



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Análise da concorrência na criação de marcas:

O estudo de caso da marca Dr. Well's

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Nuno Gonçalo Coutinho de Lucena Martinho

Faculdade de Ciências Humanas

Março 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Análise da concorrência na criação de marcas:
O estudo de caso da marca Dr.Well's

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação, na especialidade de Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Nuno Gonçalo Coutinho de Lucena Martinho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Prof. Doutora Maria Inês das Neves
Moreira de Almeida Romba e do Prof. Doutor José Gabriel de
Oliveira Andrade Júnior

Março 2018

Resumo

O presente relatório de estágio, cujos anexos se encontram em formato digital (CD), procura perceber a relação e a necessidade de se fazer uma análise da concorrência aquando da criação de uma nova marca, isto é, perceber em que fases da criação de uma marca uma análise da concorrência pode tornar a marca mais consistente a longo prazo.

A investigação surgiu no âmbito do estágio realizado na Ivity Brand Corp., e utilizou como estudo de caso a marca Dr. Well's, por ter sido um dos mais complexos projetos desenvolvidos durante o período de estágio.

Partindo de uma revisão da literatura, pretendeu-se perceber numa primeira fase a conjuntura de uma marca: a sua definição conceptual, quais os seus componentes, o que lhe acrescenta valor, como é que esta acrescenta valor a uma organização e que papéis pode desempenhar dentro da organização. Numa segunda fase, tentou-se perceber o que é e como funciona a análise da concorrência no que à gestão de marcas diz respeito. Por fim, aborda-se a forma como as marcas são construídas em várias fases e em que fases a análise da concorrência desempenha um papel e como.

O trabalho empírico consistiu na construção do estudo de caso com base em documentos fornecidos pela Ivity Brand Corp. e numa entrevista que procura ligar pontos entre os documentos. Foi ainda desenvolvida uma grelha de análise onde se comparam as teorias da revisão da literatura com as práticas do estudo de caso no que à construção e criação de marcas diz respeito.

Com este relatório de estágio, é possível compreender a estrutura de uma marca e como os seus componentes interagem entre si, e por fim, como na criação de cada um desses componentes a análise da concorrência pode desempenhar um papel ativo e fundamental.

Palavras-chave: Marcas, Análise de concorrência, Construção de marcas, Dr. Well's.

Abstract

This study, which attachments are provided in a digital support (CD), looks forward to understand the need of analyzing the competition when building a new brand and understanding in which phases of the brand building process this analysis can be useful to make the brand stronger and more consistent in a long term perspective.

In terms with the activities developed in the internship, in Ivity Brand Corp., this research uses the Dr. Well's brand case, because it was one of the most complex projects developed during the internship period.

Starting from a literature review the intent was to first understand what is a brand: what is its definition, what are its compounds, what increase its value, how can it increase value for an organization and what roles can it assume inside an organization. In a second phase, the intent was to get to know how the competition analysis works in brand management. At least, the way how brands are build in several phases and how the competition analysis influence this process is approached.

The empirical work consisted in the construction of Dr. Well's study case, based on documents conceded by Ivity Brand Corp. and one interview, which connects the information obtained in the documents. An analysis grind was made in which theories and practices are compared. The forward analysis concludes that the competition analysis can strongly influence the creation of a brand like Dr. Well's, providing tools that can improve the brand according to its ambition.

This study allows the reader to understand the main components of a brand structure and how they interact between them. It also reveals how the analysis of the competition can play an active and determinant role in the creation process of this components, and ultimately, of the new brand creation process.

Keywords: Brands, Competition analysis, Building brands, Dr. Well's.

Dedicatória

*Ao meu sobrinho,
Simão Martinho Varela*

Agradecimentos

Aos meus pais Rui Manuel e Maria Margarida, por toda a educação e oportunidades que me deram ao longo da vida e pelo apoio e paciência que têm tido.

À minha irmã Carolina, por ser uma inspiração de esforço e dedicação e porque mesmo entrando na etapa mais complexa da sua vida, sempre demonstrou o mesmo interesse e preocupação com o meu futuro.

Ao meu sobrinho Simão, por me fazer querer ser o melhor para ele.

Ao meu cunhado Frederico, pela preocupação que sempre foi demonstrando.

Aos meus amigos Kiko, Mesquita, Bernardo, Peter, Baptista e Rafaela por serem uma força extra sempre presente.

Aos meus amigos Carlos, Tiago, Filipa e Mafalda, por terem sido os meus companheiros desde o início da licenciatura até ao fim do mestrado, e se terem tornado amigos próximos.

À minha amiga Rita, por todas as dicas e orientações.

Ao Dr. Carlos Coelho, ao Dr. Paulo Rocha, à Dra. Mara Jesus e a todos os colaboradores da Ivity Brand Corp., em especial à Cátia, à Sofia, à Sandra, à Vera e à Rita por me terem recebido tão bem e se terem mostrado disponíveis para me ajudar com o trabalho.

A toda a minha família e amigos, porque todos em algum momento me apoiaram e incentivaram.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Maria Inês Romba e Professor Doutor José Gabriel Andrade, pelos conselhos e orientação.

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

Índice

Resumo.....	i
Palavras-chave.....	i
Abstract.....	ii
Key-Words.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Introdução.....	1
Parte I - Revisão da Literatura.....	4
1. A Marca.....	4
1.1. O percurso das marcas.....	4
1.2. Conceptualização da marca.....	7
1.3. Os três pilares da marca.....	9
1.4. A identidade da marca.....	12
1.5. Estratégias da marca.....	15
2. Análise da concorrência.....	22
2.1. Forças competitivas.....	22
2.2. Análise dos concorrentes.....	25

3. Criação e construção de marcas.....	34
3.1. Paradigmas de construção de marcas.....	34
3.2. Construção de uma marca forte.....	36
3.3. Fases de criação.....	39
Parte II - Investigação empírica.....	58
4. Metodologia.....	58
4.1. Modelo metodológico.....	60
4.1.1. O estudo de caso.....	60
4.1.2. Investigação-ação.....	61
5. O estudo de caso da marca Dr. Well's.....	63
5.1. Contextualização da marca Dr. Well's.....	63
5.2. A definição conceptual da marca Dr. Well's.....	69
5.3. Formas de assinatura da marca Dr. Well's.....	72
5.4. Formas de aplicação da marca Dr. Well's.....	73
5.5. A análise da concorrência na criação da marca Dr. Well's.....	75
6. Memória descritiva do estágio.....	77
6.1. Descrição da Ivity Brand Corp.....	77
6.2. Descrição das atividades.....	78
6.3. Reflexão.....	79
7. Análise e discussão de resultados.....	81
Conclusão.....	98
Bibliografia.....	103

Webgrafia.....	109
Anexos.....	110
Anexo I - Guião de entrevista simplificado.....	110
Anexo II - Transcrição da entrevista exploratória.....	111
Anexo III - “ <i>Brand Audit</i> ”, Ivity Brand Corp., 2016 (<i>audit à</i> concorrência da marca Dr. Well’s).....	122

Índice de figuras

Figura 1 - “Triângulo da marca” (Adaptado de Lencastre e Corte-Real, 2007:110).....	9
Figura 2 - “A pirâmide de notoriedade” (Adaptado de Dionísio <i>et al.</i> , 2015:144).....	13
Figura 3 - “Formação da identidade de uma marca” (Fonte: Sierra e Gonzalez, 1998:25).	14
Figura 4 - “The brand relationship spectrum” (Fonte: Aaker e Joachimsthaler, 2000:9)...	18
Figura 5 - “Laddering” (Fonte: adaptado de Iacobucci, 2001:40).....	44
Figura 6 - “Arquitetura conceptual da marca Well’s (“brand audit”, Ivity Brand Corp., 2016:5).....	63
Figura 7 - Audit da marca Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:26).....	64
Figura 8 - Capacidade de extensão da marca Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp.,2017:30).....	65
Figura 9 - Capacidade de extensão da marca Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp.,2017:31).....	66
Figura 10 - Well’s to keep/extend (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:36).....	67
Figura 11 - Áreas de actuação Well’s vs. Dr. Well’s (“Projeto Dr. Well’s, Ivity Brand Corp., 2017:41).....	68
Figura 12 - Arquitetura conceptual Well’s vs Dr. Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:46).....	69
Figura 13 - Arquitetura conceptual Dr. Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:54).....	71
Figura 14 - Arquitetura conceptual Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:53).....	71
Figura 15 - Assinatura principal Dr. Well’s (“Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:60).....	72

Figura 16 - Assinatura principal Dr. Well's com <i>brand positioning</i> ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:61).....	72
Figura 17 - Assinatura principal Dr. Well's com <i>brand funcional statement</i> ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:62).....	72
Figura 18 - Comunicação segmento de oferta Dr. Well's ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:73).....	73
Figura 19 - Comunicação produto por segmento Dr. Well's ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:73)	73
Figura 20 - Contra capa brochura medicina dentária ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:94).....	74
Figura 21 - Estacionário básico ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:100).....	74
Figura 22 - Placa de identificação ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:108)....	74
Figura 23 - Carimbo ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:110).....	74
Figura 24 - Atoalhados ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:123).....	74
Figura 25 - Vista frontal ("Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp.,2017:53).....	74

Índice de tabelas

Tabela 1 - Elementos da identidade da marca (Fonte: Aaker, 1996).....	48
Tabela 2 - Grelha de análise.....	82

Introdução

As marcas têm assumido uma dimensão cada vez maior nos mercados atuais, funcionando como ativos financeiros das organizações pela sua capacidade de gerar relações com os consumidores. Atualmente, uma marca já não é apenas um desenho ou um elemento identificador de determinada organização, mas sim a representação visual de um conjunto de valores e comportamentos que uma organização assume num mercado. As marcas são cada vez mais potenciadoras da economia, acrescentando valor a produtos e serviços através da criação de sensações e emoções junto de um consumidor, que se vê cada vez mais exigente. Uma marca já não é apenas um elemento funcional de uma organização, mas funciona como a alma e motor de relações entre organização e consumidor.

