o facto de o consumidor participar no processo da prestação dos mesmos.

A variabilidade dos serviços refere o facto de a qualidade de um serviço estar dependente de quem o presta e das condições em que o presta, ou seja, o onde, como e quando este é prestado. Tal como Gronroos (2000) defende, os serviços são heterogéneos na medida em que um serviço prestado a uma pessoa não é, exatamente igual a outra pessoa que compre o mesmo serviço. Isto acontece principalmente quando os serviços são prestados por pessoas. Isto afeta diretamente a qualidade percebida que cada consumidor vai ter do mesmo serviço (que nunca é exatamente o mesmo).

A perecibilidade dos serviços está relacionada com o facto de estes não poderem ser acumulados em *stocks*. Ou seja, não podem ser armazenados e usados quando necessário. Isto pode criar algumas dificuldades para as empresas uma vez que estes não podem ser “utilizados” convenientemente em períodos de maior ou menor procura.

Kotler e Armstrong (2012) defendem que, as empresas prestadoras de serviços devem dedicar uma especial atenção ao pessoal de contacto, uma vez que existe, na maioria das vezes, uma interação entre o cliente e o prestador do serviço. Desta forma, os autores propõe que esta cadeia de valor que relaciona a satisfação do cliente com a competência do pessoal de contacto assenta em cinco premissas que funcionam sequencialmente.

Primeiramente, deve ter-se em atenção a qualidade do serviço interno, que está diretamente associada ao processo de seleção do pessoal de contacto e à formação que lhes é dada para fazerem o seu trabalho eficazmente, bem como o ambiente em que trabalham, ao apoio que lhes é dado e ao acompanhamento que deve ser feito. Fortenberry e McGoldrick (2016) referem também a importância de existirem recursos e iniciativas que promovam e facilitem o contacto entre os colaboradores para que estes possam ter acesso a todas as informações necessárias e para que possam discutir questões importantes relacionadas com a empresa e o seu trabalho. Esta dedicação resulta em empregados satisfeitos e produtivos que se comprometem com a marca por quem dão a cara. Isto reflete-se diretamente na qualidade do serviço, no valor associado ao mesmo e, conseqüentemente, na satisfação e lealdade dos consumidores. Desta forma, é assegurado um serviço benéfico e eficaz para os consumidores.

É, assim, importante perceber quais são os principais desafios do marketing na comunicação e gestão de serviços.

## **2.2 Os desafios do marketing e da gestão de serviços**

Revela-se pertinente fazer um levantamento das principais características dos serviços, algumas já mencionadas acima, e dissertar acerca das principais implicações para o marketing e para a gestão que delas resultam. Lovelock e Wirtz (2011) fazem a análise que se segue.

O facto de a maioria dos serviços não poderem ser inventariados nem armazenados pode fazer com que os clientes tenham de esperar mais tempo do que o normal ou, em último caso, serem mesmo rejeitados. Desta forma, os autores sugerem que as empresas devem tentar controlar a procura através de promoções, preços dinâmicos e reservas.

Tal como já foi referido, são os elementos intangíveis associados aos serviços que determinam o valor do serviço prestado. Assim, como os consumidores não podem tocar ou sentir de alguma forma estes elementos, torna-se difícil para eles avaliar e distinguir a qualidade de um determinado serviço relativamente à concorrência. Posto isto, Lovelock e Wirtz (2011) propõe que as empresas tenham em especial atenção os elementos tangíveis associados aos seus serviços. Por outro lado, devem também usar metáforas concretas e imagens reais nas suas publicidades.

O uso da metáfora na publicidade é abordado por Barata e Ferreira (2008: 4) que defendem que o uso da mesma “é essencial quando operamos no campo da mediação, dado que (...) o produtor e o consumidor não se encontram numa situação presencial e é necessário criar determinada imagem associada a dado produto ou instituição.”

O facto de os serviços serem difíceis de prever faz com que os consumidores associem alguns riscos à compra de serviços. Desta forma, Lovelock e Wirtz (2011) realçam a importância de informar os consumidores acerca das suas escolhas e oferecer garantias de segurança aos mesmos.

Tal como foi supracitado, no processo da prestação de um serviço o consumidor tem um papel participativo podendo assim ser co-produtor do mesmo. Uma vez que este interage diretamente com o pessoal de contacto e com os equipamentos que auxiliam o serviço, o seu desempenho e a sua atitude também interferem com a qualidade do mesmo. Assim, os autores salientam a importância de existir um apoio permanente ao cliente e de se utilizarem equipamentos e instalações que sejam intuitivas e de fácil acesso e manuseio para o consumidor. Posto isto, é necessário treinar o pessoal de contacto para fomentar a atitude favorável nos consumidores.

Na prestação de um serviço o fator tempo tem uma grande importância na medida em que os consumidores tendem a ser cada vez mais exigentes no que toca ao gasto de tempo nas suas vidas. Desta forma, procuram serviços que não os façam perder mais que o tempo necessário. Assim, Lovelock e Wirtz (2011) afirmam que as empresas devem evitar, o mais possível, fazer os seus clientes esperar.

Por fim, nesta era digital, muitos dos serviços existentes são prestados através de meios digitais. Assim, os autores defendem que deve ser dado especial cuidado e atenção à facilidade de acesso e à segurança destes meios.

### **2.3 O marketing mix dos serviços**

O marketing mix é tradicionalmente conhecido pelos 4 P's que o constituem, o produto, o preço, a distribuição e a promoção. No entanto, no caso dos serviços, devem ser acrescentados os processos, as pessoas e as evidências físicas, constituindo assim os 7 P's.

Lovelock e Wirtz (2011) aplicam o tradicional marketing mix aos serviços evidenciando assim os elementos chave das estratégias a desenvolver.

O produto corresponde ao serviço em si. Desta forma, o primeiro passo passa por criar um serviço que crie realmente valor para os consumidores e que satisfaça as suas necessidades e desejos da melhor forma. Os autores realçam ainda a importância que deve ser dada a todos os elementos que compõem o serviço pois todos afetam direta ou indiretamente a qualidade do mesmo.

A distribuição de um serviço pode envolver meios físicos ou digitais. Assim, nos casos em que as empresas não oferecem diretamente os serviços aos seus consumidores, estas devem escolher cautelosamente os canais através dos quais os vão distribuir, tendo o cuidado de escolher os meios mais adequados para o efeito.

O preço praticado deve, naturalmente, garantir lucro para a empresa. Este é, normalmente dinâmico e sensível a picos de procura, aspeto particularmente importante no caso dos serviços por estes não poderem ser armazenados. O preço é também ajustável consoante o tempo e o espaço em que o serviço é oferecido, o tipo do consumidor que o adquire, entre outros fatores. No entanto, para os consumidores, o preço é visto como um dos custos mais importantes ao obter determinado serviço. Desta forma, Lovelock e Wirtz (2011) consideram que é importante estabelecer preços que tenham em conta não só o que os consumidores podem e estão dispostos a pagar, mas também os custos adicionais que podem estar associados ao seu consumo.

A promoção compreende a comunicação feita pelo marketing. Os autores consideram que esta desempenha três papéis fundamentais: fornece a informação necessária sobre o serviço, persuade os consumidores e incentiva-os a comprar o serviço num momento específico. A comunicação de serviços é, muitas das vezes, informativa. Assim, é importante utilizar canais que permitam uma comunicação direta com os consumidores.

Como a qualidade dos serviços é, muitas vezes, difícil de prever, isto pode gerar desconforto e insegurança nos consumidores. Desta forma, Lovelock e Wirtz (2011) realçam a importância de evidenciar a qualidade e experiência da empresa e dos seus profissionais. Por sua vez, Mudie e Cottam (1999) afirmam que é importante saber gerir as expectativas dos consumidores em relação ao serviço. Os autores consideram que a comunicação feita pelas empresas pode, muitas vezes, levar ao descontentamento dos

consumidores por aumentar demasiado as expectativas em relação ao serviço que efetivamente oferecem. Assim, estes defendem que as estratégias delineadas podem envolver, por exemplo, uma “visita aos bastidores” para que os consumidores percebam o processo que existe até ao serviço que lhes é prestado ou, um outro exemplo, representar uma simulação do momento em que o serviço é prestado para que o público o “preveja”.

Os processos incluem a burocracia e os procedimentos necessários à prestação do serviço que, quando mal geridos, podem afetar a qualidade e eficácia do mesmo. Existem ainda fatores alheios que podem também interferir no momento da prestação do serviço. Assim, os autores defendem que devem existir manuais de conduta e que os colaboradores devem ser treinados para lidar com qualquer situação que possa surgir.

Tal como já foi referido, as evidências físicas são também sinais importantes que espelham a qualidade do serviço que é prestado. As infraestruturas, a sinalização, os suportes físicos, os uniformes dos colaboradores, os materiais impressos, entre outros, são elementos que merecem especial atenção por aquilo que despertam *à priori*, no consumidor.

Por fim, Lovelock e Wirtz (2011) referem as pessoas. Como são, na maioria das vezes, os colaboradores que dão a cara e prestam o serviço, é realmente importante cuidar do processo de recrutamento e da formação para que se assegure a competência e o profissionalismo. Os autores realçam aqui a importância do marketing interno e da gestão dos recursos humanos. Esta ideia é suportada por Mudie e Cottam (1999) que enfatizam o papel do pessoal de contacto na satisfação do consumidor em relação ao serviço prestado e defendem a importância de existirem ferramentas de comunicação interna e estratégias de marketing interno.

## **2.4 A publicidade dos serviços**

Perante a investigação que se apresenta, revela-se pertinente abordar estratégias de publicidade que permitam comunicar os serviços de forma eficaz apesar da sua intangibilidade, tal como propõem Lovelock e Wirtz (2011).

Tal como já foi referido, os benefícios associados a um determinado serviço são difíceis de comunicar pelas características que lhe são inerentes. A intangibilidade é apontada como a característica que torna os serviços tão diferentes dos produtos. Desta

forma, os autores consideram que os marketers se deparam com algumas dificuldades quando querem comunicar os seus atributos, algumas delas já enunciadas.

Uma destas dificuldades é a sua generalidade, que compreende a diversidade dos elementos que estão envolvidos na prestação dos serviços, desde as pessoas aos elementos físicos e a ambiente em si. Outra das dificuldades é a existência de elementos abstratos que não são possíveis de comparar a objetos físicos, o que se pode revelar um obstáculo na comunicação por ser difícil de os relacionar com determinados conceitos. A intangibilidade dos serviços faz com que não possam ser experimentados ou analisados antes de serem obtidos. Desta forma, estes são também difíceis de perceber pelos consumidores pois muitas das vezes estes não conseguem prever como se irão processar nem que benefícios deles vão resultar.

É nesta linha de pensamento que os autores propõem que, uma das formas de ultrapassar a intangibilidade dos serviços na sua comunicação é a de fornecer elementos tangíveis através da publicidade. Desta forma, Lovelock e Wirtz (2011) apresentam algumas estratégias que podem ser usadas para ultrapassar as dificuldades supracitadas.

No caso da generalidade e da existência de elementos abstratos que compõe os serviços os autores propõe que se use com representação física um episódio que retrate a prestação do serviço. Desta forma, deve ser apresentada uma situação concreta na publicidade que ilustre um momento em que o serviço é oferecido.

Quanto ao facto de os serviços não poderem ser experimentados ou analisados previamente os autores sugerem que se utilize como representação física documentos e factos que comprovem o sucesso e a qualidade dos serviços usando por exemplo testemunhos reais de clientes.

Como os serviços são também difíceis de perceber pelos consumidores os autores propõem que se represente na publicidade o processo através do qual o serviço é prestado, fazendo assim um “passo-a-passo” daquilo que acontece para que os clientes possam, de alguma forma, ter noção do que acontece no momento da prestação do serviço.

### 3. Marketing na saúde

#### 3.1 As características dos serviços de saúde

No capítulo anterior foi possível compreender as características específicas que são inerentes aos serviços. Sendo os cuidados de saúde um serviço complexo é importante perceber de que forma é que estas características se aplicam aos mesmos. As características inerentes aos serviços são, recordando, a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

No que toca à intangibilidade, Berry e Bendapudi (2007) consideram que os benefícios prestados com um serviço de saúde são essencialmente intangíveis pois refletem-se na qualidade de um tratamento ou de um diagnóstico ou de uma consulta por exemplo. Mena e Aguiar (2016) afirmam um dos grandes desafios para o marketing de serviços é mostrar os benefícios tangíveis que decorrem da sua prestação. Estes referem que uma maternidade pode, por exemplo fazer uma campanha publicitária que mostre uma mãe feliz com o seu bebé. Desta forma, os consumidores vão fazer uma avaliação do serviço tendo por base os processos e as pessoas que o envolvem.

No entanto, Pedro (2014) considera que os elementos tangíveis que possibilitam ou apoiam a prestação do serviço podem ser de tal forma importantes na qualidade percebida pelo mesmo que esta intangibilidade não pode ser aplicada *strictu sensu* ao serviços de saúde.

Uma vez que os indivíduos têm de estar, na maioria dos casos, presentes no momento da assistência à saúde, estes serviços são inseparáveis. Berry e Bendapudi (2007) afirmam que para algumas pessoas isto pode revelar-se um inconveniente na medida, nomeadamente idosos ou pessoas que vivem deslocadas e que têm de se deslocar até às unidades de saúde.

Como os serviços de saúde não são sempre prestados pelos mesmos profissionais nem no mesmo espaço e, por conseguinte, no mesmo ambiente, a variabilidade característica de qualquer serviço é também característica nos serviços de saúde. Pedro (2014) e Mena e Aguiar (2016) salientam a importância de existirem *standards* que guiem o procedimento, a atitude e o comportamento dos colaboradores e que a chave para o conseguir é a formação dos mesmos.

Por fim, a precibilidade destes serviços faz com exista uma disponibilidade limitada quer dos profissionais de saúde quer dos equipamentos necessários ao diagnóstico ou tratamento.

### **3.2 As funções do marketing nas instituições de saúde**

O marketing pode ser entendido como uma filosofia e como um conjunto de ferramentas. É uma filosofia na medida em que atua de forma a servir e satisfazer as necessidades dos consumidores enquanto satisfaz, simultaneamente, as necessidades e os objetivos da empresa. As ferramentas de que dispõe permitem conhecer o mercado, as necessidades individuais de cada consumidor e desenvolver produtos e serviços de qualidade que vão ao encontro do que os consumidores procuram informando-os acerca das suas ofertas e comunicando-as através dos mais diversos canais tornando-as, assim, acessíveis (Kotler, Shalowitz e Stevens, 2008).

As mudanças sociais, económicas e tecnológicas que se viveram nos últimos anos alteraram também o panorama da saúde e das instituições que prestam os cuidados para a mesma. Existem cada vez mais concorrentes no mercado e o ambiente é extremamente competitivo. Desta forma, a prática do marketing nas instituições de saúde tornou-se fundamental para uma melhor gestão destas unidades promovendo assim a eficiência das mesmas e fortalecendo a sua posição no mercado (Coculescu, Coculescu, Radu, Petrescu e Purcarea (2015). No entanto, tal como Thomas (2008) refere, esta é uma tendência relativamente recente. O autor enumera as justificações que reforçaram a sua importância. São elas:

- A construção de notoriedade: a existência de um consumidor cada vez mais informado e exigente e o aparecimento de novos produtos, tecnologias e serviços obrigaram a que as instituições de saúde se afirmassem no mercado e mostrassem a qualidade daquilo que oferecem;

- A aposta na visibilidade e na imagem da marca: perante um ambiente cada vez mais competitivo onde é cada vez mais difícil diferenciar produtos e serviços revelou-se fundamental desenvolver campanhas de marketing que contribuíssem para a reputação da marca e que a distinguisse dos seus concorrentes;

- O aumento da quota de mercado: o aumento do número de concorrentes levou a que fosse necessário encontrar estratégias que permitissem aumentar o número de clientes e obter mais lucros;

- O aumento do prestígio: ao longo do tempo as instituições de saúde aperceberam-se que o prestígio era uma condição importante para o seu sucesso e que este dependia de fatores como ter os melhores profissionais de saúde, ter equipamentos topo de gama e ter boas instalações;

- A atração de novos médicos e outros profissionais de saúde: o ambiente competitivo levou a que houvesse também uma competição pelos melhores profissionais. Assim, percebeu-se que era fundamental comunicar os maiores benefícios das suas ofertas e condições de trabalho;

- A função de fonte de informação: com o aumento constante de produtos, tecnologias, medicamentos e tratamentos no mercado as instituições de saúde aperceberam-se da importância de manter o público informado e atualizado das suas ofertas;

- A influência na decisão de compra do consumidor: o marketing assume uma enorme importância na influência na decisão de compra dos consumidores, uma vez que são estes o papel central das suas estratégias que são desenhadas de acordo com os seus desejos e necessidades.