A questão de investigação parte precisamente da noção de que os mercados estão cada vez mais lotados e competitivos, mas também com a consciência de que os consumidores, muito por reflexo das evoluções das tecnologias da informação, conseguem ter acesso facilitado a toda, ou quase toda, a informação sobre determinado produto ou serviço.

Assim, a principal tarefa de uma marca, mais do que nunca, é tentar diferenciarse e fazer-se valer aos olhos do consumidor, mais do que por aspetos funcionais da sua oferta, mas por benefícios emocionais, sociais ou estéticos que essa oferta possa trazer ao consumidor.

Com a vontade de compreender melhor como se constrói uma marca forte, que possa perdurar no tempo e lutar por posições ambiciosas no mercado que disputa, tendo em conta as situações acima descritas, nasce a questão “Como é que a análise da concorrência influencia a criação de marcas?”.

Numa primeira abordagem procurou-se compreender o que é uma marca, qual a sua definição conceptual, quais têm vindo a ser as suas funções ao longo do tempo e quais os seus principais componentes. O primeiro capítulo teórico tem o objetivo de

familiarizar o leitor com o conceito de marca, com a forma como esta é estruturada, a maneira como a marca pode ter uma identidade e as estratégias que pode utilizar para se estruturar a ela própria dentro de uma organização e nos mercados, por forma a atingir os seus objetivos.

Depois tentou-se perceber o que era a análise da concorrência e de que forma é que esta influenciava comportamentos nas organizações e que tipo de relações poderia ter uma organização em relação à sua concorrência. O segundo capítulo teórico utiliza as forças competitivas propostas por Porter (1998a), para compreender melhor como pode ser feita e utilizada uma análise da concorrência para o bem de uma marca.

Por fim, ainda de um ponto de vista teórico, estabeleceu-se a relação entre os dois capítulos anteriores explorando as diferentes fases de criação de uma marca, avaliando a construção de cada um dos seus componentes estruturais. No terceiro capítulo aborda-se a construção de marcas partindo do paradigma de *Brand Design* proposto por Calder e Reagan (2001), percebendo os benefícios de uma marca forte e como se criam os componentes estruturais de uma marca e como a análise da concorrência influencia a criação de cada um desses componentes.

No presente relatório é dado como caso de estudo a marca Dr. Well's, por ser uma marca na qual houve uma participação direta na sua criação durante o período de estágio e porque é um caso que aborda diferentes dinâmicas da construção de marca, num contexto que se verificou delicado, uma vez que esta marca representa a entrada da Sonae no mercado da saúde através de uma marca de retalho, como é a Well's. A influência da análise da concorrência na gestão das associações da Sonae e da Well's e a capacidade de extensão de uma marca são o *core* do estudo de caso. Este estudo de caso começa com uma contextualização da marca Dr. Well's antes de explicar os principais desafios do projeto e de que forma se criou uma arquitetura conceptual para a marca. Por fim faz-se uma análise a como a análise da concorrência influenciou todo o projeto da criação da marca Dr. Well's.

Assim, a análise de dados pretende comparar aquilo que se descreve nos capítulos teóricos com as práticas encontradas no estudo de caso Dr. Well's, através de uma grelha de análise, como forma a responder à pergunta de partida e perceber se de facto a análise da concorrência representa um papel importante na criação de uma marca. Esta comparação é feita através da aplicação da prática tendo em conta a literatura, a cada um dos componentes da marca a ser criada. Sentiu-se a necessidade de se criar uma grelha de análise que facilite a exposição da comparação teoria vs. prática, de modo a que a explicação das conclusões a que se chegaram se tornem mais claras.

Ao enquadrar a criação da marca Dr. Well's, por tudo aquilo que ela representa e pelos desafios que superou, na revisão da literatura e tendo em conta uma entrevista exploratória realizada à *account* responsável pelo desenvolvimento do projeto da marca, vai ser possível compreender de que forma é que a análise da concorrência pode ter uma influência determinante na criação de uma marca.

Existe ainda um capítulo dedicado exclusivamente ao período de estágio, onde se faz uma caracterização da empresa acolhedora, uma explicação das atividades desenvolvidas em estágio e uma reflexão crítica sobre as principais dificuldades, aprendizagens e experiências durante os 6 meses em que o projeto foi desenvolvido.

Parte I - Revisão da Literatura

1. Marca

1.1. O percurso das marcas

No seu início as marcas apresentavam uma dimensão apenas funcional. Na idade média, as primeiras marcas surgem com as primeiras trocas comerciais com o objetivo de autenticar a origem dos produtos (Dionísio *et al.*, 2015), criação ou propriedade, numa altura em que se verifica o aparecimento e desenvolvimento de corporações de ofícios e mercadores. Além de um instrumento do dono da marca, as marcas eram também uma garantia de qualidade e quantidade da produção para o consumidor (Ruão, 2006), de tal forma que conferiam uma reputação de muita ou pouca qualidade e influenciavam a procura (Blacket, 2015).

Ruão (2006), afirma que foi no século XVII que apareceram as primeiras marcas com símbolos associados a nomes, nas tabernas e pubs ingleses. Ainda assim, até aos anos 70 do século XIX, as marcas não eram um fenómeno alargado, excetuando indústrias onde se usavam patentes como a medicina e o tabaco, assumindo maioritariamente proporções locais ou regionais.

O período do pós guerra civil nos Estados Unidos trouxe um período económico favorável ao crescimento das marcas e ao desenvolvimento de técnicas de identificação e melhoramento de produtos, como a melhoria das condições dos transportes e comunicação, dos processos de produção e *packaging*, a implementação das primeiras leis sobre o registo de marcas, o aumento da credibilidade da publicidade (com o aparecimento das primeiras agências) e conseqüente número de revistas e jornais que se começavam a financiar através da publicidade, o aparecimento de novos retalhistas e o desenvolvimento da industrialização e urbanização (Ruão, 2006 e Blacket, 2015).

Graças a este crescimento económico e social que potenciou o crescimento das marcas, estas começaram a ter uma dimensão legal e distintiva, pois as leis ofereciam a proteção necessária contra imitadores e ajudavam ainda a distingui-las dos concorrentes, evitando a confusão. Já no início do século XX, a designação de marca torna-se obsoletas muito por culpa da evolução das tecnologias da informação e técnicas publicitárias (Ruão, 2006).

Um segundo momento de expansão para as marcas aconteceu nos anos 20, conhecidos como “os loucos anos 20” pela prosperidade económica e desenvolvimento social, as marcas fizeram parte central da vida dos consumidores, graças não só à qualidade dos produtos como também à influência da publicidade. Mesmo dentro das organizações o gerir a marca deixou de ser uma função do proprietário ou gestor de topo para passar a ser desempenhada por gestores de nível médio que operavam em conjunto com as agências de publicidade, conferindo-lhe um estatuto de atividade especializada. (Ruão, 2006)

Já com a grande depressão, nos anos 30 as marcas enfrentaram um momento difícil. Contudo foi importante para que se percebesse a importância de um planeamento sistemático, do controlo financeiro e da previsão de vendas. Como consequência da crise foram desenvolvidas novas técnicas de gestão criativas na forma de proteger os negócios, mas também um descrédito pela publicidade.

Após a II Guerra Mundial verificou-se um novo período de prosperidade para as marcas, com o aparecimento de novos produtos e procura crescente de referências no comércio e do recuperar da credibilidade da publicidade graças ao aparecimento da televisão (Ruão, 2006) e mais tarde com o aparecimento da internet e a evolução tecnológica na área da comunicação nos meios de comunicação de massas e também com a queda do comunismo (Blacket, 2015).

Com as evoluções tecnológicas nos meios da comunicação, os consumidores começam a ter ao seu dispor muito mais informação, conseguindo comparar mais facilmente produtos ou serviços semelhantes, tornando-se mais sofisticado e seletivo e também o foco das organizações (Kotler *et al.*, 2015). Assim, o marketing descobre o

potencial das marcas como fonte principal de apelo ao consumo, as empresas começam a segmentar as suas ofertas e a atribuir às marcas valores intangíveis, valores, sentimentos, ideias ou afetos que atendessem às necessidades e desejos do consumidor, levando a um aumento dos investimentos feitos em campanhas de marketing centradas no consumidor ao invés de no produto e acrescentando uma dimensão emocional às marcas (Ruão, 2006 e Kotler *et al.*, 2015).

Atualmente encontramos-nos numa fase em que a estratégia definida pelas organizações é, além de centrada nos consumidores, muito mais virada para os seus valores. Os consumidores deixaram de ser apenas um possível ativo das empresas para passarem a ser vistos “como seres humanos num todo, com mentes, corações e espíritos” (Kotler, *et al.* 2015:18). Hoje em dia, as pessoas preocupam-se muito mais com o mundo enquanto espaço de todos, graças à globalização, e tentam sempre torná-lo um sítio melhor (Monfort e Villagra, 2016).

Nesse sentido, as marcas ganham uma importância cada vez maior na vida dos consumidores. Não só deixam de ser um fator de diferenciação de produtos como passam a ser um fator de diferenciação comportamental, criando identidades com valores e personalidades cada vez mais vinculados. O consumidor deixa de se identificar apenas com a marca enquanto vendedora de um produto ou serviço de qualidade, mas passa a identificar-se com a marca por aquilo que esta defende e representa para si, para os seus valores, crenças e forma de ver o mundo e a vida.

Segundo Kotler, *et al.* (2017) esta nova era surge como uma consequência inevitável dos desenvolvimentos tecnológicos atravessados nos meados do século XX e da era digital, sendo no fundo no fundo, “um alargamento do marketing centrado no ser humano para abranger todos os aspetos do percurso do consumidor” (Kotler, *et al.*, 2017:21).

1.2. Conceptualização da marca

Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, *design* ou combinação destes elementos que identifica os produtos e serviços de uma organização com o objetivo de o diferenciar da concorrência (AMA, 2017¹; justiça.gov.pt, 2017²). A justiça portuguesa acrescenta ainda que uma marca pode ser nominativa (incluindo nomes, letras e números), figurativa (quando composta por desenhos, imagens e figuras), mista (quando composta por uma junção das duas anteriores, sonora (desde que os sons sejam graficamente representáveis), tridimensional (pela forma do produto ou embalagem) e um slogan (que será composto por uma frase publicitária, ainda que esta esteja já protegida por direitos de autor). Numa tentativa de alertar para a falta de consideração que a *AMA* tem, na sua definição de marca, por todos os aspetos intangíveis da mesma, Keller (2013), faz a distinção entre “marca” – como define a *AMA* – e “Marca” – como esta é entendida pelas organizações atualmente. Neste sentido podemos perceber que a definição do conceito de marca é subjetivo e divergente, variando consoante a perspetiva daquele que a define, seja esta mais funcional, em termos do seu propósito e características físicas (Woods, 2000), ou partindo de uma visão mais holística, isto é, tendo em conta os seus aspetos intangíveis (Tavares, 2015).

Partindo de uma visão holística, uma “Marca” é a junção dos valores funcionais e emocionais de uma organização, que permitem fundamentar uma promessa de valor para os clientes (Chernatony et al., 2011) e ajudará a criar uma rede de consumidores fieis, que através da sua rede de contactos irão contribuir para a valorização da marca, tornando-se eles próprios um ativo da organização Ambler e Barwise (1998). Para que tal seja possível é necessário que a marca seja, como definem Tybout e Calkins (2005), um repositório de significados na cultura dos consumidores e que sejam utilizadas como

¹ American Marketing Association, Brand Definition, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>, (Consultado a 14 de Outubro de 2017);

² Justiça Portuguesa, *Definição de Marca*, <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/O-que-e-uma-marca>, (Consultado a 15 de janeiro de 2017);

instrumentos de sedução que sejam marcantes o suficiente para seduzir os consumidores a entrar numa relação que gere lucro a ambas as partes (Coelho e Rocha, 2012³).

Uma marca é uma máquina semiótica que produz e atribui significados, atuando num complexo sistema multidimensional (Seprini, 1992), que resulta na criação de um conjunto de associações ligadas a um nome ou símbolo de determinado produto ou serviço (Ambler, 1996; Tybout e Calkins, 2005), que atua como um ativo das organizações (Dionísio *et al.*, 2015). A marca torna-se um ativo a partir do momento em que atua como um sistema de informação na mente do consumidor, tornando-se um signo distintivo, que ajuda a posicionar um produto ou serviço, diferenciando-o e protegendo-o da concorrência (Serra e Gonzalez, 1998; Tybout e Calkins, 2005; Ruão 2006). Esta distinção é manifesta em 3 objetivos que Serra e Gonzalez (1998) consideram inseparáveis: criar um meio de identificação, garantir qualidade e performance (Dionísio *et al.*, 2015) e por personalizar os produtos e serviços que rotula.

Numa abordagem mais agregadora, Serra e Gonzalez (1998), defendem que uma marca é o somatório de um conjunto de identidades: uma identidade física, pelos seus produtos, serviços e qualidades particulares; uma identidade da sua personalidade, pelos elementos da marca (nome, símbolos, personagens, entre outros); uma identidade cultural por criar um sistema de valores; uma intersubjetividade de associações que humanizam a marca; um significado pela forma como as associações criam relações com determinado significado para os clientes; e uma mentalização, no sentido em que transforma tudo isto num componente importante da personalidade da marca. Para Seprini (1992), uma marca apenas possui uma identidade, que resulta do somatório de discursos da empresa, concorrência, intermediários, distribuidores e consumidores.

Sendo claro que as marcas têm a capacidade de influenciar a forma como as pessoas veem um produto (Tybout e Calkins, 2005), percebe-se então que a marca é também um ativo financeiro, que acrescenta valor ao valor de determinado produto ou serviço de determinada organização, através de atributos intangíveis. Estes atributos

³ Coelho e Rocha, 2012, *O que é uma marca?*, <http://www.ivity-corp.com/pdfs/BToqueeumamarca.pdf> (Consultado a 3 de novembro de 2016)

intangíveis são transformados em valor financeiro pela mente dos consumidores (Serra e Gonzalez, 1998), por estes os considerarem positivos na hora de satisfazer as suas necessidades de compra (Rodríguez, 1992). Para que se consiga dar resposta a estas necessidades é necessário que os atributos possuam uma dimensão cognitiva incidindo nos valores e prioridades dos consumidores, uma dimensão emocional que apela aos sentimentos e uma dimensão comportamental que derive de uma atitude prática da marca (Rodríguez, 1992).

Pode-se então concluir que uma marca deve fazer parte dos planos de gestão, comunicação e marketing de uma organização (Rodríguez, 1992; Kapferer, 1998; Kotler e Keller, 2006). Contudo, é de ressaltar que uma marca não pode ser vista como um elemento cujo retorno financeiro deva ser observado a curto ou médio prazo, mas sim como um projeto cuja longevidade é o fim (Tybout e Calkins, 2005). Esta estratégia irá resultar num sistema de identificação, na definição de um posicionamento, numa promessa aos consumidores, em valor para a organização e consumidores, numa estratégia de defesa legal, na criação de uma memória da marca, que resultará de um longo e persistente esforço junto dos potenciais clientes para que se mantenham com a marca até ao momento da compra, na imagem da organização e dos seus produtos/serviços e ainda com o futuro dos produtos, pensando numa estratégia de desenvolvimento destes, que devem evoluir ajustando-se ao tempo, utilizando a marca como guião e fio condutor dessas evoluções (Ruão, 2006).

1.3. Os três pilares da marca

Dionísio *et al.* (2015), através de Brito e Lencastre (2000), identificam 3 pilares fundamentais de uma marca que formam o triângulo da marca (Lencastre e Pedro, 2000).

Segundo Lencastre e Côrte-Real (2007), a marca é um sinal ou conjunto de sinais de uma missão e respetivas ações de marketing oferecidas por uma organização (emissor) com o objetivo de criar uma imagem junto dos seus públicos e segmentos alvos (receptor), que se diferencie da concorrência.

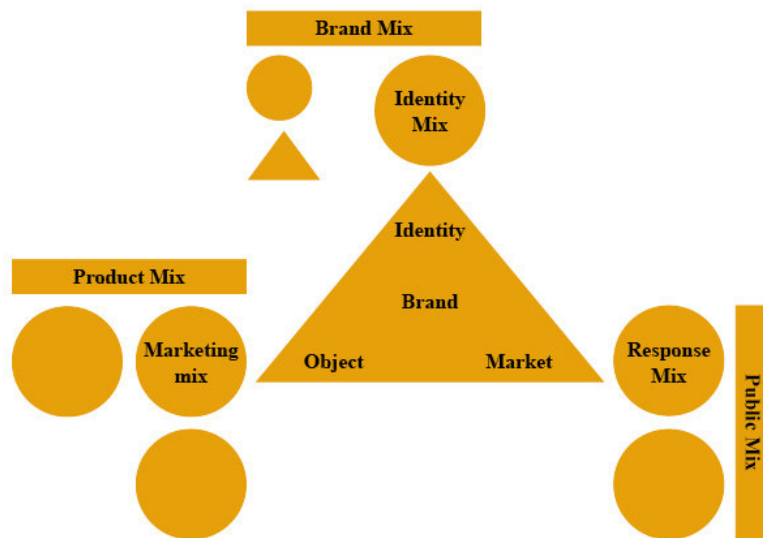


Figura 1 - “Triângulo da marca” (Fonte: Adaptado de Lencastre e Côrte-Real, 2007:110)

O lado da emissão é constituído pelo *marketing mix* onde estão representados como objeto a organização e/ou produtos/serviços e pelo *identity mix* onde se fazem representar o nome da marca e outros sinais de identidade. Do lado do receptor está o *image mix*, que representa a interpretação feita pelos vários receptores (*public mix*) da imagem (uma vez que a imagem criada pode diferir na interpretação consoante os diferentes públicos).

Lencastre e Côrte-Real (2007), indicam que cada um dos três pilares tem uma natureza diferente. Enquanto que o *identity mix* possui um carácter “tendencialmente permanente”, sofrendo poucas modificações no longo prazo, o *marketing mix* possui um carácter “mais adaptativo”, pois deve ser contextualizado no espaço e no tempo, antecipando as tendências de mercado. Lencastre e Côrte-Real (2007), alertam ainda para que a imagem constituída pelas percepções dos receptores dão origem a comportamentos e atitudes para com a marca como a notoriedade, a estima, a preferência, a adesão e a fidelização.

A imagem da marca pode ser tanto positiva como negativa e corresponder ou não à forma como quem gere a marca pretende que a marca seja percebida, estando portanto sujeita a juízos de valor (a comida rápida ou pré-feita pode ser percebida como uma utilidade por poupar tempo, mas também pode ser mal vista e considerada artificial). Dionísio *et al.* (2015), identificam ainda dois tipos de imagem: a imagem espontânea – a imagem evocada espontaneamente pelos consumidores – e a imagem latente – aquela que o consumidor evoca após alguma reflexão. Keller (2013) diz que as associações às marcas são geradas a partir dos atributos e dos benefícios da marca – os atributos são aquilo que caracteriza o produto ou serviço, os benefícios representam o valor e significado que os consumidores dão aos atributos. Tavares (2015), indica 3 pontos que influenciam a imagem da marca:

1 – atributos (que podem ou não estar relacionados com os produtos, como o preço ou a personalidade da marca);

2 – os benefícios (funcionais, experienciais e simbólicos);

3 – Atitudes (aquilo que os clientes pensam da marca).

Já Dionísio *et al.* (2015), indicam 4 fatores influenciadores da imagem de marca:

1 – os atributos do produto (preço, capacidade, performance);

2 – personalidade física e psicológica da marca (a sua identidade);

3 – benefícios ou inconvenientes (expectativa do consumidor vs. experiência real);

4 – atributos dos clientes (que tipo de pessoas são).