Thomas (2008: 1) define o marketing da saúde como sendo “*any activities that relate to the development, packaging, pricing and distribution of healthcare products and to any mechanisms used for promoting these products*”.

Duncan, Ginter e Swayne (1992) referem que os cinco principais objetivos do marketing nas instituições de saúde se focam na obtenção de lucro, na conquista de quota de mercado, na promoção do crescimento da instituição e na inovação na prestação dos serviços. Todos estes objetivos convergem para a satisfação do cliente. Assim, Lim e Ting (2012) afirmam que o marketing assume o importante papel de relacionar as necessidades dos consumidores com os objetivos das unidades de saúde.

Bhangale (2011) defende que os elementos chave do marketing nas instituições de saúde são:

- O “*knowledge management*”, que reflete a importância de conhecer as características individuais de cada consumidor por forma a ser possível oferecer um serviço personalizado e adequado às necessidades específicas de cada consumidor;

- O “*customer relationship management*” que se assume como uma importante ferramenta na fidelização de clientes e

- A construção de uma imagem de marca forte e o marketing interno, que motiva e desenvolve o sentimento de pertença dos colaboradores contribuindo assim para um melhor desempenho do seu trabalho.

Isto vai ao encontro do que é defendido por Kotler et. al (2008) ao afirmarem que marketing assume um papel fundamental na criação, comunicação e oferta de valor para os seus consumidores, sendo estes o ponto de partida de qualquer estratégia. Desta forma, o papel do marketing é o de corresponder a missão e o propósito da empresa às necessidades e desejos dos consumidores. Mena e Aguiar (2016) defendem que esta abordagem se reflete numa estratégia que é construída de fora para dentro, ou seja, o primeiro passo é a realização de estudos para perceber o que o mercado procura e depois, com base nessa análise, é delineada a estratégia. No entanto, é necessário ter em conta que esta perspetiva se refere ao início deste processo. Quando o trabalho é o de construir soluções, a resposta tem de ser dada de dentro para fora, aproveitando ao máximo as capacidades e os recursos de que a empresa dispõe.

Os autores enumeram ainda aqueles que consideram serem critérios importantes para uma unidade de saúde ter uma boca capacidade diferenciadora. Um deles é a relevância, na medida em que o produto ou serviço oferecido tem de ser relevante para os consumidores. Outro dos critérios é a perceção que se baseia na compreensão dos consumidores relativamente à capacidade diferenciadora, ou seja, se estes a entendem ou não. Segundo os autores uma boa capacidade diferenciadora deve ser também única relativamente à concorrência assumindo-se assim como exclusiva no mercado em que se insere. O uso de uma tecnologia nova num determinado tratamento, que nenhum concorrente oferece, é um exemplo de uma capacidade diferenciadora única. Por fim, esta tem de ser sustentável por um período de tempo alargado.

Mena e Aguiar (2016) referem ainda que, para além das tradicionais áreas através das quais as empresas procuram diferenciar-se; o produto, o mercado e o custo; nas instituições de saúde é importante acrescentar a confiança. Pelas características

específicas inerentes a um serviço de saúde, a confiança é um dos fatores chave na relação que as instituições estabelecem com os consumidores. Perante os profissionais de saúde, os utentes confiam e acreditam que estes farão o melhor para a sua saúde e que farão os possíveis para que seja garantido o seu bem-estar. Estes confiam-lhes, em alguns casos, a sua própria vida e dão-lhes a autoridade de decidirem o que é melhor para eles. É desta forma que os autores atribuem à confiança um papel fundamental.

É necessário ter em conta que, no momento da prestação de um serviço de saúde, o utente está, na maior parte das vezes fragilizado. Esta fragilidade pode ser mental, física, ou pode refletir-se ainda na ignorância do utente acerca da sua própria condição. É perante esta situação de vulnerabilidade que se revela fundamental a criação de uma relação forte e de confiança com os clientes.

Levanta-se assim a questão que aborda as características específicas dos consumidores de saúde, que, devido ao contexto em que se inserem, são diferentes do tipo de consumidor de qualquer outro serviço. Desta forma, é importante perceber quais as suas características específicas para que seja possível compreendê-los e desenvolver estratégias eficazes, que têm em conta todas as suas especificidades.

### **3.3 Os consumidores dos serviços de saúde**

O consumidor dos serviços de saúde apresenta características que merecem ser consideradas pelos profissionais do marketing no momento de delinear as suas estratégias. Tal como Pedro (2014: 244) afirma, “a saúde é algo que a todos diz respeito. Cada um de nós é um potencial cliente dos serviços de saúde, quer numa perspetiva preventiva, quer curativa”. Desta forma, entende-se que qualquer indivíduo é um potencial consumidor dos serviços de saúde.

Berry e Bendapudi (2007) fazem o levantamento de algumas das características que tornam estes consumidores diferentes de quaisquer outros e que têm de ser tidas em conta pelos marketers.

Os autores afirmam que muitos destes consumidores estão doentes e stressados com a sua condição. Estes apresentam-se, muitas das vezes, com dores, com medo, com inseguranças e este turbilhão de emoções pode influenciar a sua capacidade para tomar as decisões mais acertadas relativamente à sua saúde. No caso de doentes que ficam

internados nos hospitais ou que têm de passar muito tempo nos mesmos devido a tratamentos prolongados, por exemplo, estas emoções são experienciadas ainda mais intensamente pois são prolongadamente confrontados com a realidade de que eles não estão sob o controlo da sua própria saúde e bem-estar e que têm de esperar e confiar no trabalho dos profissionais de saúde.

Os consumidores estão também, muitas das vezes, relutantes. Quer seja num simples check-up de rotina, ou num exame clínico ou numa cirurgia, existem indivíduos que encaram estes procedimentos com medo e isso pode traduzir-se em relutância. Tal como Mena e Aguiar (2016: 122) afirmam, “a assistência à saúde é um serviço mais necessário do que desejável”. Ou seja, os serviços de saúde são, na maioria das vezes, necessários mas não desejados. Isto pode afetar a perceção que o consumidor tem da qualidade do serviço e até o serviço em si, na medida em que a participação e colaboração destes é requerida no momento da prestação do mesmo. Para além disto, existem situações em que os indivíduos são aconselhados a adotar estilos de vida que não são do seu agrado como deixar de fumar ou adotar uma alimentação saudável.

Berry e Bendapudi (2007) realçam também o facto de os serviços de saúde requerem muitas das vezes informações privadas sobre os indivíduos. Estes têm, muitas vezes, que se expor física e emocionalmente o que pode ser uma situação pouco confortável.

Para que a qualidade do serviço de saúde não seja comprometida, é também necessário que os indivíduos sejam vistos de uma forma holística. Ou seja, é preciso ter em conta não só a condição de doença em que a pessoa se encontra mas também fatores como a idade, a saúde mental ou física, o seu estilo de vida, a sua capacidade financeira, o seu seio familiar, entre outros. Só assim é garantido um serviço de qualidade, adequado às necessidades específicas de cada um.

Por fim, os autores salientam ainda o risco associado às práticas dos serviços de saúde. A exposição a determinados agentes, a possibilidade de ocorrerem erros médicos, descuidos de higiene ou erros na administração de medicamentos são exemplos de situações que qualquer utente está sujeito. É preciso ainda ter em conta que muitos destes erros podem comprometer a vida dos indivíduos.

Todos estes fatores culminam numa vulnerabilidade que é características dos clientes dos serviços médicos (Kay, 2007).

Pedro (2014) defende ainda que o termo “paciente”, comumente utilizado para designar os indivíduos que recorrem aos serviços de saúde, deve ser substituído pelo termo “cliente”.

Pela definição do dicionário tem-se que um paciente é uma pessoa que espera sem questionar demoras, que sofre sem se queixar ou reclamar e que se deixa tratar passivamente pelo profissional da saúde. Sabendo-se que não é este o indivíduo que se apresenta nos serviços de saúde, o autor defende que é conveniente utilizar-se o termo “cliente”. Uma vez que o consumidor é cada vez mais informado que procura informações por si próprio e se aconselha junto de outros, isto torna-o num sujeito ativo e não passivo, como o termo “paciente” sugere.

Revela-se assim importante refletir sobre as práticas e características deste novo cliente de saúde que, tal como foi referido no capítulo 1, mudou os seus hábitos de consumo ao longo dos últimos anos.

Eira (2010) diz que este consumidor é cada vez mais instruído. É alguém que se mantém informado, que procura informações na internet e que se informa sobre preços, tratamentos e qualidade dos hospitais. Estes partilham as suas experiências nas plataformas *online* trocando ideias e confiando, muitas vezes, em quem não conhecem. Kay (2007) afirma que, com estes comportamentos, os consumidores assumiram um papel ativo no que respeita à sua saúde e que isto alterou a relação que estes estabelecem com os profissionais de saúde, o que Kotler *et al.* (2008) consideram ser uma oportunidade para o estabelecimento de relações sólidas e de confiança pois aumenta a interatividade entre os dois.

Revela-se assim importante perceber estes consumidores. Buccoliero *et al.* (2016) enumeram algumas características e comportamentos que fazem parte do seu perfil.

Em primeiro lugar, os autores afirmam que estes consumidores procuram informação *online*. Estes pesquisam doenças, tratamentos e procuram segundas opiniões. É desta forma que os autores consideram que estes consumidores querem estar envolvidos no seu processo e procuram ter um papel ativo nas decisões a tomar. É aqui que se assume o “*empowerment*” do consumidor, tão falado nos dias de hoje,

Refere-se ainda que estes indivíduos se mostram disponíveis e interessados em usar *apps* que facilitem o processo de interação entre estes e a unidade de saúde que os acompanha.

Buccoliero *et al.* (2016) referem ainda que estes consumidores apresentam características sociodemográficas específicas afirmando que são as mulheres, os jovens adultos quem mais procura e partilha informação *online* quem mais adota as inovações tecnológicas.

Por fim, os autores afirmam que os consumidores valorizam a qualidade do ambiente em que o serviço de saúde é prestado. Quer seja no aspeto e conforto espelhados nas cores, na luminosidade, na higiene; quer seja na privacidade providenciada ou na tecnologia utilizada os consumidores valorizam todos os aspetos que confirmam um bom ambiente e que tornem a sua experiência mais agradável.

Pedro (2014) afirma que a internet e as tecnologias criaram um novo tipo de interação humana, na medida em que possibilitam a criação de novos modelos de negócio e novas formas de contacto. O fator tempo é, como foi supracitado, fundamental nos dias de hoje. Estes novos dispositivos e plataformas permitem assim poupar tempo em salas de espera ou em deslocações aumentando a qualidade do serviço.

É face a estes fatores que Pedro (2014) enumera os aspetos não clínicos que contribuem para a qualidade dos serviços de saúde. O autor referencia os aspetos interpessoais e os aspetos estruturais.

Os aspetos interpessoais compreendem:

- A dignidade, assegurada pelo respeito e privacidade concedidos;
- A autonomia, que compreende a envolvência do indivíduo na decisão do tratamento;
- A comunicação, que permite tornar todas as informações claras e perceptíveis e que permite esclarecer quaisquer dúvidas;
- A confidencialidade, que deve ser assegurada em qualquer momento da prestação do serviço e que deve ser mantida ao longo de todo o processo.

Quanto aos aspetos estruturais o autor refere:

- As amenidades básicas, que garantem o conforto de quem frequenta o espaço, como haver cadeiras suficientes, existir ar condicionado, estar limpo, entre outros;
- A capacidade de escolha, que se reflete na possibilidade de cada indivíduo escolher o profissional de saúde que preferir ou de optar por outra unidade de saúde;

- O apoio social que deve ser prestado quer ao consumidor que aos seus acompanhantes como a existência de comida;

- A atenção imediata que deve ser assegurada pela localização conveniente da unidade de saúde e pelos tempos de espera reduzidos.

Face ao exposto, entende-se que as características específicas dos consumidores da saúde têm de ser consideradas no momento da delineação das estratégias de marketing para que seja possível através delas criar valor para a marca junto dos mesmos.

### **3.4 O marketing mix dos serviços de saúde**

O marketing mix dos serviços é composto pelo: produto, o preço, a distribuição, a promoção, os processos, as pessoas e as evidências físicas.

Abedi e Abedini (2017) definem o produto como sendo todos os serviços médicos e terapêuticos providenciados pelo hospital. No entanto, tal como Thomas (2008) refere, estes são muitas vezes difíceis de definir e identificar claramente no setor da saúde, o que representa um desafio para os marketers.

Mena e Aguiar (2016) afirmam que o *product mix* engloba todos os serviços ou bens que uma empresa disponibiliza e que estes se podem dividir em linhas de produtos ou serviços. Como exemplo os autores referem as maternidades cujas linhas de serviços são compostas pelas unidades de ginecologia, obstetrícia, pediatria, entre outros.

Kotler *et al.* (2008) dizem que o *product mix* de uma empresa tem largura, comprimento, profundidade e consistência. A largura refere o número de linhas de produtos existentes. O comprimento compreende o número total de serviços no *product mix*, que no caso da saúde são imensos. A profundidade refere o número de variantes que existe de cada produto ou serviço, por exemplo a cardiologia, cardiologia pediátrica e a cardiologia neonatal. Por fim, a consistência compreende a relação que cada linha de produto estabelece com as outras em termos de canais de distribuição ou de produção.

Os autores afirmam que estas dimensões vão permitir a que a empresa possa expandir o seu negócio. Pode aumentar as linhas de produto, aumentar as variantes de cada produto e conseguir uma maior consistência na sua oferta.

Abedi e Abedini (2017) defendem que é importante as unidades de saúde procurarem oferecer cada vez serviços de maior qualidade que utilizem novos métodos

tornando-os mais precisos, mais rápidos evidenciando assim a sua competência, qualidade e eficácia.

Os autores definem o preço como o custo final de um serviço médico. Mena e Aguiar (2016) referem que, para o marketing, este representa também o valor que o consumidor está disposto a dar em troca do produto ou serviço. No entanto, mais do que apenas o valor económico do serviço que é prestado, o preço é também um indicador de qualidade; preços mais altos são associados a uma qualidade maior. É aqui que assenta uma das dificuldades dos marketers, pois ao praticarem preços mais elevados isto poderá afetar a procura e também poderá desencadear uma “resposta” por parte da concorrência. O objetivo é o de fixar preços que compatibilizem os objetivos económicos da unidade de saúde com o valor que os clientes estão dispostos a pagar (Thomas, 2008).

Desta forma, Abedi e Abedini (2017) referem que é importante existirem facilidades de pagamento como por exemplo pagamento a prestações e existirem parceiras com seguradoras e outros planos de saúde. Thomas (2008) salienta ainda o facto de, muitas vezes, os consumidores não terem noção do preço que terão de pagar por determinada consulta ou procedimento. Isto realça ainda mais a importância de se disponibilizarem alternativas ao pronto pagamento.

A distribuição envolve o ambiente interno e externo da unidade de saúde, pois no caso dos serviços de saúde, normalmente refere-se ao local onde os serviços estão prestados. Desta forma, a localização destas unidades é fundamental. É essencial que tenha bons acessos e que esteja convenientemente localizado para a população. É também importante referir as horas a que o serviço pode ser acedido (Thomas, 2008). Mena e Aguiar (2016) referem que uma unidade que disponibilize assistência aos fins-de-semana ou que funcione com horários mais flexíveis e alargados vai adicionar valor ao seu serviço junto dos consumidores.

Os autores salientam ainda que os canais de distribuição destes serviços não são exclusivamente as unidades de saúde. Muitos deles podem ser prestados *online* ou através de *apps* pelo que lhes deve ser dada a devida atenção.

As pessoas compreendem todos os colaboradores de uma instituição de saúde, desde os seus profissionais ao seu *staff* (Abedi e Abedini, 2017). Se os colaboradores acreditarem na missão, visão e valores da empresa e os difundirem; se estiverem satisfeitos e se identificarem com a instituição onde trabalham e se estiverem bem

preparados e formados para realizar o seu trabalho eficazmente, isso irá traduzir-se no seu desempenho e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes com o mesmo. Sendo o serviço de saúde um serviço que lida com pessoas em situações vulneráveis e com condições muito específicas, a sensibilidade, simpatia e capacidade de providenciar um serviço personalizado, adequado às necessidades específicas e imediatas de cada utente é fundamental (Mena e Aguiar, 2016). É pertinente citar o Professor Doutor José Manuel Seruya, Professor na Universidade Católica Portuguesa que defende que “os colaboradores são os embaixadores da marca”.

Os processos envolvem toda a logística e burocracia que são necessários para que o serviço seja prestado. A velocidade a que estes procedimentos são feitos, a permanência constante de alguém que assegure estes trabalhos e a prestação da ajuda necessária aos utentes são exemplos de uma boa gestão destes processos (Abedi e Abedini, 2017).

As evidências físicas compreendem as instalações e os equipamentos existentes nas unidades de saúde. Desde a sinalética, às cadeiras, ao bar, à comodidade, higiene e agradabilidade, tudo são fatores aos quais devem ser dada especial atenção. A existência de equipamentos e instalações modernas, a existência de *wi-fi* são outros exemplos que espelham a qualidade a modernidade das instituições e estes são aspetos aos quais os clientes em saúde dão especial importância.

Por último, a promoção compreende toda a comunicação que é feita para atrair e fidelizar clientes (Abedi e Abedini, 2017). Com o aumento dos *players* no mercado da saúde é cada vez mais difícil “ganhar voz” junto dos consumidores. É desta forma que os marketers têm utilizado múltiplas formas de comunicar com eles.

Existem vários fatores que devem ser tidos em conta no momento de desenhar a estratégia promocional a fim de conseguir os objetivos pretendidos. Antes de mais, é preciso ter em mente que qualquer estratégia deve espelhar os valores da empresa e não ir de encontro ao seu posicionamento. Depois, é necessário considerar as características do público-alvo a que se destina e adequar as mensagens aos mesmos. Posto isto, é fundamental escolher os canais e as técnicas através dos quais as mensagens vão ser transmitidas, tendo em conta o seu custo, a sua audiência e a suas vantagens e desvantagens (Thomas, 2008).

Mena e Aguiar (2016) enumeram a publicidade, as vendas pessoais, as relações públicas, a promoção de vendas, o mecenato e o patrocínio e a internet, que integra o digital e o mobile marketing.

A publicidade é uma forma de comunicação paga. A instituição de saúde compra espaço ou tempo de antena numa televisão, revista ou rádio e transmite através destes a mensagem que pretende. A publicidade permite controlar a mensagem que se transmite, com que frequência e quando é transmitida e é nestes aspetos que residem as suas maiores vantagens. No entanto, uma vez que é um meio de comunicação unidirecional, não permite feedback. Outra das suas desvantagens é o seu custo elevado, tal como refere Thomas (2008). A publicidade enfrenta também o problema da credibilidade. É neste sentido que Mena e Aguiar (2016) salientam a importância da publicidade informativa e educativa, que sirva como apoio à comunidade.

As vendas pessoais são uma forma de comunicação pessoal e direta. A sua maior vantagem é o facto de existir um contacto cara-a-cara entre os intervenientes que permite a existência de uma conversa que possa esclarecer dúvidas ou tornar mais clara a mensagem. Neste caso, o feedback é instantâneo. No caso da saúde este é um aspeto muito importante pois estes serviços envolvem muitas vezes termos e procedimentos com quais os consumidores não estão familiarizados. Tal como a publicidade, uma das suas maiores desvantagens é o custo associado.

As relações públicas designam-se pela variedade de programas cujo objetivo é promover ou proteger a imagem da empresa ou dos seus serviços (Kotler *et al.*, 2008). Mena e Aguiar (2016) referem que são a forma de comunicação mais comum em saúde. Existe um encorajamento para os media noticiarem e anunciarem as histórias e os eventos que envolvam a instituição de saúde. Muitas vezes é utilizado o *press release* para difundir estas informações. O objetivo é o de criar apetência no media. Thomas (2008) relaciona as relações públicas com o patrocínio e o mecenato. Ao apoiar um determinado evento ou projeto, a marca vai ganhar exposição pública e *goodwill*. Uma vez que muitos destes eventos e projetos são noticiados, Mena e Aguiar (2016) referem que é importante escolher cuidadosamente quem se pode e se deve patrocinar.

As promoções de vendas são incentivos à compra de um determinado produto ou serviço. Estas podem apresentar-se na forma de descontos ou de processos de fidelização. Mena e Aguiar (2016) afirmam que, neste momento, o seu uso é limitado no mercado da saúde.

Por fim, a internet e os dispositivos móveis assumem um papel fundamental na atualidade, pelo que devem ser incluídos em qualquer estratégia. Para além de permitirem um contacto direto com cada consumidor, possibilitando assim a personalização de mensagens, facilitam também o processo comunicacional. Mena e Aguiar (2016) referem a importância da comunicação através das redes sociais.

Kotler *et al.* (2008) enumeram as principais funções das comunicações de marketing. Estas são a “voz” da marca e são o principal mecanismo de comunicação com os consumidores promovendo assim o desenvolvimento de relações entre ambos. Servem também para informar os clientes sobre os serviços que oferecem e incentivá-los a experimentá-los ou usá-los. Permitem também relacionar a sua marca com outras marcas, pessoas, lugares, eventos, sentimentos, entre outros. É desta forma que as comunicações do marketing contribuem para o *brand equity*.

Tal como Lencastre (2007: 27) refere, “marketing sem marca (quase) não é marketing, (...), a marca assume-se como o núcleo aglutinador de toda a gestão de marketing”. Desta forma, revela-se importante dissertar acerca das marcas. É a elas que é dedicado o próximo capítulo.

## 4. As marcas

### 4.1 O que são marcas

O conceito de marca não é fácil nem consensual de definir. Para além de ter sofrido alterações ao longo do tempo, são vários os autores que se dedicam a dar-lhe uma definição.

Este termo foi inicialmente associado às formas mais arcaicas de comércio como a produção artesanal e a criação de gado. Mais tarde, com a Revolução Industrial associou-se a produtos que eram agora vendidos em massa. A partir daí, a evolução deste conceito e de tudo o que ele abrange acompanhou as evoluções do marketing, que já foram referidas no capítulo 1.

Foi a partir do momento em que o marketing deixou de dedicar toda a sua atenção ao produto para a dividir com o consumidor (Marketing 2.0) que as empresas se aperceberam do potencial que as marcas têm de apelar os consumidores.

A American Marketing Association (AMA) define uma marca como “*a name, term, sign symbol or design, or a combination of them, intended to identify the good and services one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition*” (apud Keller, 2013: 30).

Com base no panorama atual, sabe-se que a definição de uma marca não é limitada à definição da AMA. A importância e a função destas vai muito além da mera identificação dos produtores e diferenciação em relação aos concorrentes. Keller (2013) refere que os aspetos referidos na definição da AMA, como nome e o design são parte integrante dos *brand elements*. O autor defende que os *brand elements* são exatamente os elementos que permitem identificar e diferenciar as marcas. No entanto, já foi possível perceber que uma marca não se limita a estes aspetos.

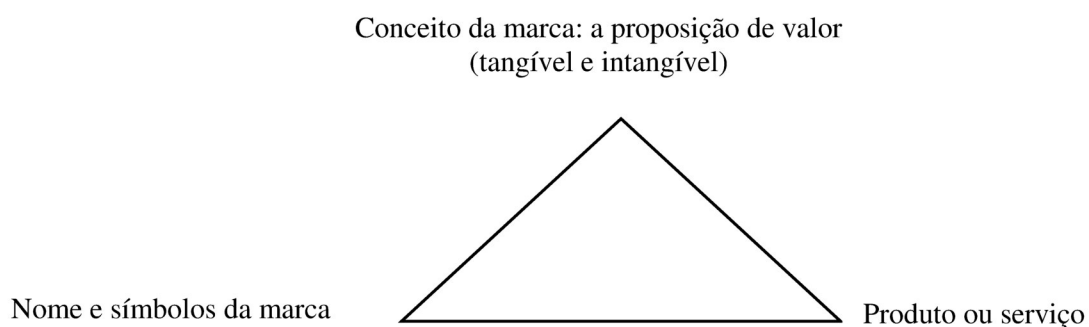
Tal como já foi referido, a evolução nas práticas do marketing influenciou inevitavelmente o processo de *branding* e as perceções associadas ao conceito de marca (Sousa, 2013). Hoje, as marcas oferecem mais do que produtos ou serviços. Tal como Aaker (2014: 1) defende, uma marca “*far more than a name and logo, it is an organization’s promise to a customer to deliver what the brand stands for not only in terms of functional benefits but also emotional, self-expressive, and social benefits*”. Aaker

vai mais longe e acrescenta que, para além de promessas, as marcas são também uma jornada baseada numa relação próxima e envolvente que se baseia nas perceções e experiências que a marca proporciona aos consumidores de cada vez que estes se relacionam com elas.

Percebe-se assim que as marcas acrescentam algo aos produtos e serviços. Conferem-lhes uma personalidade, um valor acrescentado que vai para além daquilo que é tangível e que vai para além do funcional. Confere-lhes uma dimensão simbólica. Uma marca é então um conjunto de associações mentais que residem na mente do consumidor. Associações estas que adicionam o valor percebido de um produto ou serviço (Keller, 2013).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a era do Marketing 3.0 enfatiza o lado humano dos consumidores, nomeadamente o lado emocional e espiritual. Neste contexto, apesar de as marcas já serem entendidas como mais que meros nomes e logótipos, este processo de humanização das mesmas faz ainda mais sentido e torna-se ainda relevante.

Pode assim dizer-se que as marcas têm capacidade de influenciar os consumidores não só por aquilo que vendem efetivamente, mas também por aquilo que representam na mente dos consumidores. Kapferer (2008) defende que a essência de uma marca reside exatamente no poder de influenciar os seus consumidores e que este poder assenta nas representações e relações que estabelece com o seu público. Estas representações estão diretamente associadas à identidade da marca, aquilo que ela defende e às suas associações mentais. As relações são essencialmente relações emocionais. Kapferer (2008) afirma que as marcas são “*living systems*” constituídos por três pilares: os produtos ou serviços, o nome e o conceito. (cf. figura 3)



**Figura 3** - “*The brand system*”. Adaptado de Kapferer (2008: 12)

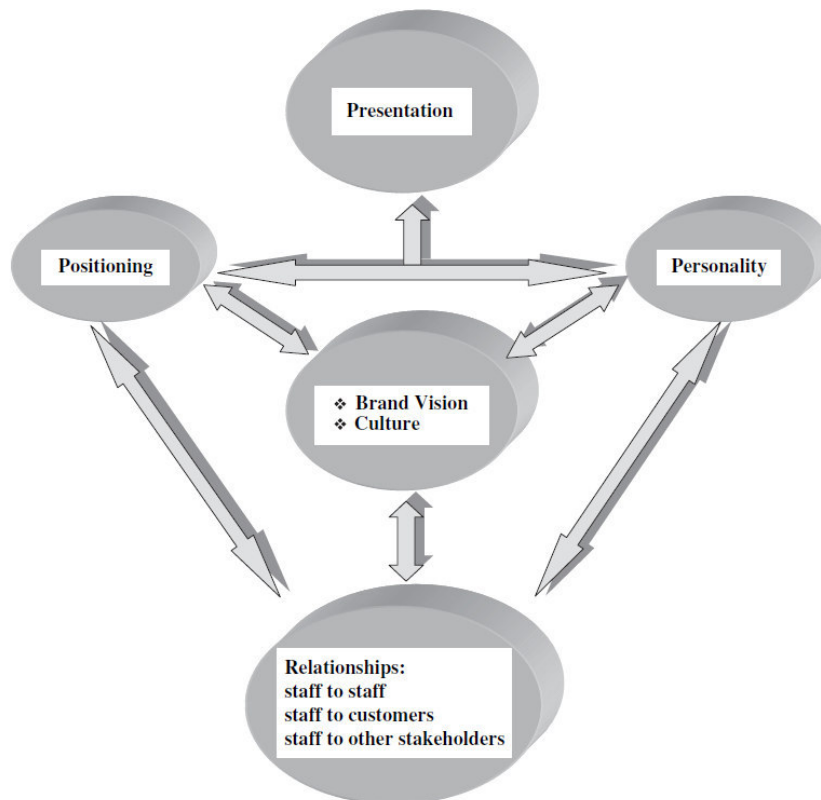
Uma vez que uma marca é mais que um nome, é também “um conjunto de valores funcionais e emocionais que permite às organizações fazer a promessa de uma experiência única e agradável” (Chernatony, McDonald e Wallace 2011: 31), é importante dedicar alguma atenção aos conceitos de identidade e imagem da marca, pois é nelas que residem estes valores e associações mentais que estão na base dos benefícios intangíveis das marcas.

## **4.2 A identidade da marca**

Diogo (2008) defende que uma marca só consegue ser assumida pela sua identidade. Surge assim a necessidade de criar um sistema que se dedique aos seus valores para a tornar distinta dos seus concorrentes, diferenciando-a.

É a partir da década de 50, quando começa a era do Marketing 2.0, centrado no consumidor, que a gestão da identidade corporativa passa a ser parte integrante das ferramentas do Marketing. A identidade das marcas adquiriu importância não só para o público externo mas também para o público interno por forma a fomentar o sentimento de pertença e de criar uma atitude positiva em relação à marca que, de alguma forma, representam. É nesta fase, a partir dos anos 90, que cresce a preocupação em controlar os valores da marca na comunicação. A linguagem torna-se cada vez mais emocional e menos funcional.

Com o início do milénio, a marca começa a ser vista numa perspetiva holística. As empresas tomam consciência de que tudo o que fazem e dizem é projetado nas suas marcas. Nesta conceção holística da marca, Chernatony (2010) propõe um modelo que reúne os cinco componentes da marca e os relaciona entre si (cf. figura 4). O elemento central e fulcral é a visão da empresa. Assente nesta visão está a sua cultura que rege o todo o seu comportamento. A partir da visão, a empresa desenvolve o seu posicionamento e a sua personalidade. O posicionamento relaciona-se com os valores funcionais da marca e a personalidade manifesta os valores emocionais que esta transmite aos seus *stakeholders*. Subjacente a isto encontram-se os relacionamentos internos e externos que a empresa estabelece e que permitem “promover” os seus valores. Para a autora, a coerência entre estes cinco componentes permite às empresas comunicarem a sua marca de uma forma eficaz fortalecendo o seu significado para todos os seus *stakeholders*.



**Figura 4** - “*The Components of Brand Identity*”. Adaptado de Chernatony (2010:54)

Por sua vez, Kapferer (2008) diz que a identidade de uma marca pode ser representada pelo “prisma da identidade”. Este prisma considera os sinais emitidos pela marca e a interpretação desses sinais pelos consumidores. É constituído por seis facetas; o físico, a personalidade, a cultura, a relação, o reflexo e a mentalização. O aspeto físico refere as características objetivas da marca, ou seja, os elementos que a tornam tangível. A personalidade relaciona-se com o seu carácter, ou seja, as suas características subjetivas. A cultura abrange os valores e princípios que lhe estão subjacentes. A faceta da relação refere todas as relações que a marca estabelece com os seus *stakeholders*. O reflexo é a forma como as marcas são percebidas de forma particular pelos consumidores. Por fim, a mentalização está relacionada com a introspeção que os consumidores fazem da marca, ou seja, é a interiorização do seu espírito. É com base nestas facetas que uma marca se pode tornar numa “*passion brand*”, com carácter, valores e crenças próprias.

Para Kapferer (2008), a identidade da marca depende exclusivamente do recetor, ou seja, das empresas. Os consumidores assumem assim um papel passivo na construção da mesma. O que eles percebem desta identidade e que criam na sua mente é a imagem da marca, conceito que irá ser desenvolvido no ponto seguinte. No entanto, são vários os

autores que têm vindo a discordar desta teoria. Chernatony (2010), quando propõe o modelo “*The components of Brand Identity*” já abordado, refere que uma das suas fraquezas é o facto de este apenas se focar apenas nos “aspectos internos” do *branding* e salienta a importância que a forma como os consumidores entendem a marca tem na construção e definição da sua identidade.

Silveira, Lages e Simões (2013) defendem que o ambiente dinâmico em que se vive atualmente põe em causa esta unilateralidade na construção da identidade defendida por Kapferer e outros autores como Aaker (2014). Estes afirmam que os consumidores se tornaram em co-produtores ativos da identidade das marcas pelo facto de se terem tornado em vozes ativas acerca das mesmas. Assim, uma vez que as marcas e os consumidores se relacionam criando ligações cada vez mais próximas, estes tornaram-se em, mais do que “*brand identity seekers*”, em “*brand identity makers*” (Silveira, *et al.*, 2013).