Kotler *et al.* (2010) e Monfort e Villagra (2016) acrescentam ainda que as atitudes das empresas, as ações de responsabilidade social e demonstrações de solidariedade também têm a sua influência na imagem da marca, uma vez que “a imagem da marca corresponde à tomada de uma porção dos espíritos das emoções dos consumidores” (Kotler, *et al.*, 2010:49).

1.4. Identidade da marca

A identidade da marca é uma decisão estratégica, com visão posta no futuro e a forma como a empresa deseja que a sua marca seja percebida pelos consumidores e pela concorrência, a imagem da marca é a forma como a marca é efetivamente percebida (Aaker, 1996; Dionísio *et al.*, 2015; Tavares, 2015). Mindrut *et al.*, (2013), referem que a identidade da marca é o conjunto do logo, mensagem, ações de marketing, sinalética, *design*, marketing colateral, materiais (canetas, *pens*, entre outros..), produto e *packaging*. Para o efeito, podemos dizer que a identidade da marca, de um modo geral, é o conjunto de simbolismos, aspetos visuais, representações físicas, benefícios oferecidos e a personalidade da marca (Black e Veloutsou, 2016). A identidade da marca influencia ainda a imagem que o consumidor tem da marca, ou seja, influencia a forma como o consumidor pensa e se sente em relação à marca (Scharf *et al.*, 2015).

Além da identidade física, a marca possui ainda uma identidade psicológica, que se caracteriza pela sua personalidade, pelo seu caráter, pelo território que ocupa, pelos seus valores e pela sua cultura (Dionísio *et al.*, 2015). A personalidade são as “*características humanas atribuídas à marca*” (Aaker, 1997:347), se é mais serena, mais provocadora ou irreverente, que permitem ao cliente perceber se querem ou não ter uma relação com essas marcas (Lee, 2017). O caráter, prende-se com a capacidade da marca cumprir a sua promessa ou não. O território é o espaço que a marca ocupa no mercado (Dionísio *et al.*, 2015), os valores culturais devem refletir as crenças e códigos que definem os padrões comportamentais tanto de consumidores como de colaboradores da empresa (Kotler, *et al.*, 2015; Tavares, 2015).

Aaker (1996), divide a identidade da marca em duas identidades distintas que se complementam: a primeira, a identidade central, que é formada a partir da essência fundamental e eterna da marca, é a mais constante durante toda a vida da marca. A segunda, a identidade estendida, é mais complexa e volátil, uma vez que inclui bastantes elementos da identidade da marca, organizados em grupos.

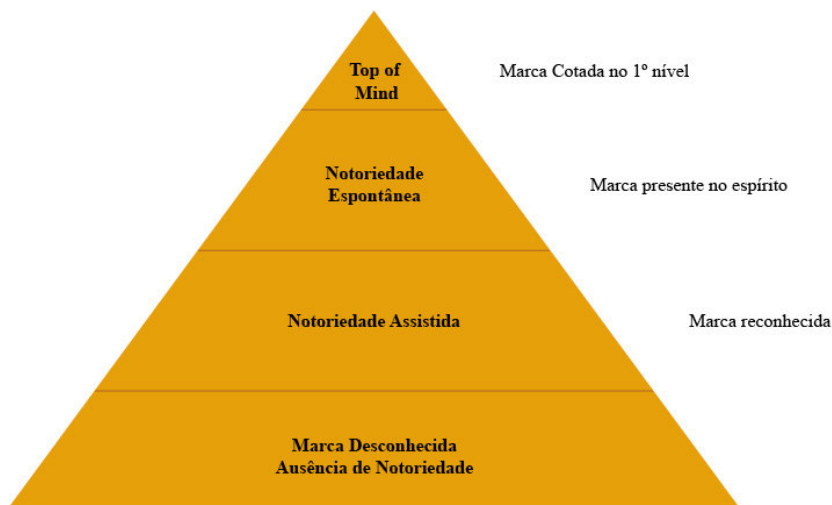


Figura 2 - “A pirâmide de notoriedade” (Fonte: Adaptado de Dionísio, *et al.*, 2015:144)

Enquanto que Allen e Simmons (2015) separam a identidade visual da identidade verbal, sendo que a primeira é o conjunto de grafismos que, no seu conjunto, ajudam a representar e identificam uma marca e que deve ser composto por alguns elementos básicos: logótipos, símbolos, cores e tipos de letra. E a segunda, que tem como objetivo distinguir a linguagem usada pela marca, é composta por um nome, um sistema de atribuição de nomes para marcas, sub-marcas ou produtos e grupos, um lema, princípios para o tom de voz e o recurso a histórias.

Blackett (2015), não separa os dois tipos de identidade, definindo o nome, letras, números, símbolo, assinatura, formas, slogan, cor ou um determinado tipo de letra, como fazendo parte da distinção visual de uma marca. Acrescentando que o nome é o mais importante, pois é o elemento mais universal e que nunca deve ser mudado.

Dionísio *et al.* (2015) consideram o nome, a embalagem, os grafismos (tipo de letra, códigos e cores) e os emblemas da marca (Logo, jingle, slogan e símbolos visuais), como sendo a identidade física da marca.

Estas identidades visual, verbal e física devem ser coerentes e expressar a estratégia e personalidade da empresa (Urde, 1999; Allen e Simmons, 2015). Dionísio *et*

al. (2015), acrescentam ainda que a identidade física é responsável pela construção da notoriedade da marca, uma vez que ajuda a expressar a categoria de produto ou o posicionamento da marca. Esta notoriedade tem 4 níveis:

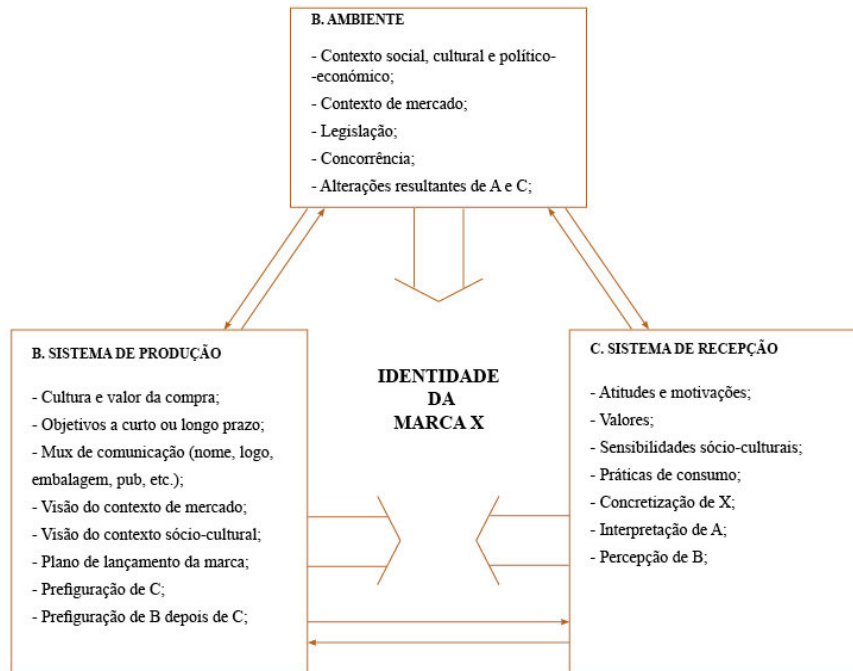


Figura 3 - “Formação da identidade de uma marca” (Fonte: Sierra e Gonzalez, 1998:25)

- 1 – Marca desconhecida;
- 2 – Marca reconhecida;
- 3 – Marca presente no espírito;
- 4 – Marca cotada no 1º grau. A imagem da marca é, portanto, a forma como a marca é identificada pelos consumidores.

Serra e Gonzalez (1998), identificam 3 tipos de identidade: A identidade física (tangível), composta pelos produtos/serviços ou qualidades particulares; a identidade da personalidade, criada a partir de personagens, símbolos visuais e nome; e a identidade cultural – formada por um sistema de valores.

Kapferer (1991) afirma que a identidade é formada a partir do emissor e portanto antecede a imagem de marca (que está do lado do receptor), ou seja, assume que a identidade da marca é uma condição para a gestão da mesma. Para que as marcas consigam encontrar a sua identidade e perceber-se a si próprias, algo que aponta como falha de muitas marcas, o autor criou o “prisma da identidade”, que é composto pelos elementos físicos (tangíveis) da marca, pela personalidade, pela cultura, pela relação com os diferentes *stakeholders*, pela imagem refletida nos que não são alvos da marca e por uma mentalização que corresponde à interiorização do espírito da marca. Kapferer (1991) utiliza este prisma não só como meio de diagnosticar os pontos fortes e fracos da marca, como também como identificador de fontes de identidade que permitam encontrar o conteúdo da mesma, ainda que este não esteja explícito. Estas fontes são: os produtos/serviços, o nome, personagens, símbolos visuais e logótipos, país de origem e publicidade.

Já Semprini (*cit in* Sierra e Gonzalez, 1998), considera a marca uma máquina semiótica apta a produzir e atribuir significados, atuando num sistema complexo e multidimensional como um sistema de informação de fácil acessibilidade. Neste sentido, os receptores também têm influência na imagem de marca, uma vez que a identidade é o resultado do somatório de discursos da organização, concorrência, intermediários, distribuidores e consumidores.

1.5. Estratégias da marca

Como já foi referido, as marcas possuem uma identidade e personalidade próprias e portanto, não têm a capacidade de se estender e disputar todos os mercados. Embora essa flexibilidade e essa capacidade de extensão dependam muitas vezes da forma de pensar dos consumidores e dos gestores: caso tenham uma visão mais analítica, a marca será menos “extensível”. Caso partam de uma visão mais holística, a marca será mais “extensível” (Monga e John, 2010).

Extensão de marca é o processo que se utiliza na utilização de uma marca já criada em produtos ou serviços novos, da mesma empresa (Kotler e Keller, 2006; Dionísio *et al.*, 2015).

Existem, segundo Dionísio *et al.* (2015), quatro tipos de extensão de marca aplicáveis:

- 1 – extensão de proximidade (lançamento de nova gama de produtos),
- 2 – extensão da marca *strictus sensus* (quando uma marca se lança noutra mercado, por exemplo, a Lego com roupa infantil);
- 3 – extensão contínua (um produto diferente dentro do mesmo mercado, mantendo-se fiel à imagem da marca. Por exemplo a Apple que produzia computadores e lançou um iPod);
- 4 – extensão descontínua (quando tudo é novo, desde o produto ao alinhamento da imagem).

A Renova lançou a gama Doshia, passando do papel para a cosmética. Já Kotler e Keller (2006) e Keller (2013) identificam apenas dois tipos de extensão: a extensão de linha – quando a marca-mãe é utilizada num produto novo que pretenda posicionar-se num novo segmento do mercado – e a extensão de categoria – quando a marca-mãe é utilizada para introduzir um novo produto numa categoria de produtos completamente diferente. Às marcas nascidas por extensão, Kotler e Keller dão o nome de sub-marcas. Keller (2013), apresenta 3 soluções possíveis para quando uma empresa quer introduzir um novo produto no mercado:

- 1 – desenvolver uma nova marca, específica para o produto;
- 2 – aplicar uma das suas marcas já existentes;
- 3 – combinar uma nova marca com uma já existente. Acrescentando que uma extensão de marca apenas ocorre na segunda e terceira hipóteses, uma vez que se criarmos uma nova marca, não estamos a estender nenhuma.

Já Aaker (1996), indica também quatro possíveis soluções de extensão de marca:

1 – extensões de linha (nova versão de um produto já existente);

2 – extensão vertical (alterar o volume de produção ou alterar o valor percebido da marca, por exemplo, uma marca de luxo passar a ser vista como *low cost*);

3 – extensão de marca (entrar num novo mercado);

4 – Co-branding.

Chernatony *et al.* (2011), por sua vez, apontam 7 formatos de extensão diferentes:

1 – mesmo produto mas numa forma diferente (quando um produto apresenta uma versão económica de si mesmo, por exemplo);

2 – mesmo produto com novo sabor, ingrediente ou componente;

3 – produto de companhia (escovas de dentes Oral B e fio dentário da mesma marca);

4 – *franchising* (por exemplo uma marca que venda seguros automóveis e cartas de condução);

5 – área de experiência;

6 – benefício, atributo ou característica exclusiva da marca;

7 – Estatuto ou imagem do *designer* (quando o *designer* acrescenta valor a um produto).

Contudo, estender uma marca traz consequências, que podem ser tanto positivas como negativas, dependendo da sua aceitação por parte dos clientes (Dionísio *et al.*, 2015). Estes possíveis desfechos podem ser bons – caso as associações à marca, a qualidade percebida e a notoriedade ajudam a extensão – melhores – caso a extensão reforce as associações e a notoriedade da marca – más – quando o nome não acrescenta valor à extensão ou trás associações negativas – feias – quando a marca mãe é afetada negativamente ou quando a extensão se superioriza à marca mãe (canibalismo) – ou mais

feias – quando a oportunidade de desenvolver uma marca nova se perde (Aaker, 1996; Dionísio *et al.*, 2015).

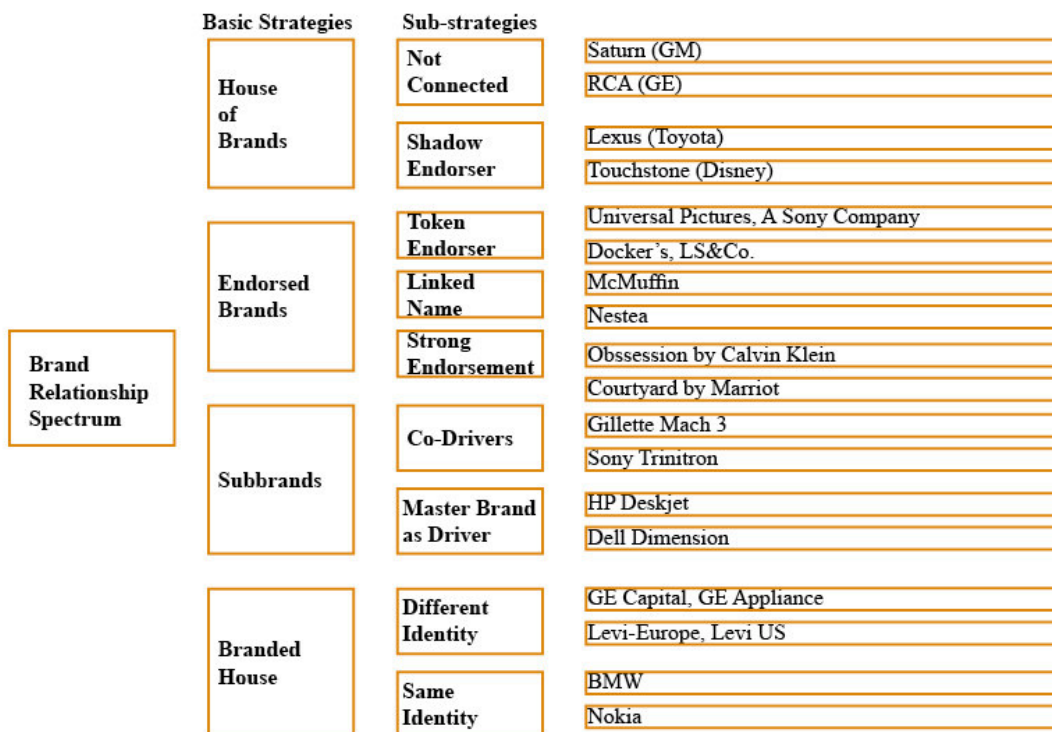


Figura 4 - “The brand relationship spectrum” (Fonte: Aaker e Joachimsthaler, 2000:9)

Chernatony *et al* (2011) e Keller (1996) não classificam os possíveis desfechos, mas apontam benefícios e desvantagens que a extensão de uma marca pode trazer. Como benefícios apontam o facto de uma marca já ser conhecida, as associações que as marcas já trazem consigo e a qualidade dessas associações, o encorajamento à experiência de um novo produto, o melhorar a imagem da marca, reduzir o risco percebido pelos consumidores, redução de custos de lançamento da marca e estratégias de marketing e publicidade, facilita a comunicação (Urde, 1999), uma vez que o alinhamento se mantém e oferece mais variedade de oferta aos consumidores, melhorar a imagem da marca-mãe e angariar novos clientes, revitalizar a marca e possibilitar novas extensões da mesma.

Como desvantagens apontam a possibilidade de a marca-mãe não acrescentar valor, de trazer consigo associações negativas ou de criar confusão na mente dos

consumidores, haver resistência dos revendedores a vender mais produtos diferentes ou demasiado semelhantes, o perigo de falhar e prejudicar a imagem da marca-mãe, o perigo de canibalização, perder-se a identificação com a marca-mãe, afetar negativamente a imagem da marca-mãe e diluir o significado a imagem da marca-mãe, a extensão criar associações negativas à marca mãe, diminuir a qualidade percebida dos produtos, e a possibilidade de uma crise afetar toda a arquitetura de marcas.

A arquitetura de marcas é a estrutura que uma empresa cria, de forma a organizar hierarquicamente o seu portfólio de marcas, definindo os papéis que cada uma tem, estabelecendo relações entre ambas. (Aaker, 1996; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Kotler e Keller 2006; Hasanbegovic, 2011; Keller *et al*, 2013; Dionísio *et al.*, 2015). Esta estrutura pode ser formada por várias forças, como a segmentação dos mercados, fusões e aquisições, procura de um novo posicionamento ou consolidação ou diminuição dos custos das marcas (Muylle *et al.*, 2012), resultando em estruturas monolíticas, de endosso ou baseadas na identidade das marcas (Hasanbegovic, 2011).

Sendo que cada marca desempenha um papel na arquitetura de marcas de uma empresa, este espectro de relações possíveis proposto por Aaker e Joachimsthaler (2000), ajuda a organizar a arquitetura de marcas de modo a que, conhecendo os vários tipos de relações, um gestor possa mais facilmente estender uma marca a outros produtos ou mercados, diminuir os conflitos entre estratégias de cada marca, aumentar o valor de cada marca, proteger as marcas de serem diluídas pela sua extensão excessiva e assinalar que uma oferta é nova e diferenciada.

Assim, à luz de Aaker e Joachimsthaler (2000) temos 4 formas possíveis de relacionar as marcas dentro de uma arquitetura:

1 – Casa de marcas – Este tipo de relação permite posicionar as marcas em nichos e não criar relações entre as marcas de uma empresa. Contudo, empresa pode optar por não criar relação nenhuma entre as marcas, como o caso da Saturn que pertence a General Motors, ou pode optar por aprovar a marca-mãe como *shadow endorser*, ou seja, apesar de não haver uma comunicação visual evidente da relação entre a marca-mãe e a marca de produto, haver o conhecimento geral por parte dos consumidores dessa relação.

2 – Marcas de Endosso – Nas marcas de endosso a relação entre a marca mãe e a marca de produto é evidente. Essa ligação, normalmente, é tornada evidente através do nome do produto, seja através de um nome de ligação como é o caso dos produtos da McDonald's, através da referencia direta no símbolo à marca-mãe (endosso de símbolo), como a Universal Pictures, A Sony Company, ou expressando uma relação de forma mais vincada (um endosso forte), como é o caso do perfume Obsession by Calvin Klein.

3 – Sub-marcas – as sub-marcas são marcas cuja relação com a marca mãe é evidente e que servem para estender as associações feitas à marca-mãe. As sub-marcas podem atuar como co-piloto das outras marcas, que acontece quando ambas as marcas têm papéis fundamentais e nenhuma se sobrepõe à outra, como o caso da Gillette Mach 3. Ou a marca-mãe pode ser a condutora principal das relações com o cliente, como os produtos da HP.

4 – Marca da Casa – neste caso a marca-mãe deixa de representar um papel principal para passar a desempenhar um papel dominante nas várias ofertas, na medida em que funcionará como guarda-chuva, protegendo todas as outras marcas da rede. Por exemplo, a BMW é a marca protetora de todos os seus modelos automóveis, oferecendo a mesma identidade a todos. Já por outro lado, a mesma marca pode servir de guarda-chuva mas para diferentes identidades, seja por questões geográficas ou culturais, seja por questões de posicionamento da marca, como é o caso da Levi, Europe e a Levi, US.