Nesta linha de pensamento, pode afirmar-se que as atitudes e o comportamento dos consumidores têm impacto na identidade das marcas, pois estes transpõem a sua própria identidade para a identidade da marca.

A par deste papel ativo que os consumidores assumem na construção da identidade de uma marca, o panorama atual põe também em causa uma das premissas que compõem a definição de identidade da marca, a sua durabilidade. A maioria dos autores, como Aaker (2014), Kapferer (2008) e Keller (2013), defendem que uma marca deve criar uma identidade forte, sólida e resistente a qualquer mudança. No entanto, face ao panorama do mercado atualmente, Silveira *et al.* (2013: 34) defendem que esta questão da estabilidade e durabilidade da identidade da marca não deve ser tão linear. Estes afirmam que “*to be enduring, the brand identity ought to be dynamic and flexible so that brand and consumers’ faces are supported within the changing environment*”. Assim, uma marca deve manter-se fiel os seus valores, cruciais e fundamentais no posicionamento da mesma, mas deve admitir uma flexibilidade e adequabilidade às tendências do mercado e ao panorama do momento que vivenciam.

É importante realçar que se admite a importância da consistência de uma marca ao longo do tempo. A coerência das suas mensagens e do seu comportamento é, indubitavelmente, um aspeto fulcral na construção de uma identidade e imagem de marca fortes e únicas que realmente façam a diferença na vida dos consumidores. No entanto, é também importante ter consciência de que, face a determinados contextos, pode ser

benéfico para as marcas adequar a sua identidade uma vez que existem fatores externos que a influenciam.

### **4.3 A imagem da marca**

Tal como Cherantony (2010: 3) afirma, “*a brand is a cluster of functional and emotional values that enables a promise to be made about a unique and welcomed experience*”. Nesta perspetiva, Diogo (2008) defende que de maneira a tornar-se única e exclusiva, a marca precisa de se situar de forma também única e exclusiva na mente dos consumidores.

O modo como os consumidores percebem a marca, ou seja, o conjunto de associações que residem na sua mente em relação à mesma, culmina naquilo a que se designa de imagem da marca. Esta perceção pode ser diferente daquilo que é esperado pela empresa, ou seja, da identidade que esta construiu para a sua marca.

Mesmo que se assuma que o consumidor pode ter um papel ativo na construção da identidade de uma marca, esta nunca é entendida e interiorizada passivamente pelos consumidores, tal como defendem Silveira *et al.* (2013). Assim, a imagem da marca é a interpretação que os consumidores fazem desta. São as associações que lhe fazem decorrentes da sua identidade, posicionamento, valores.

É desta forma que Chernatony (2010) defende que é importante perceber de que maneira os consumidores se identificam com a marca para que seja possível entender se a imagem desejada pela empresa é próxima à imagem percebida pelos consumidores. É, assim, determinante que a comunicação feita pelas empresas seja coerente e consistente e que esteja de acordo com os valores da mesma, tal como foi referido no ponto acima.

A imagem da marca é a forma como os consumidores percebem a marca, ou seja, as associações que lhe fazem. Como estas associações dependem das interpretações que cada indivíduo faz daquilo que a marca transmite, é pouco provável que existam dois indivíduos que tenham a mesma imagem da mesma marca, uma vez que cada esta interpretação depende das experiências e das características individuais de cada um (Lencastre, 2007).

Keller (2013) afirma que a marca trabalha no sentido de desenvolver associações mentais na mente dos consumidores que provoquem uma resposta cognitiva, afetiva e

comportamental forte, positiva e única. Por sua vez, Ruão (2003) considera que são estas associações vinculadas à marca que residem na mente dos consumidores que têm influência no momento da compra de um determinado produto ou serviço em detrimento de outro semelhante que a concorrência ofereça. Estas influenciam também a maior ou menor predisposição em atribuir à marca um valor maior ou menor no mercado.

Assim, compreende-se que uma imagem da marca positiva contribui diretamente na criação de valor para a marca. É, assim, importante deslindar acerca do conceito de *brand equity*.

#### **4.4 Brand equity**

Face a um mercado saturado de marcas e perante o *overload* de informação a que todos os indivíduos são sujeitos constantemente, as empresas tentam, cada vez mais, fazer-se ouvir para que as suas mensagens atinjam a memória dos consumidores. É, desta forma, que as marcas, ao se diferenciarem e criarem uma imagem positiva na sua mente, constituem uma fonte de valor tanto para estes como para as próprias empresas (Ruão, 2003).

Aaker (2014) define o *brand equity* como o valor atribuído a um determinado produto ou serviço. Este valor depende do consumidor, das suas associações à marca, ou seja, da imagem da marca que reside na sua mente e também do lucro que a marca proporciona à empresa. Quanto mais fortes e exclusivas forem as associações que os indivíduos fazem a uma determinada marca, maior é a probabilidade de estes comprarem os seus produtos ou serviços, o que se reflete no aumento do lucro de vendas.

O autor define o *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos relacionados com a marca que podem aumentar ou diminuir o valor do produto ou serviço que esta oferece. São eles a notoriedade da marca, a lealdade à marca, a qualidade percebida, as associações à marca e outros ativos que façam parte da mesma.

A notoriedade da marca refere a força da presença da marca na mente dos consumidores. É a capacidade que um indivíduo tem em associar a marca ao seu produto e de a reconhecer.

A lealdade à marca relaciona-se com a medida da relação que um consumidor tem com a marca. Ou seja, da probabilidade que existe em o consumidor trocar determinada marca por outra sendo assim sensível a mudanças de preço ou de qualidade por exemplo.

A qualidade percebida é efetivamente a qualidade que um determinado indivíduo atribui ao produto ou serviço oferecido pela marca. Esta depende da necessidade e preferência de cada um não podendo, assim, ser medida objetivamente.

As associações à marca são a imagem que os consumidores têm da mesma. Relembrando o que foi referido no ponto acima, é aquilo que reside na mente dos consumidores.

Por fim, Aaker (2014) inclui ainda outros bens associados à marca que lhe possam trazer uma vantagem competitiva.

Tal como já foi referido, a marca identifica um determinado produto ou serviço e, perante produtos ou serviços idênticos, o consumidor pode avaliá-los de forma diferente consoante a marca que o representa. Quando uma marca ocupa um lugar exclusivo na mente de um consumidor, este vai preferi-la em detrimento de outra que ofereça um produto ou serviço semelhante, estando mesmo disposto a pagar mais por ela. Desta forma, o *brand equity* confere vantagens competitivas. (Sousa, 2013). Pode assim distinguir-se o valor da marca para os consumidores e para a empresa.

Keller (2013) introduz o conceito de *customer-based brand equity* (CBBE). Este aborda o conceito do *brand equity* na perspetiva do consumidor e o seu fundamento é o de que “*the power of a brand lies in what resides in the minds and hearts of customers*” (Keller, 2013: 69). O autor considera que o *customer-based brand equity* de uma marca é positivo quando os consumidores têm uma atitude mais favorável perante um produto quando a sua marca está identificada do que quando não está. Este existe quando a marca apresenta um elevado nível de notoriedade e familiaridade para o consumidor e quando existem na sua mente associações fortes, únicas e favoráveis em relação à mesma,

Assim, de forma a criar uma marca forte e com um *brand equity* elevado, existem quatro passos que o autor considera que as empresas devem dar. Em primeiro lugar, devem identificar a marca e, de seguida, dar-lhe um significado. Em terceiro lugar é necessário analisar as respostas à marca, ou seja, perceber o que os consumidores pensam e sentem em relação a ela e, por fim, entender os relacionamentos que são estabelecidos.

O modelo do *customer-based brand equity* realça então a importância de escolher elementos para a marca que contribuam para a sua notoriedade. Keller (2013) refere-se aos elementos da marca como aqueles que a permitem identificar e diferenciar. O autor afirma que existem seis critérios que devem ser tidos em conta na criação e desenvolvimento dos seus elementos e que vão levar à criação de valor para a mesma. Estes devem ser memoráveis, relevantes, admiráveis, transferíveis, adaptáveis e protegíveis. Memoráveis na medida em que devem ser fáceis de recordar e reconhecer. Relevantes por forma a significarem algo para os consumidores. Admiráveis para que os indivíduos se sintam atraídos por eles. Transferíveis de forma a poderem ser facilmente adaptáveis a várias categorias da marca e para que possam “atravessar fronteiras” sem perder o seu significado. Adaptáveis para que possam ser ajustáveis ao longo do tempo caso se revele necessário. Por fim, devem ser protegíveis numa perspetiva legal e numa perspetiva competitiva, na medida em que não devem ser facilmente copiáveis.

É também importante deslindar acerca do valor da marca na perspetiva das empresas. Tendo por base que o *brand equity* pode ser definido como um valor acrescentado pela marca, na perspetiva das empresas este valor pode ser traduzido num gerador de clientes fiéis e de lucro acrescido.

Diogo (2008) defende que a fidelidade dos clientes está relacionada com a capacidade que a marca tem de ficar recordada na mente dos consumidores. Assim, estes vão retendo as experiências que têm com a marca e, no momento de decisão de compra, vão manter-se fiéis a ela.

Quanto ao lucro acrescido, o autor afirma que este advém da disponibilidade que os consumidores têm em pagar mais por um produto de uma determinada marca podendo satisfazer as suas necessidades com outra marca mais barata.

É desta forma que o valor da marca se reflete nas empresas. Com consumidores fiéis e dispostos a pagar mais por uma marca, os seus lucros aumentam.

#### **4.5 Os benefícios das marcas**

Face ao exposto, entende-se que as marcas oferecem vários benefícios, tanto para os consumidores como para as próprias empresas.

Um dos papéis das marcas é identificar e diferenciar os seus produtos, tal como foi referido. Desta forma, um dos seus benefícios para os consumidores reside exatamente neste aspeto. Identificam o produtor e permitem assim que os indivíduos o interpretem facilmente. Uma vez que as marcas ganham um lugar na mente dos consumidores criando assim memórias de experiências passadas com as mesmas, isto permite que os indivíduos percebam quais são as que satisfazem, ou não, as suas necessidades. Assim, as marcas simplificam o processo de decisão de compra na medida em que reduzem o tempo que os consumidores dedicam a pensar e a procurar um determinado produto ou serviço (Keller, 2013).

Uma vez que as marcas estabelecem relações com os consumidores, estes já sabem à partida, o que esperar das mesmas, como a qualidade dos seus produtos e o preço que praticam, por exemplo. Assim, um dos benefícios que as marcas apresentam para os consumidores é a previsibilidade em relação aquilo que estas vão oferecer.

Desta forma, as marcas reduzem os riscos associados à compra. Keller (2013) identifica os seis tipos de riscos que podem ocorrer na compra de um determinado produto ou serviço. São estes: o risco funcional, o risco físico, o risco financeiro, o risco social, o risco psicológico e o risco do tempo. O autor afirma que os consumidores têm várias maneiras de contornar estes riscos e que uma delas é comprarem marcas com quem já tenham tido boas experiências.

Entende-se assim que as marcas facilitam o dia-a-dia das pessoas e que isso é um aspeto importante uma vez que, os consumidores têm, cada vez mais, falta de tempo.

Na perspetiva das empresas, as marcas oferecem, para além da função de identificar e diferenciar os seus produtos da concorrência, tal como já foi referido, o benefício de poderem ser protegidas legalmente. Os elementos iconográficos, os processos de fabrico, o *packaging*, entre outros, são fundamentos que podem ser protegidos através de patentes, registos, direitos de imagem, entre outros processos burocráticos. Assim, as marcas podem salvaguardar-se de qualquer cópia identitária por parte da concorrência.

Ao investirem nestes aspetos da marca e ao criarem associações únicas, fortes e exclusivas na mente dos consumidores, estas promovem outro benefício para as empresas. Se é verdade que os elementos que identificam a marca podem ser protegidos legalmente, o mesmo não se passa com os produtos ou serviços que oferecem. É cada vez

mais fácil reproduzir aquilo que já é feito e oferecer os mesmos benefícios funcionais que a concorrência. No entanto, tal como Keller (2013) refere, o mesmo não acontece com as significações que a marca tem para os consumidores. Este diz que *“lasting impressions in the minds of individuals and organizations from years of marketing activity and product experience may not be so easily reproduced”* (Keller, 2013: 35).

É desta forma que o valor financeiro das marcas já não é medido apenas pelas suas infraestruturas, materiais e todos os seus outros elementos tangíveis. Hoje em dia, o valor de uma marca reside no potencial do lugar que ocupa na mente dos consumidores. Quando se compra uma marca, compram-se posições na mente dos consumidores. A notoriedade de uma marca, a sua imagem e reputação são aspetos que demoram muito tempo a construir, e são estes a maior garantia de a empresa continuar a ganhar lucro, tal como refere Kapferer (2008).

## **Parte II – Investigação empírica**

### **5. Metodologia**

#### **5.1. O tipo de investigação e a técnica de recolha de dados**

A metodologia reflete a seleção das técnicas de pesquisa que se adequam à investigação que se vai realizar. Podem usar-se métodos qualitativos, quantitativos ou mistos.

Face ao que se propõe investigar na dissertação que se apresenta serão utilizados métodos qualitativos que permitirão dar resposta à questão de partida. A investigação qualitativa é o reflexo de uma abordagem interpretativista na medida em que se baseia no estudo detalhado e singular das situações que pretende interpretar, entender e clarificar em relação ao fenómeno em estudo.

Uma vez que a metodologia qualitativa se caracteriza pela interpretação que o investigador faz dos factos e das entidades que envolvem a situação em estudo (Moreira, 2002), é importante enumerar algumas das características inerentes a este tipo de investigação.

Moreira (2002) e Bogdan e Biklen (1989) completam as suas teorias ao afirmarem que a pesquisa qualitativa se caracteriza pelo contacto direto com as fontes pelo que o papel do investigador é fundamental neste processo. Estes defendem também que, uma vez que os dados recolhidos são analisados indutivamente, a sua função não é a verificação de hipóteses previamente elaboradas. Os resultados obtidos deste tipo de investigação resultam da inter-relação dos dados obtidos, incluindo aqueles que são recolhidos no enquadramento teórico.

Entre as técnicas de recolha de dados utilizadas neste tipo de investigação pode salientar-se a entrevista, a análise documental, a observação direta ou indireta, dados biográficos, entre outros.

A recolha de dados da investigação que apresenta foi feita através da análise documental e da observação direta e participante.

A observação direta e participante decorreu de uma experiência profissional no Departamento de Marketing da José de Mello Saúde que permitiu o contacto direto com

os profissionais da área e com o trabalho desenvolvido pelos mesmos. A recolha e análise documental permitiram o levantamento de toda a informação relevante para o estudo, nomeadamente em notícias, *sites*, redes sociais, entre outros.

## **5.2. Modelo metodológico: o estudo de caso**

O estudo de caso, tal como o nome indica, é o estudo de um caso particular que deve ser aplicado quando o investigador pretende retratar a complexidade de uma situação específica (Ludke e André, 1986).

Dooley (2002) afirma que os investigadores utilizam o estudo de caso para explicar ou desenvolver soluções para determinadas situações e para explicar ou descrever objetos ou fenómenos.

Yin (2001) salienta que, nos estudos de caso, a revisão da literatura é o ponto de partida fundamental para que o propósito de desenvolver ou testar as teorias seja viável. Posteriormente, a recolha de dados a utilizar na investigação empírica deve ser feita através de múltiplas fontes, para que seja possível fazer uma análise completa e coerente. O autor enumera algumas das fontes comumente utilizadas no estudo de caso, como a documentação, os registos em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefactos físicos.

O autor realça ainda que a utilização do estudo de caso como método de investigação pode revelar-se difícil, pois é uma estratégia pouco sistematizada e muito abrangente. É desta forma que as características que lhe são inerentes não sejam necessariamente coincidentes uma vez que podem variar conforme a abordagem que é feita pelo investigador.

Em suma, Meirinhos e Osório (2010) afirmam que o estudo de caso permite estudar o fenómeno ou o objeto no seu contexto real utilizando várias fontes de dados cujas informações devem ser trianguladas por forma a dar resposta às questões da investigação. É ainda importante salientar que estes resultados e conclusões incorporam a subjetividade do investigador pois este faz a interpretação dos mesmos. Tal como referem Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008) o investigador é parte integrante do campo de investigação existindo assim uma abordagem de um caso particular, neste caso, a José de Mello Saúde.

## **6. O caso José de Mello Saúde**

### **6.1. A José de Mello Saúde**

A José de Mello Saúde é uma empresa privada de prestação de cuidados de saúde em Portugal. Está inserida no Grupo José de Mello que atua em diversos setores da economia portuguesa e que assenta em três plataformas de negócios: as infraestruturas e mobilidade, a indústria química e a saúde. Este Grupo gere ainda uma participação maioritária na José de Mello Residências e Serviços, tem participação de 50% na ATM e uma participação minoritária na Efacec Power Solutions.

A história do Grupo José de Mello remonta a 1898 quando Alfredo da Silva funda o Grupo CUF (Companhia de União Fabril). Em 1945 é inaugurado o primeiro hospital da CUF criado com o propósito de servir os colaboradores e familiares do Grupo.

Com a Revolução de Abril em 1974, altura em que as áreas de negócio do Grupo CUF incluíam a banca, os têxteis, a saúde, os minérios, a alimentação, os produtos químicos, a defesa ambiental e reparação naval, representando cerca de 5% do PIB português daquela época, a CUF foi nacionalizada ficando a sua atividade empresarial em suspenso.

É em 1988 que José Manuel de Mello, neto de Alfredo da Silva, dá início à reconstrução independente do Grupo José de Mello. Em 2001, após a criação e a aquisição de várias empresas por parte do Grupo, é inaugurado o Hospital CUF Descobertas e é a partir daí que nasce a rede de unidades CUF que atualmente se espalha pelo país.

Desta forma, a história da José de Mello Saúde viaja até 1945, ano da inauguração do primeiro hospital (atual Hospital CUF Infante Santo). Atualmente é constituída por 18 unidades de saúde nas regiões de Lisboa, Cascais, Porto, Torres Vedras, Santarém, Viseu, Braga e Vila Franca de Xira. Os hospitais de Braga e Vila Franca de Xira, ambos inseridos no Serviço Nacional de Saúde, são geridos em regime de parceria público privada.

As unidades de saúde dividem-se em hospitais e clínicas de ambulatório. A localização destas unidades clínicas tenta cobrir a maior parte do território de Lisboa, Porto e arredores, com o objetivo de facilitar o acesso a toda a população. Algumas das clínicas funcionam também em horário alargado oferecendo consultas ao fim-de-semana.

A identidade da José de Mello Saúde é caracterizada pela sua visão, missão e valores que estão espelhados no site institucional da empresa.<sup>3</sup>

A sua visão é: ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no setor privado como no setor público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais selecionados.

A sua missão é a de promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor. Por forma a concretizar a sua missão esta desenvolve a sua atividade com base em três plataformas de excelência:

A excelência em talento humano através:

- Da transmissão e do fomento dos valores do Grupo;
- Da avaliação e recompensa do desempenho;
- Da gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um;
- Do fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização e
- Da partilha de conhecimento e trabalho em equipa.

A excelência em serviço através:

- Do desenvolvimento de centros de excelência clínica;
- Da gestão da relação com o cliente;
- Da humanização dos cuidados e
- Da melhoria constante de níveis de serviço.

Por fim, a excelência em operações e sistemas através:

- Do desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento;
- Da melhoria contínua de processos;

---

<sup>3</sup><https://www.josedemellosaude.pt/Section/Jose+de+Mello+Saude/Miss%C3%A3o+e+Vis%C3%A3o/170>

- Do aumento sistemático de produtividade;
- Da aposta forte em tecnologias clínicas e de informação e
- Do controlo rigoroso de custos.

Os seus valores, que constituem o padrão de comportamento que respeita e expressa na gestão diária de todas as atividades que desenvolve são o respeito e a dignidade pelo bem-estar da pessoa, o desenvolvimento humano, a competência e a inovação.

O respeito pela dignidade do bem-estar da pessoa reflete-se:

- Na informação que é dada sobre os procedimentos, diagnósticos e terapêuticas existentes e no respeito pela liberdade de escolha;
- No privilégio do trabalho em equipa e na cooperação;
- Na personalização e humanização dos cuidados;
- Na prioridade dada à qualidade.

O desenvolvimento humano reflete-se:

- Na disponibilidade de tempo e energia para o diálogo com os seus colaboradores quando precisam e sobre qualquer tema que estes considerem relevantes;
- Na capacidade de ensinar, escutar, aprender e saber comunicar;
- No ser verdadeiro e ao utilizar métodos corretos e não crescer em cima dos outros;
- No cumprimento das regras e compromissos, sem nunca enganar o cliente.

A competência reflete-se:

- Na capacidade de concretizar, de obter resultados e de “chegar lá”;
- No “ faz e diz” que se traduz na coerência entre as palavras e a ação;
- Na entrega ao cliente daquilo que ele quer em qualidade, prazo e valor;
- Na partilha de conhecimentos a fim de formar sucessores.

Por fim, a inovação reflete-se:

- Na procura constante de novas formas de fazer;
- Na abertura ao diálogo, que vai ao encontro do outro e que puxa pelas pessoas;

- Na proposição e pro-atividade sem esperar que seja pedido;
- Nas reuniões de trabalho onde se discutem os temas com paixão e respeito aceitando a diferença e enriquecendo-se com ela.

A identidade visual da José de Mello Saúde segue a mesma linha da identidade visual do Grupo José de Mello. (cf. figuras 5 e 6)



**Figura 5** - Logótipo do Grupo José de Mello



**Figura 6** - Logótipo da José de Mello Saúde

As unidades de saúde CUF são representadas pelo logótipo da CUF. As cinco linhas onduladas que compõem o logótipo representam os cinco sentidos e a cor azul foi a eleita por transmitir calma, confiança e tranquilidade. (cf. figuras 7 e 8)



**Figura 7** - Logótipo da marca CUF



**Figura 8** - Logótipo da unidade de saúde CUF "Hospital CUF Descobertas"

Na CUF existe um estacionário que regula a utilização do *lettering* e a formatação de todos os materiais impressos e digitais que são utilizados pelos colaboradores da CUF. Existem também regras de utilização dos nomes das clínicas e dos hospitais CUF

conforme o contexto em que são utilizados e o design gráfico de todos os materiais está estritamente regulamentado. Este documento pretende garantir que a utilização e a denominação da marca CUF é feita sempre da mesma maneira por todos os colaboradores de todas as unidades CUF.

É importante referir que a CUF venceu o prémio “Escolha do Consumidor’2017” na categoria dos Hospitais Privados.

## **6.2 O marketing na José de Mello Saúde**

Por forma a ser possível dar uma resposta à questão de partida e a chegar às conclusões desta investigação é necessário fazer o levantamento de todos os canais e estratégias comunicacionais utilizadas e desenvolvidas pela José de Mello Saúde. Tal como já foi referido, a recolha dos dados foi feita através de uma extensa análise documental, que inclui as páginas das redes sociais, o site institucional da empresa, o site da CUF, o relatório integrado, o relatório de sustentabilidade; ambos do ano passado, notícias nos media, entre outras fontes. A observação direta e participante decorrente de uma experiência profissional no Departamento de Marketing da José de Mello Saúde foi também fundamental na recolha de dados que possibilitaram este estudo, pois permitiu o contacto direto com algumas das campanhas desenvolvidas. As estratégias vão ser divididas em comunicação interna e externa.

### **6.2.1 Comunicação interna**

A comunicação interna no Grupo José de Mello Saúde engloba vários mecanismos de interação.

O Grupo organiza o Encontro de Quadros e outros Eventos corporativos cujos temas mais relevantes assentam na evolução da José de Mello Saúde e nas suas perspetivas e estratégias de crescimento. São abordadas questões que reportam os processos de gestão das pessoas na empresa, como a avaliação do seu desempenho, a formação, as carreiras, a remuneração, entre outros.

Os principais canais de comunicação e eventos internos envolvem:

- O Inquérito de satisfação dos colaboradores, que permite receber *inputs* importantes que podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados;

- Os Encontros ao pequeno-almoço e a Visita em contacto com o Presidente da Comissão Executiva e os Administradores das unidades, que permitem um contacto direto entre as chefias e os colaboradores contribuindo para o desenvolvimento de relações sólidas e de confiança e possibilitando a discussão de ideias de forma direta e sem intermediários;

- As Reuniões do Conselho Médico e do Conselho de Enfermagem que permitem a discussão de temas importantes e fundamentais à boa gestão e funcionamento das unidades e que potenciam a qualidade clínica e a segurança do doente, contribuindo assim para a eficiência e qualidade dos serviços prestados;

- O Programa +Talentos, que é um programa de *trainees* desenvolvido anualmente cujo objetivo é a identificação e seleção de jovens com potencial de crescimento e que partilhem a visão da empresa com energia e paixão para os projetos das equipas em que estão inseridos;

- O Programa de Acolhimento, que proporciona aos novos colaboradores todas as informações relevantes e necessárias ao desempenho das suas funções;

- A Intranet, que facilita a partilha de informações e documentos internos;

- A Revista e Newsletters +Vida, que divulgam as notícias mais recentes sobre a José de Mello Saúde, partilham histórias e entrevistas dos seus colaboradores e de alguns dos seus clientes e que incluem também dicas e informações sobre saúde;

- A Academia CUF, que é responsável pela atividade formativa e científica para todas as 18 unidades de saúde do Grupo e outras entidades externas que a ela recorram. O seu objetivo é o de desenvolver as competências dos seus colaboradores através da formação qualificada na área da saúde. Para além de dinamizar o conhecimento científico e as boas práticas na saúde promove também várias iniciativas como eventos científicos e formativos;

- O Prémio Mais Valor Fundação Amélia de Mello, que visa reconhecer o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades José de Mello;

- No Relatório Integrado de 2016 da José de Mello Saúde é ainda indiciado que as unidades foram equipadas com *tablets* que permitem que os enfermeiros façam o registo direto dos clientes evitando erros e a duplicação de registos e consumos.

## **6.2.2 Comunicação externa**

A José de Mello Saúde dispõe de várias plataformas e utiliza várias estratégias que permitem a comunicação e o relacionamento com o seu público. As plataformas de comunicação utilizadas e as campanhas desenvolvidas vão ser de seguida enumeradas.

Existe um Gabinete do Cliente e um *Contact Center* que permitem um contacto direto com os consumidores a fim de esclarecer dúvidas e prestar informações. Existem também inquéritos de satisfação do cliente que pretendem averiguar a sua satisfação com a qualidade dos serviços prestados percebendo assim aquilo que pode ser melhorado.

A fim de facilitar o processo de *check-in* nas unidades de saúde a CUF instalaram-se quiosques automáticos para o efeito.

O Grupo tem um site geral, “saudecuf”,<sup>4</sup> e tem um site para cada uma das suas unidades de saúde. Nestes sites é possível ter acesso às especialidades existentes em cada unidade e aos médicos disponíveis. É possível fazer marcações de consultas e exames e tem informações úteis como o contacto e a localização das instituições Para além disto, existe um separador com informações sobre os acordos e parcerias com seguradoras e subsistemas de saúde. Existe também um separador nomeado de “+Saúde” que reúne dicas, conselhos e informações relevantes sobre doenças, alimentação, gravidez, entre outros temas. Tem também indicados os tempos de espera, em tempo real, do Atendimento Permanente nas várias unidades de saúde.

---

<sup>4</sup> <https://www.saudecuf.pt/>



**Figura 9** - Layout do site “saúdecuf”

É ainda possível ter acesso à área “My CUF”. Esta é uma área pessoal que permite um acesso rápido a consultas, exames, resultados de exames, entre outros. Em suma, reúne todas as informações pessoais e privadas de cada cliente CUF e pode ser consultada somente pelo detentor da conta.



**Figura 10** - Layout da página My CUF

A José de Mello Saúde dispõe também de uma aplicação móvel com o mesmo nome, através da qual se pode aceder às mesmas informações. Esta aplicação está disponível para iOS e Android e pode ser descarregada gratuitamente. Foi pela primeira vez lançada em 2014, no entanto, já foi otimizada desde então. (cf. figura 11)

A CUF também está presente no Facebook. Na sua página são partilhadas os vídeos e as imagens que compõem as campanhas em vigor, passatempos que lançam aos seus consumidores e também várias dicas e informações de saúde. Partilham também os álbuns de fotografias da sua presença em eventos. A CUF tenta também dar resposta a comentários que refletem experiências quer positivas quer negativas nas suas unidades de saúde ou que colocam dúvidas.

Para além dos vídeos das campanhas publicitárias, a CUF tem também vários vídeos de apresentação das suas unidades, de dicas e informações de saúde, entre outros, que partilha na sua conta do Youtube.



**Figura 11** - Interface da aplicação móvel MyCUF

A CUF tem uma parceria com os clubes Sporting Clube de Portugal (SCP) e Estoril Praia. Ao abrigo do protocolo estabelecido entre a CUF e cada um dos clubes, os sócios, atletas e familiares diretos dos mesmos beneficiam de descontos em várias consultas e exames. A CUF lança também vários passatempos que permitem ganhar bilhetes duplos para os jogos destes clubes. O passatempo é lançado na página do Facebook e os concorrentes são desafiados a completar frases ou a tirar fotografias por exemplo. O critério é a originalidade. (cf. figura 12)

A CUF é também o *match day sponsor* de alguns dos jogos dos clubes. Para além de ser colocado no estádio material físico que ostenta a marca, são também realizadas algumas dinâmicas a fim de envolver o público, como por exemplo jogos interativos, a presença de mascotes CUF, suportes para fotografias, entre outros. (cf. figura 13)

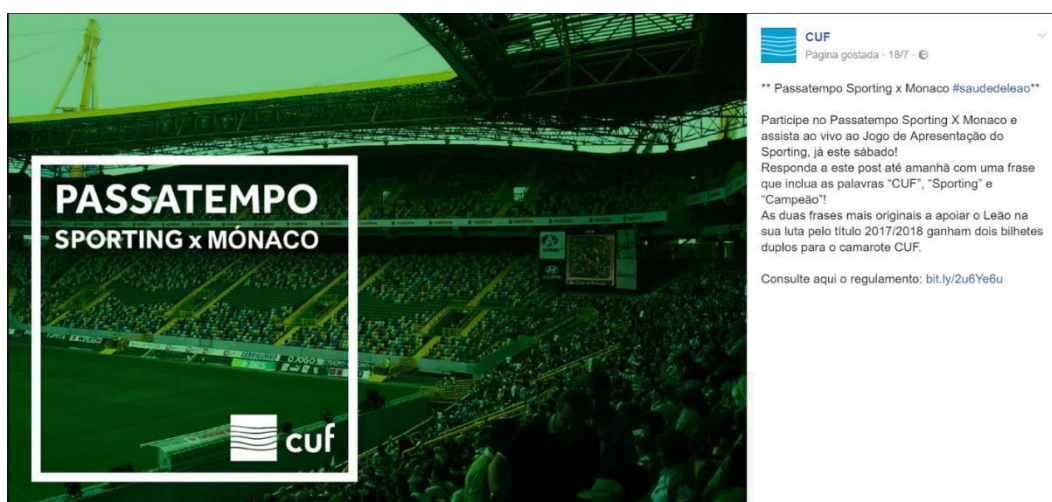


Figura 12 – Passatempo CUF

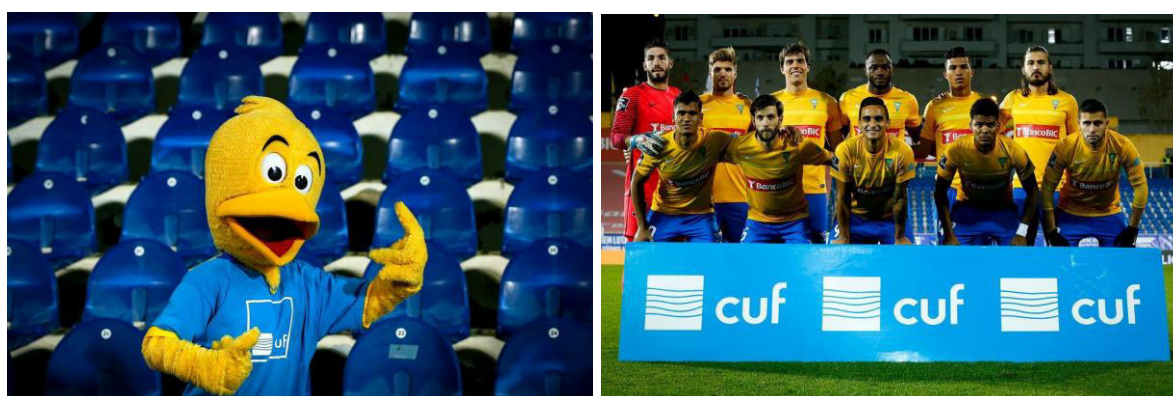


Figura 13 – Presença CUF num jogo no qual foi o *match day sponsor*

A CUF está também presente em vários eventos, como é o exemplo da Feira de São Mateus em Viseu e do Festival Gastronómico de Santarém. A sua presença é marcada pela oferta de rastreios de saúde à comunidade ou pelo desenvolvimento de atividades dinâmicas como “a roda da sorte” que permite ganhar prémios. A escolha dos eventos é justificada pela proximidade a unidades de saúde CUF e/ou pela temática dos mesmos.