Ainda dentro da arquitetura de marcas, além de vários tipos de relações encontram-se também vários tipos de marca consoante a posição que desempenham na hierarquia. Dionísio *et al.* (2015) reconhecem 5 tipos de marca:

1 – A marca institucional, que será a principal marca da empresa. As marcas institucionais podem ser utilizadas na sua versão mais pura, ou seja, não aparecem nos produtos e desempenham funções exclusivamente institucionais. Podem surgir como marcas *umbrella*, desempenhando funções de marketing e institucionais, identificando todos os produtos e atividades corporativas. E ainda como marcas institucionais híbridas, identificando as atividades institucionais e parte dos produtos, por exemplo uma gama;

2 – Marca de produto, em que cada produto tem a sua marca e o seu posicionamento, podendo ser também marca de gama;

3 – Marca *umbrella*, que identifica vários produtos de várias categorias diferentes (por exemplo a Lego que é marca para produtos de jogos, roupa, revistas...);

4 – Marcas derivadas de marcas de produto ou de marcas *umbrella*. Na família de marcas-produto, os autores falam da marca gama, o produto-marca e a marca de família, que é uma marca composta pelo nome do produto agregado a um prefixo ou sufixo ligado ao nome da marca institucional (ex: produtos McDonald's).

Já na família de uma marca *umbrella* existem a marca de linha, que nomeiam os seus produtos com o nome da marca institucional e que são promovidos cada um com a sua promessa específica para públicos diferentes (ex: Renault Trafic, Renault Space, Renault Megane). A marca Griffé, que identifica uma criação original, normalmente é o nome do dono da marca. E a marca caução, que funciona como complemento da outra marca, oferecendo garantias a quem compra, como os produtos Matutano (ex: Ruffles); 5 – Marcas genéricas, aparecem como consequência do sucesso da notoriedade da marca, ou seja, quando uma marca se torna tão forte que os consumidores começam a identificar o produto pelo nome da marca (ex: Gillette).

2. Análise da concorrência

2.1. Forças competitivas

Segundo Baker, (1991:10), “negligenciar a concorrência é uma das principais razões para os planos de marketing falharem”, já Kotler e Keller (2006:268), afirmam que “a construção de marcas fortes exige um aguçado conhecimento da concorrência (...)”, não só porque todos os dias surgem novos concorrentes com preços mais competitivos em vários mercados, com novas estratégias e marcas ou submarcas, mas também porque pode ajudar a definir o posicionamento da marca que estamos a trabalhar.

Michael Porter (1980,1986), identifica 5 principais forças competitivas: os concorrentes do sector, os novos concorrentes potenciais, os substitutos, os compradores e os fornecedores. Forças estas que podem representar várias ameaças. A primeira ameaça é a rivalidade intensa no segmento, que segundo os autores, torna um segmento com um grande número de concorrentes e poderosos, ou um segmento estável ou em declínio tornam esse segmento pouco atraente, uma vez que os custos para permanecer nesse mercado podem ser altos seja em termos de produção de produto, seja em termos de “guerras” pelo preço mais baixo ou o investimento em publicidade. A segunda ameaça é a dos novos concorrentes, do ponto de vista a ter de lidar com novos concorrentes, o que define a atratividade de um sector é o número de barreiras que se põe à entrada e à saída do segmento, quanto maiores forem à entrada e mais pequenas para a saída, mais atrativo se torna. O pior caso identificado pelos autores é o oposto, quando as barreiras de entrada são baixas mas as de saída são altas, porque normalmente as empresas entram durante os períodos bons mas quando os períodos são baixos torna-se difícil a saída, dando como exemplo o caso das companhias aéreas, que apresentando poucas barreiras à entrada no segmento, as que apresentam à saída são enormes, por isso é que em períodos de recessão económica essas empresas passam por dificuldades. A terceira ameaça são os produtos substitutos, ou seja, quando num segmento existem produtos que efetivamente podem ser

equiparáveis ao meu, ao ponto de o tornarem irrelevante ou lhe retirarem o fator diferenciação, seja a nível de qualidade ou preço. É portanto necessário avaliar as tendências de preços atentamente e as evoluções tecnológicas.

As duas últimas ameaças estão relacionadas com o poder de regatear preços, seja por parte dos compradores, seja por parte dos fornecedores. O poder de regateio dos compradores cresce quando o custo do produto retira margem de lucro ao comprador, quando o produto não é diferenciado, quando trocar de comprador é barato ou quando podem entrar no negócio em fases anteriores da cadeia de produção. Já o poder de regateio dos fornecedores é influenciado pelo número de outros fornecedores que existe (quanto menos fornecedores houver de um produto, mais alto poderá ser o preço), pela importância do material fornecido, se a troca de fornecedor for dispendiosa ou se conseguirem entrar no negócio em fases posteriores da cadeia de produção (Baker, 1991; Kotler e Keller, 2006; Aaker, *et al.*, 2006; Crucecu, e Radulescu, 2012).

Kotler e Keller (2006), apontam a importância de conhecer a concorrência e de saber identificá-la. Não apenas aquela que já está estabelecida no segmento, mas especialmente os novos concorrentes e às novas tecnologias, acrescentando que muitas empresas tiveram de fechar portas por apresentarem uma “miopia em relação à concorrência”, ou seja, não contarem com os novos concorrentes nem com as novas tecnologias. Kotler e Armstrong (2004), afirmam mesmo que é mais provável que uma empresa seja ultrapassada por um novo concorrente do que por um já identificado, exatamente por causa dessa miopia. Kotler e Keller (2006), usam o exemplo da Toys’R’Us que não teve em conta a abertura das grandes superfícies de retalho como o Wal-Mart e Target, que vieram apresentar preços mais competitivos e de desconto em relação aos mesmos produtos, resultando no fecho de mais de 182 lojas independentes da Kids’R’Us, que em 2017 pediu insolvência (Lusa, 2017), bem como o exemplo das livrarias que competiam através do aumento do número de lojas com espaços de leitura e bar, enquanto Jeffrey Bezos criava a Amazon.

Existem ainda dois pontos de vista dos quais se podem partir quando se analisa a concorrência: o ponto de vista de sector ou o de mercado (Kotler e Keller, 2006;

Kotler e Armstrong, 2004). Do ponto de vista sectorial é possível classificar os mercados de acordo com a quantidade de vendedores e com os níveis de diferenciação, criando uma estrutura de sector. Tendo em conta as características de cada sector, esta estrutura pode assumir 4 formas diferentes:

1 – O monopólio puro, acontece quando apenas uma empresa oferece um produto ou serviço, não enfrentando concorrência de qualquer tipo e podendo, se não for regulamentado por legislação, aplicar os preços que mais lhe convém, abdicar da publicidade e não ser exigente na forma como trata o cliente;

2 – O oligopólio, acontece quando existe, num sector, uma pequena quantidade de *players* que produzem os mesmos produtos. Neste caso existem dois tipos de oligopólios: o oligopólio puro, onde as empresas produzem todas o mesmo produto e existe dificuldade de diferenciação (ex: petróleo), o que torna o preço a única ferramenta de combate à concorrência e o oligopólio diferenciado, onde os produtos fabricados se diferenciam em fatores como a aparência, qualidade, estilo ou serviço (ex: sector automóvel) e se focam nesse fator de diferenciação para subir os preços;

3 – A concorrência monopolista, que é o tipo de concorrência onde as várias empresas se conseguem diferenciar bastante, focando-se num segmento do mercado onde podem atender melhor às necessidades do cliente de forma a cobrar um preço *premium*. Este mercado caracteriza-se pela produção de apenas um bem em apenas um setor da economia, produzido apenas por uma empresa e com preços altos, dificulta a entrada a novos concorrentes por causa dos preços altos, mas quando um concorrente entra com preços competitivos o seu lucro torna-se perto de zero. A nível de publicidade, uma vez que a concorrência é pouca ou nenhuma, têm muito mais liberdade para rever e refazer toda a sua estratégia de comunicação (Antoschenkova, e Bykadorov, 2017);

4 – Por fim, a concorrência pura, verifica-se quando várias empresas oferecem os mesmos produtos sem grande capacidade de diferenciação, levando a que os preços se assemelhem, a única forma de criar diferenciação nestes produtos seria através de um fator psicológico, seja a nível de publicidade ao produto ou à marca, embora nestes casos

seja mais correta a inclusão destas empresas no contexto de uma concorrência monopolista (Kotler e Keller, 2006).

Já do ponto de vista do mercado, os concorrentes são todas as empresas que atuam com o objetivo de satisfazer as mesmas necessidades dos clientes, por exemplo, um cliente que procure um carro, procura na verdade um meio de transporte pessoal, que pode ser um carro, uma moto ou até uma bicicleta. Para Kotler e Keller (2006), isto resulta de uma “miopia do marketing” e aconselham a que os profissionais de marketing deixem “de definir a concorrência em termos de categorias tradicionais”.

Kotler e Keller (2006:341), apresentam o modelo de Rayport e Jaworski (2001:53) para demonstrar que uma organização pode encontrar os seus concorrentes através da monitorização dos passos dos clientes no ato de compra e no uso que fazem do produto, através de um mapa de concorrentes composto por 3 anéis: o anel central representa toda a experiência que o consumidor tem com o produto/marca; o anel central identifica os concorrentes diretos a cada atividade da empresa; o anel exterior estão identificados os concorrentes indiretos.

2.2. Análise dos concorrentes

A análise da concorrência é importante para desenvolver uma estratégia de marketing forte. Nos dias de hoje, analisar apenas os consumidores já não é suficiente para se conseguir uma boa estratégia de marketing (Cruceu, e Radulescu, 2012) a análise da concorrência permite ganhar uma vantagem competitiva que permite criar oferta com maior valor do que a dos concorrentes aos mesmos consumidores (Kotler e Armstrong, 2004), além de se conseguir fazer um melhor enquadramento dos contornos jurídicos, económicos e tecnológicos do mercado (Martinez, 1992).

Depois de identificar e classificar os seus concorrentes, uma empresa deve analisá-los, descodificando quais são as suas estratégias, quais os seus objetivos, estratégias e quais os seus pontos fortes e fracos, padrões de reação e selecionar quais

evitar ou atacar (Kotler e Keller, 2006; Kotler e Armstrong, 2004). Baker (1991) considera que o conhecimento do posicionamento e força dos principais concorrentes é vital e uma ferramenta fundamental para o pensamento estratégico e para se conseguir uma performance superior e ganhar vantagem sobre os outros *players* do mercado. Este pensamento estratégico terá como finalidade a liderança na quota de mercado com lucros acima da média (Aaker *et al.*, 2007).

As estratégias são o conjunto de decisões sobre as políticas de expansão e exploração de um mercado tomadas por uma empresa, ao avaliar a concorrência, Kotler e Keller (2006) referem que “um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia num determinado mercado se chamam grupo estratégico”, indicando que se deve proceder a um enquadramento dos vários grupos estratégicos da concorrência, tendo em conta a linha de produtos (se é mais ou menos diversificada), os custos de produção, a qualidade do atendimento e o preço aplicado. Ao fazer este enquadramento é possível ter uma noção das barreiras à entrada no mercado e, caso se consiga entrar no mercado com sucesso, encontrar mais rapidamente os concorrentes-chave dentro desse mercado.

Feita esta classificação é necessário escrutinar os objetivos da concorrência, perceber o que cada concorrente procura no mercado e quais as suas motivações comportamentais, ou seja, é preciso conhecer a dimensão desses concorrentes, conhecer a sua história, a sua situação financeira e quem a dirige e ainda perceber (no caso de o concorrente ser apenas uma parte de uma empresa) se o seu modelo de negócio está construído de forma a procurar o crescimento no mercado ou se o objetivo é apenas explorar esse segmento, no sentido de o conhecer para possível aumento de investimento. Alguns dos objetivos de uma empresa podem ser o lucro (a curto, médio ou longo prazo), o aumento de participação de quota de mercado, ser líder na tecnologia ou em atendimento, por exemplo. A empresa deve sempre manter-se a par dos planos de expansão dos seus concorrentes (Kotler e Keller, 2006). Por fim, importa perceber quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes, sejam estes o espaço que ocupam na mente do consumidor, a qualidade dos produtos, a assistência técnica ou a equipa de vendas por exemplo. De forma geral, devem-se avaliar a participação no mercado do

concorrente, o *share-of-mind* (grau de notoriedade que ocupam na mente dos consumidores) e o *share-of-heart* (quantidade de consumidores que aponta como preferência uma determinada empresa como preferida para comprar) (Kotler e Keller, 2006).

Outro aspecto ao qual Kotler e Keller (2006) dão importância é ao saber selecionar quais os clientes que devem avaliar. Se por um lado avaliar os concorrentes mais fracos pode indicar possíveis alvos que representem uma conquista mais fácil e menos dispendiosa de quota de mercado, identificar os mais fortes e as suas práticas pode ajudar uma empresa a manter-se no topo e até a identificar fraquezas nas empresas mais fortes. Saber identificar os concorrentes mais próximos (Ex: Fidelidade – Liberty Seguros) mas também ter uma visão competitiva e identificar clientes mais distantes (Ex: Coca-Cola – Água potável da torneira). Selecionar os concorrentes “bons” e “maus”, no sentido de criar estratégias para atacar os maus, de forma a ocupar o espaço que estes possuem no mercado, e estabelecer parcerias com os concorrentes “bons”, sendo que um concorrente “bom” é aquele que atuam segundo as regras do segmento de mercado, ou seja, avaliam corretamente o potencial de crescimento, tabelam preços razoáveis tendo em conta os custos, preocupam-se com a sustentabilidade, desenvolvimento e diferenciação do segmento e ainda aceitam o seu nível de participação e lucros. Por outro lado, os concorrentes maus são aqueles que compram participações em vez de as conquistar, tomando riscos elevados e investem excessivamente afetando o equilíbrio do segmento de mercado (Kotler e Keller, 2006). Cruceu, e Radulescu (2012), acrescentam que as empresas devem investir na análise da concorrência, não só a nível financeiro mas também formando especialistas, deixando ainda a nota de que a informação em tempo real dos concorrentes e a capacidade de analisar a sua estrutura e estratégias de marketing, bem como os seus objetivos, são ferramentas indispensáveis para se conseguir ganhar uma vantagem competitiva.

O principal objetivo quando se faz uma análise à concorrência é conseguir posicionar determinada empresa de modo a aumentar as capacidades que as distinguem dos concorrentes, mas também traçar um perfil desses mesmos concorrentes de forma a

conseguir compreender as suas estratégias e a sua possibilidade de virem a ter sucesso, mas também que atitudes tomariam caso houvesse mudanças na indústria (Porter, 1998b).

De acordo com Crucecu, e Radulescu (2012), devem seguir-se 7 passos para analisar a concorrência:

- 1 – Identificar atuais e potenciais concorrentes;
- 2 – Analisar as forças e fraquezas dos concorrentes diretos;
- 3 – Descrever o perfil dos concorrentes e o trabalho por eles desenvolvido;
- 4 – Conhecer os seus objetivos, estratégias e táticas;
- 5 – Estudar o posicionamento dos concorrentes no mercado;
- 6 – Utilizar o *benchmark*;
- 7 – Criar informação competitiva.

Michael Porter (1998b) afirma que é preciso analisar num concorrente o que o move, quais os seus objetivos futuros em todas as áreas da empresa, o que está o concorrente a fazer, como o está a fazer e o que virá a fazer no futuro, ou seja, a sua estratégia e a forma como está a competir, como se posiciona na indústria e o que pensa em relação a si próprio e aos outros concorrentes e, por fim, quais os seus pontos fracos e fortes. Por forma a responder a estas questões dever-se-á, segundo Porter (1998b) e Tileaga, *et al.* (2014), analisar os produtos, rede de distribuição, marketing (marketing mix, departamento de pesquisa e desenvolvimento e vendas), as operações (produção, custos, inovação, tecnologias, equipamentos, instalações, know-how, patentes, desenvolvimento de capacidades, controlo de qualidade, localização, entre outros), custos gerais, força financeira, organização (consistência na estratégia, valores e missão), traçar um perfil dos principais gestores e diretores, conhecer o portfólio corporativo e outros aspetos como contactos no governo, parcerias e possibilidade de alterações ao nível dos colaboradores, entre outros

Kotler e Keller (2006) deixam ainda a sugestão de que a melhor forma para encontrar as empresas mais fortes e que merecem ser avaliadas é através de inquéritos, questionários ou entrevistas aos consumidores, clientes, fornecedores e distribuidores sobre quem faz o melhor trabalho.

O *benchmark* tem o objetivo final “de copiar ou aperfeiçoar as melhores práticas” em um ou mais sectores e deve seguir sete passos (Kotler e Keller, 2006):

- 1 – As funções às quais se irá aplicar o *benchmarking*;
- 2 – identificar pontos chave do desempenho da empresa para avaliação;
- 3 – identificar as melhores empresas no sector;
- 4 – avaliar o desempenho das melhores empresas nos pontos chave identificados;
- 5 – avaliar o desempenho da própria empresa nos pontos chave;
- 6 – Desenvolver programas e ações para chegar a um equilíbrio com as melhores empresas;
- 7 – Implementar e avaliar resultados.

Aaker, (2006), aponta dois caminhos possíveis para se fazer uma análise da concorrência: o primeiro, baseada no mercado, é uma comparação mais direta com alguns concorrentes; o segundo, baseado no processo, procura fazer uma comparação com os métodos e estratégia dos concorrentes para perceber como ganham vantagem. Em cada uma destas vias é possível analisar 4 aspetos. Seguindo a via de análise mais direta aos resultados dos concorrentes, é preciso ter em conta a quota do mercado, que é a percentagem das vendas de determinado sector que cada empresa faz em determinado período, ou seja, é possível estabelecer uma tabela de classificação desde o *player* com mais vendas até ao que tem menos venda, permitindo identificar as empresas mais fortes e mais fracas a nível de vendas no sector.

Contudo, uma análise baseada na participação que cada empresa tem no mercado pode ser falaciosa, no sentido em que as alterações podem ser muitas em pouco tempo,

tendo em conta o tipo de mercado que se explora (pode ser um mercado global, local, apenas um tipo específico de consumidores...). Ainda assim, seguir com atenção as participações que cada concorrente tem no mercado pode dar indícios de tendências ou do crescimento de novos concorrentes, por exemplo.

Aaker *et al.* (2007), falam também da quota de memória, ou seja, a percentagem de indivíduos que nomeiam uma marca quando questionados sobre qual a primeira marca em que pensam em determinado sector, medindo assim o grau de notoriedade e preferência sobre determinada marca em relação à concorrência.

A terceira medida direta apontada por Aaker *et al.* (2007) é a participação em publicidade, ou seja, a percentagem de tempo e espaço nos media que cada marca tem em relação aos outros concorrentes do mesmo segmento e que poderá influenciar o grau de notoriedade de determinada marca.

Ainda nas medidas de avaliação direta, a análise do investimento em pesquisa e desenvolvimento das empresas concorrentes a longo prazo pode ser um indicador de que uma marca está a investir em algo inovador, seja num novo produto, melhoramento de qualidade de serviços, redução de custos ou aumentar a sua quota de mercado. Já na via de análise aos processos, é possível analisar as competências de marketing da concorrência, que devem ser analisadas através de questionários aos consumidores (marketing audit).

Para Aaker *et al.* (2007), as competências de marketing são “a maior forma de encapsular a maneira como uma organização trabalha”, e portanto, este *audit* deve ser feito de forma a estudar o ambiente, objetivos, estratégias e atividades do segmento ao qual a empresa pertence, daí que seja necessário entrevistar os consumidores. A comparação de custos relativos é outra ferramenta que permite comparar marcas concorrentes, ou seja, comparar os custos de umas com as outras, sendo o caminho entrevistar fornecedores e distribuidores.