No entanto, é nos eventos desportivos que a CUF tem afirmado a sua presença seja com patrocínios ou assumindo o cargo de serviços médicos oficiais. A Corrida das Nações, a Meia Maratona de Cascais e o Troféu Joaquim Agostinho são alguns exemplos de eventos desportivos em que a CUF esteve presente entre o ano passado e ano corrente. Para além da presença de todo o material físico que ostenta a marca, é frequente serem feitas atividades de ativação da marca que pretendem envolver o público, como é o exemplo dos mupis fotográficos. (cf. figura 14)



**Figura 14** – Presença da marca CUF em eventos

A CUF estreou-se na publicidade com uma campanha que teve bastante impacto junto dos consumidores e que mereceu o Grande Prémio de Marketing M&P em 2015<sup>5</sup>, a campanha institucional dos 70 anos da CUF. Esta campanha pretendeu celebrar o seu 70º aniversário e prestar homenagem à experiência e competência do seu corpo clínico. Teve como principal objetivo enaltecer a experiência adquirida ao longo destes anos, que afirma ser resultado de anos de boas práticas dos seus colaboradores. A campanha foi dividida em três fases e teve presença em rádio, televisão, imprensa, *outdoor* e *online*.

O primeiro momento desta campanha foi dedicado à “Experiência” de 70 anos da CUF no setor na saúde. A imagem que ocupou os *outdoors*, colocados nos distritos de Lisboa, Porto, Santarém, Setúbal e Viseu e a imprensa escrita e que esteve também espalhada pelas várias unidades de saúde CUF, foi a fotografia de um bebé recém-nascido com o *claim* “A Matilde pode ter nascido ontem, mas a CUF não”. Pode também ler-se “Parece que foi ontem, mas já lá vão 70 anos. 70 anos de descoberta, inovação, perícia e rigor. 70 anos a acumular saber, a saber escutar, a observar e a ganhar uma experiência que mais ninguém tem”. (cf. figura 15)

O *claim* utilizado neste outdoor foi também utilizado no spot televisivo que fez parte da primeira fase desta campanha e que retrata o nascimento de um bebé nos dias de hoje. Passou na televisão e neste momento está disponível no canal de Youtube da CUF. É possível ouvir-se nos últimos segundos do anúncio: “Parece que foi ontem, mas já lá vão 70 anos. 70 anos de experiência, perícia e saber. A Joana pode ter nascido ontem, mas a CUF não”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <https://www.saudecuf.pt/cuf/noticias/cuf-vence-grande-premio-de-marketing-mp-2015>

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=o-TcUE1c6qA>



Figura 15 - Primeira fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF”



Figura 16 - Frame do spot televisivo da campanha “70 Anos de Saúde - CUF”

No canal do Youtube da CUF está também disponível um vídeo do *making of* deste anúncio intitulado “Making Of – Foi assim que nasceu o anúncio – CUF”.<sup>7</sup>

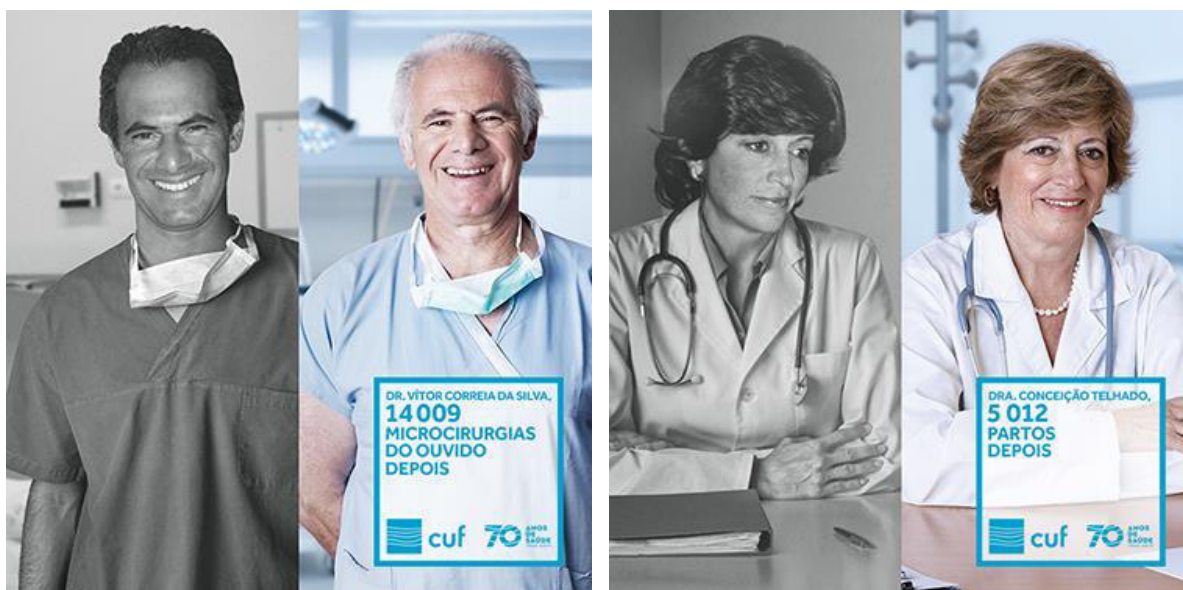
Este vídeo, para além de mostrar como foram realizadas as filmagens deste anúncio, inclui também pequenos excertos de filmes de partos reais e o testemunho de uma mulher que deu à luz numa das instituições CUF. Alguns dos profissionais da José de Mello Saúde dão também a cara neste vídeo, nomeadamente uma médica e dois membros da Direção do Marketing.



**Figura 17** - Frame do vídeo “Making Of – Foi assim que nasceu o anúncio – CUF”

A segunda fase da campanha aborda o “Presente” com a “Experiência” dos especialistas que compõe o corpo clínico da CUF. Os protagonistas foram alguns dos médicos das instituições que deram a cara pela marca e pela experiência dos especialistas do Grupo. O conceito aplicado foi a utilização de duas imagens, uma do passado e outra do presente, separadas por  $x$  procedimentos médicos. (cf. figura 18)

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Gkug8HfwC8M>



**Figura 18** - Excerto da segunda fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF”

A terceira fase da campanha dos 70 anos CUF enaltece a Inovação e o Futuro espelhando assim o espírito inovador que está no seu ADN. Nesta fase são abordadas as especialidades e as tecnologias inovadoras que as unidades de saúde CUF têm para oferecer. (cf. figura 19)



**Figura 19** - Excerto da terceira fase da campanha “70 Anos de Saúde - CUF”

A campanha foi também compartilhada na sua página do Facebook, no site “saúdecuf” e nos sites das suas unidades de saúde.

Esta campanha esteve em vigor durante o ano em que a CUF celebrava o seu 70º aniversário (1945-2015). No entanto, no final do ano seguinte, a CUF volta a lançar uma campanha que parte do conceito desenvolvido no âmbito da celebração dos 70 anos. Esta coloca novamente lado a lado imagens do presente e do passado de médicos, utilizando novos protagonistas e tem como objetivo, mais uma vez, enaltecer a “experiência que mais ninguém tem”. (cf. figura 20)



**Figura 20** - Campanha CUF “A experiência que mais ninguém tem”

Ainda em 2016 a CUF lançou uma nova campanha com o claim “Na rede CUF, qualquer CUF é toda a CUF”. O objetivo passou por mostrar que todas as unidades CUF, de Norte a Sul do país, “estão ao serviço de todos os consumidores de saúde privada,

proporcionando diferenciação, coerência e consistência na qualidade e excelência dos cuidados de saúde prestados pelos Hospitais e Clínicas CUF, de forma transversal, a toda a sua rede”.<sup>8</sup> A ideia é a de comunicar a rede de unidades de saúde geográfica e tecnológica. O spot televisivo que compõe a campanha foi também partilhado na página do Facebook e está atualmente disponível no canal do Youtube da CUF. Esta campanha contou com dois spots de rádio.

O anúncio<sup>9</sup> retrata o episódio do Sr. Antunes, de Lisboa, que depois de um almoço em Viseu se sente indisposto e, por isso, se dirige ao Hospital CUF Viseu. É nesta altura que, tal como se ouve no vídeo, “toda uma rede começa a funcionar. Uma rede de conhecimento e partilha onde se guardam centenas de *terabytes* e mais de 500 000 imagens de diagnóstico. Tudo para que o Sr. Antunes possa ser recebido pelo médico desta forma: “Ainda não nos conhecemos pessoalmente mas conheço muito bem a sua hérnia do hiato”. O anúncio termina com o claim “Na rede CUF, qualquer CUF é toda a CUF”. (cf. figura 21)

No ano corrente, a CUF voltou a lançar uma campanha publicitária. A protagonista é uma avó que marca as suas consultas através da aplicação móvel “My CUF” no seu *smartphone*. O objetivo é o de aliar a inovação à experiência. O anúncio pretende dar a conhecer a aplicação e as suas funcionalidades. A campanha decorre na televisão, em rádio e *online*.

O spot de televisão<sup>10</sup> retrata uma neta que diz à avó que vai sair de casa para ir ao hospital buscar exames médicos. A avó responde à neta dizendo que esta “parece uma velha”. No final do anúncio vê-se a avó a usar a aplicação MyCUF e a explicar à neta como se utiliza e ouve-se em voz *off* “resultados de análises e exames, receitas, marcação de consultas, pagamentos e muito mais; instale o MyCUF e tenha o seu historial clínico no seu bolso”. (cf. figura 22)

---

<sup>8</sup><http://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/cuf-estreia-nova-campanha-com-criatividade-da-bar-com-video/>

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=EX3QfNdLZhc>

<sup>10</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=0LhnQpSf\\_SQ](https://www.youtube.com/watch?v=0LhnQpSf_SQ)



**Figura 21** - Frame do spot televisivo da campanha “Rede CUF”



**Figura 22**- Frame do spot televisivo da campanha “MyCUF”

No meio digital, nomeadamente no site “saudecuf”<sup>11</sup>, nas páginas do Youtube e do Facebook foram partilhados vídeos com tutoriais denominados por “A avó explica”. Nestes tutoriais a protagonista é a mesma avó do spot televisivo que ensina passo-a-passo como marcar uma consulta, guardar os resultados dos exames médicos ou como consultar as receitas médicas através da aplicação móvel MyCUF. (cf. figura 23)

É importante referir que um dos vídeos da “saga” “A avó explica”, nomeadamente o vídeo tutorial que explica como se marcam consultas através da app MyCUF, liderou o top de Julho dos anúncios mais populares do Youtube<sup>12</sup>.



**Figura 23** - Frame dos vídeos tutoriais “A avó explica”

<sup>11</sup> <https://www.saudecuf.pt/campanha-mycuf>

<sup>12</sup> <http://marketeer.pt/2017/08/11/a-avo-explica-lidera-em-julho-no-youtube/>

## **7. Análise e Discussão dos resultados**

Por forma a dar resposta à questão de partida desta investigação e após se recolherem e reunirem as informações que a tornam possível, nomeadamente a revisão bibliográfica, a análise da marca CUF e das suas plataformas e estratégias de comunicação, elaborou-se uma grelha de análise que permite chegar às conclusões pretendidas.

A grelha elaborada pretende analisar cada um dos mecanismos de interação que a CUF utiliza para se relacionar e comunicar com o seu público interno e externo e verificar se a sua utilização é válida na criação de valor para a marca CUF. O que vai validar ou não estes mecanismos que envolvem plataformas de comunicação, campanhas, ações de marketing e relações públicas, entre outros, são as teorias abordadas na revisão da literatura desta tese de investigação.

A grelha de análise que se apresenta foi construída de raiz e pretendeu espelhar de forma clara toda a análise para que, posteriormente, fosse possível chegar às conclusões pretendidas.

Tal como foi feito anteriormente, a comunicação interna e a comunicação externa foram analisadas separadamente.


**Tabela 1 - Análise da Comunicação Interna**

COMUNICAÇÃO INTERNA			
Estratégia, Plataforma ou Canal Comunicacional	Teorias	Autor(es)	Análise
Encontro de Quadros e outros Eventos corporativos	- É importante existirem recursos e iniciativas que promovam e facilitem o contacto entre os colaboradores para que estes possam ter acesso a informações importantes e para que possam discuti-las se necessário.	- Fortenberry e McGoldrick (2016)	Face à teoria, considera-se que os eventos corporativos, nomeadamente os encontros de quadros e as reuniões dos Conselhos Médico e de Enfermagem promovidos pela CUF são mecanismos de interação que podem promover e facilitar o contacto entre os colaboradores, neste caso, as chefias e os membros dos Conselhos. Estes permitem a discussão de questões que são importantes para o bom funcionamento e gestão das unidades de saúde.
Reuniões do Conselho Médico e do Conselho de Enfermagem			

<b>Intranet</b>			<p>A intranet é uma plataforma útil que facilita o acesso a documentos e informações importantes.</p> <p>Assim, considera-se que a CUF promove e facilita o contacto entre os colaboradores e o acesso a documentos e informações necessárias à boa prestação dos serviços.</p>
<b>Encontros ao pequeno-almoço e Visita em contacto</b>	<p>- É importante garantir que os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho para que o façam corretamente e para que sejam produtivos;</p> <p>- Deve garantir-se um bom ambiente de trabalho e deve ser dado todo o apoio necessário aos colaboradores bem como deve haver um acompanhamento permanente do trabalho desenvolvido pelos mesmos.</p>	<p>- Kotler e Armstrong (2012)</p> <p>- Abedi e Abedini (2017)</p>	<p>Considera-se que os Encontros ao pequeno-almoço e a Visita em contacto podem contribuir para a satisfação dos colaboradores na medida em que nestes momentos podem ter contacto direto com as chefias o que pode não ser facilitado. Estes momentos são também importantes para o desenvolvimento de relações mais próximas entre as chefias e os colaboradores e para a partilha e discussão de questões relevantes.</p>

<p><b>Inquérito de satisfação dos colaboradores</b></p>	<p>- É importante garantir que os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho para que o façam corretamente e para que sejam produtivos.</p>	<p>- Kotler e Armstrong (2012) - Abedi e Abedini (2017)</p>	<p>O inquérito de satisfação dos colaboradores de que a CUF dispõe é uma ferramenta que se revela importante na hora de avaliar o contentamento dos mesmos. Uma vez que o inquérito é um documento impresso não implica um contacto direto com ninguém e pode até ser preenchido anonimamente. Desta forma, o nível de sinceridade é maior e o à vontade para expor as situações de desagrado também.</p>
<p><b>Revista e Newsletters +Vida</b></p>	<p>- Manter os colaboradores motivados é um elemento fundamental que desenvolve o sentimento de pertença e o “amor à camisola” pela marca que representam, contribuindo assim para um melhor desempenho do seu trabalho.</p>	<p>- Bhangale (2011)</p>	<p>Considera-se que a existência de uma revista interna e de uma <i>newsletter</i> pode ser importante na motivação dos colaboradores na medida em que se sentem importantes para a empresa, uma vez que o seu conteúdo os inclui muitas das vezes ou os envolve de alguma forma. É também uma forma de os manter atualizados sobre a empresa.</p>

<p><b>Prémio “Mais Valor Fundação Amélia de Mello”</b></p>			<p>O facto de existir um Prémio que reconhece o trabalho dos colaboradores é uma motivação para todos fazerem mais e melhor para que sejam merecedores deste prémio.</p>
<p><b>Programa +Talentos</b></p>	<p>- Pelas características que são inerentes aos serviços, é de extrema importância que as empresas que os prestam dediquem especial atenção ao processo de seleção e formação dos seus colaboradores por forma a garantirem que estes desempenham o seu trabalho eficazmente, garantindo assim a qualidade dos seus serviços;</p>	<p>Kotler e Armstrong (2012) Mena e Aguiar (2016)</p>	<p>Tal como já foi referido, é através da formação que se garante a prestação de um bom serviço por parte dos colaboradores. O Programa +Talentos e da Academia CUF contribuem para a atividade formativa e científica dos colaboradores desenvolvendo as suas competências.</p>
<p><b>Academia CUF</b></p>			
<p><b>Programa de acolhimento</b></p>	<p>- A formação é a chave para que existam <i>standards</i> de comportamento, procedimento e atitude por parte dos colaboradores e para que, desta forma, a variabilidade, característica dos serviços, não seja um fator negativo.</p>		<p>Por sua vez, o Programa de Acolhimento revela-se também bastante importante na medida em que “educa” os colaboradores a trabalhar sob o <i>mindset</i> da empresa e lhes dá conhecimento das suas normas de conduta, apresentação,</p>



entre outras informações relevantes ao bom desempenho das suas funções.

A grelha de análise apresentada teve como objetivo analisar cada uma das estratégias, canais e mecanismos de interação que a CUF utiliza para gerir e comunicar com os seus colaboradores.

É importante reforçar a ideia de que os hospitais e as clínicas CUF prestam serviços de saúde a pessoas que se encontram, muitas vezes, em situações vulneráveis. Desta forma, e atentando às características inerentes aos serviços e, nomeadamente, aos serviços de saúde, é de extrema importância assegurar que todos os colaboradores desempenham os seus serviços eficazmente contribuindo para a qualidade do serviço e para a satisfação de cada cliente.

Tal como Mena e Aguiar (2016: 225) referem, “cada utente é único e as organizações de saúde dependem da capacidade dos seus colaboradores em criarem um serviço mais personalizado. Atos de gentileza e sensibilidade geram ativos – constroem uma marca (...)”.

Desta forma, considera-se imprescindível que existam mecanismos que assegurem e controlem a qualidade do desempenho do trabalho de todos os colaboradores.

Tendo em conta os mecanismos de interação de que a CUF dispõe e que utiliza para comunicar internamente, considera-se que, numa visão holística e tendo por base as teorias referidas na revisão da literatura, existe por parte da empresa uma preocupação em recrutar, treinar e acompanhar os colaboradores para que estes contribuam para a prestação de um serviço de qualidade, resultando assim na satisfação dos clientes CUF.

O Programa de Acolhimento garante que todos os colaboradores fiquem a conhecer a identidade da empresa, incluindo a sua visão, missão e valores, para que a possam incorporar no desenvolvimento das suas tarefas. É também um momento em que tomam conhecimento de todas as regras e normas de conduta para que saibam como agir e se comportar nas mais variadas situações. Com isto, a CUF garante que todos os seus colaboradores partem dos mesmos princípios, o que contribui para a prestação de um serviço e qualidade independentemente do profissional que o preste.

A Academia CUF e o Programa +Talento asseguram a educação científica e tecnológica dos colaboradores garantindo assim a existência de rigor e qualidade nos seus serviços de saúde.

É também fundamental manter os colaboradores motivados e satisfeitos pois isso afeta diretamente a qualidade dos serviços que prestam. Neste sentido, a CUF dispõe do Inquérito de satisfação dos colaboradores, da revista e *newsletter* +Vida e do Prémio “Mais Valor Fundação Amélia de Mello”, os Encontros ao pequeno-almoço e a Visita em

contacto. Estes dois últimos servem também como momentos de discussão e partilha de informações relevantes para o bom funcionamento das unidades. Estes momentos dedicados à discussão de questões cruciais para uma boa gestão e eficácia dos serviços são também assegurados pelas reuniões de quadros, pelos eventos internos e pelas reuniões dos Conselhos Médico e de Enfermagem.

Desta forma, e considerando que os consumidores valorizam não só o serviço em si mas também a qualidade do ambiente em que o serviço é prestado e as pessoas que os prestam, considera-se que a CUF utiliza mecanismos de interação que promovem as boas práticas profissionais por parte dos seus colaboradores ao existirem ferramentas de comunicação interna e estratégias de marketing interno adequadas a um serviço de saúde.

É importante realçar que esta análise pressupõe que todos os mecanismos de interação descritos são aplicados e executados de forma ideal. Ou seja, o sucesso destas medidas depende também da forma e da eficácia com que são aplicadas e esse fator não foi considerado nem estudado nesta investigação.

É importante realçar que, tal como Fortenberry e McGoldrick (2016) afirmam, *“internal marketing places a heavy emphasis on informing and inspiring all employees”*. Desta forma, a análise apresentada pretendeu investigar se os mecanismos e estratégias de comunicação interna da CUF contribuem eficazmente para a formação e motivação dos seus colaboradores.

**Tabela 2 - Análise da Comunicação Externa**

COMUNICAÇÃO INTERNA			
Estratégia, Plataforma ou Canal Comunicacional	Teorias	Autor(es)	Análise
<b>Gabinete do Cliente e Contact Center</b>	- A satisfação e as necessidades do cliente devem ser o foco principal de qualquer empresa pelo que é fundamental existirem suportes que garantam um apoio permanente aos consumidores.	- Kotler e Armstrong (2012) - Lovelock e Wirtz (2011)	O Gabinete do Cliente e o Contact Center permitem um contacto direto entre a CUF e os seus consumidores. Estes possibilitam o esclarecimento de quaisquer dúvidas que os consumidores tenham. Desta forma, entende-se que a CUF dispõe dos meios necessários ao apoio permanente ao cliente.
<b>Quiosques automáticos para check-in nas unidades de saúde</b>	- É importante existirem equipamentos, instalações e mecanismos que acelerem e facilitem o acesso aos serviços; - Os processos que envolvem a logística e burocracia associados à prestação de serviço devem ser bem geridos e facilitados.	- Lovelock e Wirtz (2011) - Abedi e Abedini (2017)	Os quiosques automáticos que facilitam o <i>check-in</i> nas unidades de saúde da CUF são um mecanismo que facilita o acesso aos serviços, acelerando um processo que se pode revelar moroso. Assim, considera-se que estes quiosques, para além de cumprirem o propósito da

			“descomplicação”, são também uma evidência da inovação que está inerente à identidade da marca CUF.
<b>Site “saúdecuf” e sites das unidades de saúde CUF</b>	- Vive-se atualmente na era da conectividade pelo que se revela fundamental que as empresas utilizem plataformas <i>online</i> para comunicar com os seus consumidores;	- Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)	A existência do site “saúdecuf” e de um site para cada unidade saúde é fundamental para a prestação de informações relevantes para os consumidores, como as especialidades e os médicos disponíveis em cada unidade, as vagas para marcação de consultas e exames, entre outras informações.
<b>Facebook CUF</b>	- Comunicar com os consumidores através das redes sociais tornou-se imperativo;	- Kotler e Armstrong (2012)	
<b>Youtube CUF</b>	- O <i>Social Customer Relationship Management</i> como ferramenta fundamental na era digital;	- Lovelock e Wirtz (2011)	
<b>Alicação móvel My CUF</b>	- O aparecimento dos <i>social media</i> fez com que os consumidores deem grande importância às opiniões dos denominados <i>f-factors</i> ( <i>friends, families, facebook fans</i> e <i>twitter followers</i> );	- Buccoliero, Bellio, Mazzola e Solinas (2016)	
		- Pedro (2014)	
		- Mena e Aguiar (2016)	Ao ter uma página no Facebook a CUF garante a presença numa das redes sociais mais populares do momento. Para além de poder partilhar inúmeras informações, pode estabelecer um contacto direto com os consumidores respondendo aos seus comentários, permitindo assim a troca de mensagens individualizadas. Possibilita também a

- A dependência dos consumidores em relação aos dispositivos móveis torna fundamental a sua utilização como meio de comunicação;
- O uso de aplicações móveis revela-se cada vez mais importante na medida em que permitem o acesso rápido a informações e facilitam a comunicação entre os consumidores e as empresas;
- O fator tempo é crucial para os consumidores dos dias de hoje, pelo que as plataformas *online* facilitam e aceleram a prestação e distribuição de determinados serviços;
- Uma vez que, atualmente, os consumidores de saúde procuram informações *online*, é importante a existência de momentos ou espaços dedicados à informação e à educação para a saúde.

troca de comentários entre os consumidores que podem partilhar as suas experiências entre si. A partilha das suas campanhas nesta rede social garante também que estas cheguem a mais pessoas.

É relevante o facto de partilhar publicações com dicas de saúde e de carácter educativo e informativo.

O canal de Youtube da CUF é usado para a partilha de vídeos institucionais, educativos e dos anúncios que compõe as campanhas. A existência deste canal é também uma mais-valia pois é uma plataforma utilizada por inúmeras pessoas e permite também a partilha de comentários entre os consumidores.

A aplicação móvel MyCUF permite o acesso rápido a vários serviços prestados pelo hospital assim como facilita o

			<p>acesso aos mesmos. A aplicação permite marcar exames, consultas, receber resultados de exames, ter acesso ao histórico clínico, entre outras funcionalidades.</p> <p>Nos dias de hoje, é uma mais-valia a existência de uma aplicação móvel que facilite o acesso a serviços que de outra forma se revelariam morosos.</p> <p>Desta forma, considera-se que a CUF tem a preocupação de se relacionar com o seu público através das diferentes plataformas que estes utilizam no seu dia-a-dia.</p>
<p><b>Parceria com o Sporting Clube de Portugal e com o Estoril Praia</b></p>	<p>- A promoção da imagem da empresa e dos seus serviços são a forma de comunicação mais comum em saúde;</p>	<p>- Mena e Aguiar (2016) - Thomas (2008)</p>	<p>A parceria estabelecida entre a CUF e o Estoril Praia e o SCP que resulta em descontos que são oferecidos aos sócios,</p>
<p><b>Presença em eventos com estratégias de ativação de</b></p>	<p>- A presença em eventos, seja através de patrocínio ou mecenato é importante</p>	<p>- Kotler, Shalowitz e Stevens (2008)</p>	<p>trabalhadores e funcionários destes clubes funciona como um incentivo á</p>

<b>marca, nomeadamente eventos desportivos</b>	pois é uma forma de a marca ganhar exposição mediática, uma vez que alguns eventos são noticiados;	compra dos serviços CUF, o que é algo positivo.
<b><i>Match day sponsor</i></b>	- As promoções de vendas devem integrar nas estratégias das empresas; - É importante valorizar o cliente e	O facto de a CUF ser <i>o match sponsor day</i> de alguns jogos destas equipas, que são transmitidos em direto, faz com que a sua marca ganhe exposição mediática.
<b>Passatempos</b>	envolve-lo nas dinâmicas comunicacionais.	A presença da CUF em eventos, desportivos ou não, dá visibilidade à marca. As atividades desenvolvidas nestes eventos são uma forma de envolver o público e de lhes despertar interesse pela marca. É também uma forma de consolidar relações com clientes já existentes e de afirmar a sua presença no mercado.  O facto de as fotografias das atividades serem partilhadas no Facebook faz com que as pessoas que participem nelas tenham de visitar a página da CUF, o que é também relevante.

			Os passatempos lançados pela CUF que habilitam os participantes a ganhar bilhetes para os jogos destas duas equipas são também uma forma de envolver o público. Desta forma, considera-se que estas estratégias contribuem para o <i>goodwill</i> da marca.
<b>Campanha “70 Anos de Saúde – CUF”</b>	- O fenómeno da convergência caracteriza-se pelo fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de media;	- Keller (2016) - Batra e Keller (2016)	Todas as campanhas CUF foram distribuídas através de vários meios de comunicação que envolvem os meios tradicionais e os meios digitais, o que, tal como é referido na teoria, é fundamental.
<b>Campanha “Experiência que mais ninguém tem”</b>	- Os consumidores procuram informação em vários dispositivos procurando complementá-la;	- Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) - Lovelock e Wirtz (2011)	O facto de alguns dos materiais que fazem parte das campanhas só serem distribuídos em alguns dos canais, nomeadamente a campanha MyCUF cujos tutoriais só estão disponíveis <i>online</i> faz com que os consumidores tenham de utilizar várias plataformas
<b>Campanha “Rede CUF”</b>	- Defende-se que os profissionais do marketing devem utilizar todos os meios de comunicação, os tradicionais e os novos e aproveitar as potencialidades de cada um consoante os seus objetivos comunicacionais;	- Mena e Aguiar (2016) - Thomas (2008) - Kotler, Shalowitz e Stevens (2008)	
<b>Campanha My CUF</b>		- Berry e Bendapudi (2007) - Abedi e Abedini (2017) - Chernatony (2010)	

- A tendência atual é a de complementar as interações *offline* com as interações *online*;
- O facto de os serviços serem intangíveis torna-os difíceis de avaliar e prever pelos consumidores. Desta forma é importante usar metáforas concretas e imagens reais na publicidade;
- É importante evidenciar a qualidade e a experiência da empresa e dos seus profissionais;
- As estratégias, nomeadamente a publicidade, podem envolver uma “visita aos bastidores” ou uma simulação da prestação do serviço;
- Devem também apresentar-se evidências que comprovem a qualidade dos serviços;

para ter acesso à totalidade da informação que a campanha difunde. Estes tutoriais são importantes pois funcionam como um “manual de instruções” para o uso da aplicação. Quem dá a cara pela campanha 70 anos de saúde - CUF são os próprios profissionais de saúde “da casa” evidenciando a qualidade e a experiência dos serviços que prestam. Na terceira fase desta campanha são evidenciados os tratamentos e tecnologias inovadoras únicas de que a CUF dispõe, realçando assim a inovação e aumentando o prestígio das unidades de saúde. A existência destas tecnologias únicas é uma capacidade diferenciadora muito importante para a marca CUF. A primeira fase desta campanha é composta por um anúncio que retrata o

- A publicidade de serviços deve utilizar testemunhos reais;
- No caso de uma maternidade, a publicidade pode, por exemplo, mostrar uma mãe feliz com o seu bebé;
- A importância da publicidade informativa e educativa que sirva como apoio à comunidade;
- O prestígio das instituições de saúde depende de fatores como ter os melhores profissionais de saúde, ter os equipamentos mais inovadores e ter instalações modernas;
- A oferta exclusiva de um tratamento ou tecnologia inovadora, única no mercado, é uma capacidade diferenciadora única que deve ser comunicada;
- A confiança é um fator chave na relação que as unidades de saúde

parto de uma mulher, um momento que por si só, é carregado de emoções.

É aqui que a CUF cumpre a “regra” da simulação da prestação do serviço e do uso da metáfora, tal como acontece nas outras duas campanhas, a campanha Rede CUF e a campanha My CUF.

Todas retratam pessoas reais com problemas reais. No caso da campanha Rede CUF é simulada a história de um senhor que ao se sentir mal, visita uma unidade de saúde CUF. A partir daí existe uma simulação do serviço que é prestado evidenciando que a CUF funciona em rede e que sabe tudo sobre os seus clientes. Isto transmite confiança aos consumidores, algo tão importante nos serviços de saúde.

No caso da campanha My CUF, o objetivo é o de dar a conhecer a aplicação

estabelecem com os seus consumidores, pelo que as estratégias comunicacionais devem transmiti-la;

- Qualquer estratégia deve espelhar os valores da empresa.

móvel e as suas funcionalidades. É retratada uma situação em que é a avó a ser a inovadora e não a neta como seria de esperar. Ao mesmo tempo que é apresentada a aplicação, é feita a metáfora em que a avó representa a experiência que é afirmada pela CUF como uma das suas características de excelência.

Considera-se que todas estas campanhas espelham a identidade da CUF, nomeadamente os seus valores da inovação e da competência.

Os mecanismos de interação entre a empresa e os seus clientes são fundamentais pois são estes que garantem a comunicação entre os dois. É, no entanto, necessário, escolher os melhores canais comunicacionais, garantir o apoio permanente aos clientes e desenhar as melhores estratégias para que se garanta a satisfação dos mesmos e se crie, assim valor para a marca.

A CUF assegura o apoio permanente aos seus clientes através do Gabinete de Cliente e do Contact Center. Estes podem dispor dos mesmos para ver respondida qualquer questão ou dúvida que tenham em relação aos serviços de saúde oferecidos.

A existência do site “saúdecuf” e dos sites das unidades de saúde, a página do Facebook e a conta no Youtube garantem a presença da CUF em plataformas *online* possibilitando assim o contacto direto com os consumidores e partilha de vários conteúdos. A presença nas redes sociais é um requisito quase obrigatório para a maioria das empresas nos dias de hoje. No entanto, considera-se que seria relevante a CUF criar uma conta no Instagram e no Twitter, uma vez que são redes sociais muito utilizadas atualmente pelos jovens e que estes são um dos segmentos que mais tendem a procurar e partilhar informações *online* sobre marcas.

A existência de uma aplicação móvel com funcionalidades como a marcação de consultas e o acesso a resultados de exame reflete o carácter inovador da CUF, inerente ao seu ADN. A utilização desta *app* facilita processos que se revelam morosos e simplifica bastante o acesso às informações. A dependência dos consumidores em relação dispositivos móveis, nomeadamente os seus *smartphones*, determina a importância da existência da aplicação MyCUF.

A existência do site saúdecuf, a presença da marca nas redes sociais e a criação de uma aplicação móvel é justificada por aquilo que Kotler *et.al.*(2017: 20) defendem, ao afirmar que a “*connectivity is arguably the most important game changer in the history of marketing*”.

Considera-se que as promoções associadas às parcerias com o Sporting Clube de Portugal com o Estoril Praia não estão devidamente comunicadas. Esta informação apenas está disponível no site. Seria relevante a divulgação através das redes sociais por exemplo.

Entende-se ainda que seria importante criar parcerias com outras marcas que não clubes de futebol, que envolvessem mais pessoas e que abrangessem o todo o território nacional.

A CUF tem um elevado número de acordos com seguradoras e subsistemas de saúde, o que se considera relevante pela importância de existirem facilidades de pagamento e de acesso a estes serviços que são, naturalmente, mais caros que os serviços públicos.

A presença em eventos, desportivos ou não, é uma forte aposta da CUF e as suas estratégias de ativação de marca envolvem e mobilizam várias pessoas como se pode verificar pelas fotografias dos eventos no Facebook. Face à teoria, considera-se que a CUF adota uma boa estratégia de promoção da imagem da empresa.

As campanhas lançadas ao longo dos últimos 2 anos têm evidenciado a experiência e a inovação da CUF. A campanha dos 70 Anos de Saúde – CUF, protagonizada por profissionais de saúde evidenciou a qualidade e a experiência dos seus serviços. A terceira fase desta campanha realçou a inovação ao comunicar a utilização de equipamentos e tecnologias topo de gama.

O uso de metáforas e simulações de momentos da prestação de serviços nas campanhas MyCUF e Rede CUF são estratégias bem pensadas, tal como sugere a teoria. Ao retratarem momentos específicos da prestação dos seus serviços, estas campanhas pretendem reduzir a incerteza dos consumidores relativamente à qualidade e ao processamento do serviço.

Desta forma, tendo por base a análise feita na grelha e a revisão da literatura, considera-se que as campanhas da CUF refletem a identidade da marca e transmitem confiança aos consumidores ao enaltecer a experiência, a inovação e a qualidade dos serviços que sendo serviços de saúde, se torna ainda mais relevante.

É ainda importante realçar o facto de as clínicas CUF funcionarem em horários alargados, nomeadamente aos fins-de-semana. Nos serviços de saúde, tal como alguns autores sugerem, nomeadamente Mena e Aguiar (2016), Abedi e Abedini (2017) e Ythomas(2008), a localização das unidades deve ser acessível, bem como o horário do seu funcionamento, que deve ser flexível por forma a adicionar valor junto dos consumidores, ao assegurar serviços em horários que lhes são convenientes.

Por fim, é ainda importante realçar a existência de um estacionário que regula a utilização da marca CUF e da sua identidade visual. Ao garantir a mesma imagem em todos os documentos e suportes utilizados para a prestação de serviços, bem como a mesma aparência de todas as unidades de saúde, garante-se o cuidado com a imagem e com a aparência das evidências físicas dos serviços de saúde.

Kotler e Armstrong (2012: 5) definem o marketing como *“the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return”*.

É com base nestes fundamentos e em todas as teoria abordadas na revisão da literatura que foi desenvolvida toda a análise da comunicação externa. O objetivo foi o de validar se as estratégias desenvolvidas contribuem para a criação de valor para a marca baseando-se na construção de relações fortes com os consumidores.

A pergunta de partida que serviu de mote para esta investigação, “De que forma as estratégias de marketing desenvolvidas pela CUF contribuem para a criação de valor para a marca?”, pode agora ser respondida.

O marketing da CUF envolve mecanismos, canais e estratégias de comunicação interna e externa.

Face à análise realizada à comunicação interna, entende-se que os mecanismos e as estratégias desenvolvidas vão ao encontro daquilo que se considera ser fundamental para o bom funcionamento de uma empresa e para a satisfação dos clientes da mesma; a seleção, formação, monitorização e motivação dos colaboradores.

A análise realizada aos mecanismos e estratégias de comunicação externa desenvolvida pela CUF revela que existe uma notória preocupação em criar valor para o cliente utilizando plataformas que facilitam o acesso aos serviços que oferecem e marcando presença nas plataformas e nos meios em que estes se encontram partilhando informações relevantes para os mesmos. O desenvolvimento de campanhas que transmitem e enaltecem a identidade da marca é também uma aspeto bastante relevante nesta análise.

Desta forma, considera-se que as campanhas de marketing desenvolvidas pela CUF contribuem para a criação de valor para a marca na medida em que atentam às tendências,

necessidades e desejos dos consumidores desenhando estratégias que vão ao encontro das mesmas.

## Conclusão

Neste ponto é fundamental sistematizar todas as ideias desta dissertação e refletir acerca dos resultados obtidos.

A investigação apresentada propôs-se a averiguar de que forma as estratégias de marketing desenvolvidas pela CUF contribuíam para a criação de valor para a marca.

Após o desenvolvimento da revisão da literatura e do levantamento de todas as estratégias de comunicação interna e externa desenvolvidas pela CUF foi possível realizar uma análise que possibilitou dar resposta à questão inicial.

A revisão da literatura permitiu compreender quais as principais tendências atuais do marketing e que características e especificidades estavam inerentes ao marketing de serviços e, mais especificamente, ao marketing na saúde.

Com base nestas informações, as grelhas de análise permitiram analisar detalhadamente cada estratégia de comunicação, interna e externa, desenvolvida pela CUF e verificar se estas realmente contribuem para a criação de valor para a marca.

Verificou-se que, ao nível da comunicação interna, o processo de seleção, formação e motivação dos colaboradores é fundamental para o bom funcionamento de qualquer serviço. Tendo em conta os mecanismos de interação e as estratégias de marketing interno da CUF, nomeadamente os eventos corporativos, os inquéritos de satisfação, a revista interna, a intranet, o Programa +Talentos, a Academia CUF, o Programa de Acolhimento e o Prémio “Mais Valor Fundação Amélia de Mello”, considera-se que existem medidas e práticas que asseguram a satisfação, motivação e formação dos colaboradores, contribuindo assim para a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, para a satisfação do cliente.

Uma das limitações deste estudo é o facto de considerar que todas estas estratégias e todos estes mecanismos funcionam de forma ideal. Uma sugestão para um estudo futuro neste âmbito da comunicação interna seria averiguar a eficácia das mesmas junto dos próprios colaboradores.

Ao nível da comunicação externa revelou-se fundamental a presença da marca nas redes sociais, uma vez que os consumidores utilizam cada vez mais as plataformas *online* para aceder a informações e privilegiam a conectividade. Nesta linha de pensamento surge

a importância das aplicações móveis pela fácil acessibilidade e pela facilitação e aceleração no acesso a determinados serviços. Verificou-se também que é uma tendência comunicar através de múltiplas plataformas comunicacionais, *online* e *offline*, fazendo com que a informação transmitida nos vários meios se complemente. Evidenciou-se também que na publicidade de serviços, nomeadamente de serviços de saúde é importante utilizar metáforas concretas ou simulações do momento da prestação do serviço, uma vez que este é intangível e, deste modo, difícil de prever.

Tendo em conta as estratégias desenvolvidas pela CUF e as plataformas que utiliza para comunicar com os consumidores, nomeadamente o Facebook, o Youtube, a app MyCUF, a sua presença em eventos e as campanhas que desenvolve, considera-se que existe uma preocupação em acompanhar as tendências em voga e em atender às necessidades e desejos dos consumidores.

Desta forma, conclui-se que as campanhas de marketing desenvolvidas pela CUF contribuem para a criação de valor para a marca na medida em que atentam às tendências, necessidades e desejos dos consumidores desenhando estratégias que vão ao encontro das mesmas.

Como sugestão para estudos futuros decorrentes desta investigação, propõe-se a realização de propostas que visem a melhoria destas estratégias de comunicação interna e externa. Seria também interessante validar as eficácias destas estratégias junto dos colaboradores e dos clientes CUF.

Por fim, considera-se que esta tese de investigação pode servir como ponto de partida para outras investigações sobre outras instituições e áreas da saúde.

## Bibliografia

- Aaker, D. (2014), *Aaker on Branding*, Estados Unidos da América: Morgan James
- Abedi, G. e Abedini, E. (2017), “*Prioritizing of marketing mix elements effects on patients’ tendency to the hospital using analytic hierarchy process*”, *International Journal of Healthcare Management*, 10, pp. 34-41
- Amaral, I. (2012), “*Participação em rede: do utilizador ao “consumidor 2.0” e ao “prosumer”*”, *Revista de Comunicação e Sociedade*, 22, pp. 131-147
- Barata, A. E Ferreira, I. (2008), “*Butterfly – A metáfora como abertura, in: Serpa, P. e ferreira, I., Retórica e Mediatização – da escrita à internet*”, Covilhã: Labcom/UBI, pp. 83-95
- Batra, R. e Keller, K. (2016), “*Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*”, *Journal of Marketing*, 80, pp. 122-145
- Berry, L. e Bendapudi, N. (2007), “*Health Care: A Fertile Field for Service Research*”, *Journal of Service Research*, 10, pp. 111-122
- Bhangale, V. (2011), “*Marketing of healthcare services in India: a study on factors influencing patients’ decision making on choice of a hospital*”, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 4, pp. 229-233
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto: Porto Editora
- Buccoliero, L., Bellio, E., Mazzola, M. e Solinas, E. (2016), «*A marketing perspective to “delight” the “patient 2.0”: new and challenging*», *BMC Healthservices Research*, s.d.
- Chernatony, L. (2010), *From brand vision to brand evaluation*, 3ª edição, Estados Unidos da América: Elsevier
- Chernatony, L., McDonald, M. e Wallace, E. (2011), *Creating Powerful Brands*, 4ª edição, Estados Unidos da América: Elsevier
- Coculescu, B., Coculescu, E., Radu, A., Petrescu, L. e Purcarea, V. (2015), “*Market Policy as na innovative elemento of Marketing in the Romanian healthcare services – an approach focused on the patient*”, *Journal of Medicine and Life*, 4, pp. 440-443

- Colombo, M. (2012), “*Modernidade: a construção do sujeito contemporâneo e a sociedade de consumo*”, Revista Brasileira Psicodrama, 20, pp. 25-39
- Diogo, J. (2008), *Marcating – Gestão Estratégica da Marca*, Lisboa: Paulus Editora
- Dooley, L. (2002), “*Case study research and theory building*”, Advances in Human resources, 4, pp. 335-354
- Duncan, J., Ginter, P. e Swayne, L. (1992), *Strategic Management of Health care Organizations*, United States of America: PWS
- Eira, A. 2010. *A Saúde em Portugal: A procura de cuidados de saúde privados*, Tese de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Fortenberry, J. e McGoldrick, P. (2016), “*Internal marketing: A pathway for healthcare facilities to improve the patient experience*”, International Journal of Healthcare Management, 9, pp. 28-33
- Gabriel, Y. e Lang, T. (2008), “*New faces and New Masks of Today’s Consumer*”, Journal of Consumer Culture, 8, pp. 321-340
- Giurea, A. (2015), “*Proximity Market, the New Trend Approved by the Customer’s Behavior*”, International Journal of Economic Practices and Theories, 5, pp. 462-469
- Gronroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*, Chichester: John Wiley & Sons
- Ilharco, F. (2014), *Pós-Sociedade: a sociedade pós-literária, pós-nacional, pós-democrática e pós-ocidental*, INMC: Lisboa
- Jenkins, H. (2013), *Cultura da Convergência*, São Paulo: Aleph
- Kapferer, J. (2008), *The New Strategic Brand Management*, 4ª edição, Reino Unido: Kogan Page
- Kay, M. (2007), “*Healthcare Marketing: What is Salient?*”, International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 3, pp. 247-263
- Keller, K. (2013), *Strategic Brand Manangement: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 4ª edição, Estados Unidos da América: Pearson

- Keller, K. (2016), “*Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated is your IMC Program?*”, *Journal of Advertising*, 45, pp. 286-301
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14ª edição, United States of America: Pearson
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0*, Brasil: Elsevier
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0*, United States of America: Wiley
- Kotler, P., Shalowitz, J. e Stevens, R. (2008), *Strategic Marketing for Health Care Organization – Building a Customer-Driven Health System*, United States of America: Jossey-Bass
- Kumar, V. (2015), “*Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For*”, *Journal of Marketing*, 79, pp. 1-9
- Las Casas, A. (2004), *Marketing: conceitos, exercícios e casos*, São Paulo: Atlas
- Lencastre, P. (2007), *O Livro da Marca*, Lisboa: Dom Quixote
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (2008), *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, 4ª edição, Lisboa: Instituto Piaget
- Lim, W. e Ting, D. (2012), “*Healthcare marketing: Contemporary salient issues and future research directions*”, *International Journal of Healthcare Management*, 5, pp. 3-11
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2011), *Services Marketing – people, technology, strategy*, Boston: Pearson
- Ludke, M. e André, M. (1986), *A pesquisa em educação: abordagens qualitativas*, São Paulo: EPU
- Meirinhos, W. e Osório, A. (2010), “*O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*”, *Revista de Educação*, 2, pp. 49-65
- Mena, R. e Aguiar, P. (2016), *Healthcare Marketing*, Lisboa: Texto Editores
- Moreira, D. (2002), *O método fenomenológico na pesquisa*, Brasil: Thomson
- Mudie, P e Cottam, A. (1999), *Management and Marketing of Services*, 2ª edição, Oxford: Elsevier

Pedro, M. (2014), *Marketing da saúde: O Marketing da Condição Humana*. In Lencastre, P., Brito, C. (2014), *Novos Horizontes do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote

Ruão, T. (2003), *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*, Universidade do Minho (BOCC)

Silveira, C., Lages, C. e Simões, C. (2013), *Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment*, *Journal of Business Research*, 66, pp. 28-36

Sousa, A. (2013), *A longevidade das marcas: estudo de caso “Nívea – 100 anos a cuidar da sua pele”*, Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação variante de Comunicação, *Marketing e Publicidade*, Universidade Católica Portuguesa

Thomas, R. (2008), *Health Services Marketing*, United States of America: Springer

Yin, R. (2001), *Estudo de caso: Planeamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman

## Webgrafia

<http://marketeer.pt/2016/06/27/cuf-destaca-funcionamento-em-rede/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://marketeer.pt/2017/06/26/avo-ensina-a-usar-aplicacao-my-cuf/>

(acedido entre 1 de Julho de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://marketeer.pt/2017/08/11/a-avo-explica-lidera-em-julho-no-youtube/>

(acedido a 15 de Agosto de 2017)

<http://www.briefing.pt/marketing/35002-a-bar-mostra-o-adn-inovador-da-cuf.html>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.briefing.pt/marketing/40268-bar-poe-avo-a-usar-my-cuf.html>

(acedido entre 1 de Julho de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.briefing.pt/publicidade/37066-qualquer-cuf-e-toda-a-cuf-garante-a-bar.html>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.briefing.pt/publicidade/38538-bar-volta-a-dar-saude-a-cuf.html>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.dn.pt/dinheiro/interior/a-cuf-faz-70-anos-e-comemora-com-uma-campanha-sobre-adn-inovador-4882018.html>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.josedemello.pt/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/cuf-estreia-nova-campanha-com-criatividade-da-bar-com-video/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<http://www.newsfarma.pt/noticias/1391-jos%C3%A9-de-mello-sa%C3%BAde-lan%C3%A7a-app-para-marca%C3%A7%C3%A3o-de-consultas.html>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<https://www.facebook.com/saudecuf/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<https://www.josedemellosaude.pt/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<https://www.saudecuf.pt/>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

<https://www.saudecuf.pt/cuf/noticias/cuf-vence-grande-premio-de-marketing-mp-2015>

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)

[https://www.youtube.com/channel/UCa\\_iuEjOzgc2ZKo0-ZzNrKA](https://www.youtube.com/channel/UCa_iuEjOzgc2ZKo0-ZzNrKA)

(acedido entre 20 de maio de 2017 e 15 de Agosto de 2017)