Outra forma de analisar a concorrência é perceber quais as diferenças entre os concorrentes avaliando a sua performance, Aaker *et al.* (2007) apontam, que para tal, se

devem colocar 3 questões: “que concorrentes devem ser incluídos na comparação?”; “quais os critérios que devem ser usados para distinguir os fortes dos fracos? (lucro, crescimento, participação no mercado, criação de novos mercados?”; e “que razões existem para esta diferença de performances?”. Respondendo a estas questões recorrendo a dados qualitativos ou fontes secundárias é um passo em frente para ganhar vantagem em relação à concorrência.

Por último, a identificação de sistemas de influência parte para a análise de relações causais que possam vir a desempenhar um papel na performance de um concorrente, desde o tempo de produção de determinado produto até ao preço final de venda, por exemplo. Aaker *et al.* (2007), alertam que nestes casos existe um variado número de relações e que a maioria não será relevante, contudo, aquelas que se considerem relevantes poderão ser bastante úteis na construção de uma vantagem competitiva. A principal diferença entre a análise de mercado e a análise de processos é que na primeira os dados utilizados na pesquisa são mais quantitativos e consequentemente mais objetivos, enquanto que na análise de processos se recorre a dados qualitativos e, portanto, mais subjetivos.

Já Baker (1991) distingue uma boa análise como sendo uma análise que levanta questões, ao invés de soluções, permitindo desenvolver uma avaliação crítica de determinado fenómeno, sendo essa avaliação uma forma de análise por si mesma, levando a tomadas de decisões que tenham resultados práticos e de forma construtiva.

Também é importante fazer a distinção entre bons e maus concorrentes: Um bom concorrente permitirá à organização adquirir vantagens competitivas; Os maus, são tóxicos e convém serem atacados. Um bom concorrente pode trazer benefícios para o negócio, como melhorar uma indústria, desenvolver o mercado em que se atua ou ter a capacidade de dissuadir novos concorrentes de entrarem no mercado.

O facto de se permitir a um concorrente, por exemplo, que controle os ciclos de venda de um negócio, pode abrir janelas de oportunidade para se investir mais em vendas na altura em que o outro concorrente está no seu período baixo. Se houver, no mercado em que se atua, vários concorrentes aumenta a procura pela inovação e o investimento em

pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, permitindo que a empresa não se deixe estagnar e continue a desenvolver-se e a procurar inovar para se diferenciar. Outros benefícios que um bom concorrente trará são: o poder ocupar uma parte do segmento que não é tão atrativa do ponto de vista estratégico ou sustentável do ponto de vista de uma empresa, mas que é necessária no mercado. Por fim, existem ainda os aspetos legais. Muitos governos e entidades reguladoras impõem limites legais, seja a nível económico, seja a nível financeiro, por exemplo, regulamentos sobre poluição ou qualidade de produto. Estas entidades serão sempre menos rígidas nas aplicações destas medidas caso haja concorrentes menos poderosos e com menos capacidade de investimento (Porter 1998a). Como dizem Aaker *et al.* (1992), “As forças competitivas conduzem a uma real inovação, uma distribuição de bens eficaz e à ausência de inflação”.

Aaker (2012) fala sobre duas estratégias possíveis para se combater a concorrência através da força da marca. A primeira é tentar criar nos consumidores uma preferência pela marca, ou seja, criando um discurso baseado apenas em benefícios funcionais, passando pelo desenvolvimento de melhorias incrementais nos produtos. Neste caso a marca tem de ser superior à concorrência em pelo menos uma das dimensões da categoria de negócio em que está inserida. Hoje em dia este tipo de estratégia é insuficiente e um caminho cada vez mais difícil para o sucesso, uma vez que os consumidores, graças ao excesso de informação com que são bombardeados diariamente, se tornam cada vez mais fieis às marcas e porque uma inovação num produto é rapidamente adotada pelos produtos concorrentes, tornando a vantagem pouco duradoura.

A outra estratégia passa pela criação de “*must haves*” que criam novas categorias ou sub-categorias no mercado. Estes “*must haves*”, ao contrário dos funcionais, são muito mais emocionais e espirituais, podendo passar pela personalidade da marca, valores organizacionais, programas sociais, benefícios que se expressem a si mesmos ou benefícios comunitários. Qualquer um destes “*must haves*” tem de ser tão atrativo que torna qualquer marca que não o possua “indesejável”. O objetivo desta estratégia é tornar

a concorrência irrelevante (ao invés de a superar), no processo de decisão de compra do consumidor.

Um ponto importante realçado por Aaker (2012) é que para uma marca ser relevante, a categoria em que ela se insere tem de ser também relevante. Em ambas as estratégias é necessário proceder a análises exaustivas da concorrência, não só para se conseguir inovar na proposta (seja esta uma melhoria incremental de um produto, seja um “*must have*”). Esta análise deverá passar não só pelo conhecimento das necessidades que os consumidores ainda não viram satisfeitas, mas também pelos segmentos que estão mal servidos, tendências de mercado, canais de distribuição dinâmicos, modelos em outras indústrias ou países e novas tecnologias.

3. Criação e construção de marcas

3.1. Paradigmas de construção de marcas

A construção de uma marca passa pela criação de elementos que gerem *Brand Equity*. Aaker (1996) e Rahman e Areni (2013) definem que *Brand Equity* é tudo aquilo que se conecta ao nome ou símbolos de uma marca e que gera valor à empresa, ao produto ou serviço de uma empresa e/ou aos seus clientes, cujas maiores categorias de aspectos influenciadores são a notoriedade, a fidelidade dos clientes, a qualidade percebida da marca e as associações que lhe são feitas. Já Kotler e Armstrong (2004) e Kotler e Keller (2006) e Tanveer e Lodhi (2016) afirmam que *Brand Equity* é o efeito positivo, que tudo aquilo que se relaciona com uma marca, tem na resposta do consumidor perante determinado produto ou serviço. Esses aspectos (*equities*) estão diretamente relacionadas com o símbolo ou nome da marca, o que faz com que caso algum desses elementos mude, as *equities* sejam afetadas e a marca possa perder valor.

A construção de uma marca (*branding*) é a atribuição de um significado a um produto ou serviço (Calder e Reagan, 2001). Os autores analisam dois paradigmas do *branding*, sob os quais as organizações organizam as suas estratégias: o primeiro é a elaboração de uma estratégia de *branding* através de um plano de marketing; o segundo funciona através da publicidade.

Calder e Reagan (2001), identificam falhas em ambos os paradigmas. No primeiro, por se basear apenas numa estratégia que vise o aumento do número de vendas ou no aumento da quota de mercado (por exemplo), o significado à marca é atribuído através de uma assinatura de marca ou de uma expressão do posicionamento muito abstrata e limitada ao cumprimento do plano de marketing. Já no segundo paradigma, que trata o *branding* de uma forma mais funcional e concreta, delegando mais poderes às agências (onde se acredita, normalmente, que o significado da marca vem de uma promessa). O que pode acontecer, neste segundo caso, é que a promessa não seja

relevante para o significado da marca. Além de depositar toda a força de uma marca numa campanha publicitária, este paradigma pode criar conflito entre as mensagens publicitárias e as forças funcionais da marca, que devem ser transversais ao *design* do produto, rede de distribuição, preço, *packaging* e outras decisões.

Ruão (2006), recorre ao “Modelo de Liderança da Marca” de Aaker e Joachimsthaler (2000) para realçar a importância da organização se adaptar no sentido da marca, isto é, conseguir integrar a marca na cultura organizacional. Numa primeira fase será necessário definir os responsáveis pela marca, que têm como missão orientar e liderar os restantes colaboradores da organização, incutindo-lhes o sentido da marca, de maneira a que o capital da marca não seja posto em causa; numa segunda fase deverá ser criado um sistema de comunicação interno com o intuito de se desenvolver uma marca coesa através dos diferentes mercados, uma vez que, segundo (Ruão, 2006), um plano de comunicação externa só será totalmente eficaz se a informação for coerente com a informação transmitida internamente. Após a adaptação da organização será necessário definir uma arquitetura de marca, preparada em função da identidade e posicionamento previamente definidos, que seja capaz de fornecer uma orientação estratégica para a marca. Por fim teriam lugar as ações integradas de comunicação e avaliações periódicas dos resultados da marca.

Assim, Calder e Reagan (2001), propõem um terceiro paradigma, que passa por criar um híbrido entre as características positivas dos dois primeiros: paradigma do *brand design*. Este paradigma caracteriza-se pela criação de uma solução que comece a ser construída a partir dos desejos do consumidor e não apenas da estratégia ou das decisões de uma agência. O paradigma do *Brand Design*, defende que o significado de uma marca deve ser estendido aos produtos e que toda a organização se deverá envolver no processo, ao invés de apenas estarem incluídos os departamentos de marketing e de comunicação. Este paradigma híbrido será o considerado no presente capítulo.

3.2. Construção de uma marca forte

A construção de uma marca forte é fundamental para gerar lucros e acrescentar valor que influencia o consumidor a comprar, além de que acrescenta uma base firme para a expansão no sentido de melhoramento de produtos, variantes, aumento do número de serviços ou a entrada em novos países, por exemplo (Chernatony *et al.*, 2011). Para construir uma marca forte, Aaker (1996), aponta como imperativo a criação de uma identidade de marca e uma coordenação ao nível organizacional, dos media e dos mercados. Ao nível organizacional, essa coordenação pressupõe a criação de mecanismos para implementar uma estratégia de marca comum e coordenada com os vários negócios; a coordenação através dos media inclui patrocínios, programas de uso e clubes, marketing direto, relações públicas, publicidade, promoções, eventos, *packaging* e *design*. Ao nível dos mercados, a coordenação passa por criar sinergias e economias de escala que coordenem as estratégias e táticas através dos mercados, mantendo uma flexibilidade para se ajustar a cada tipo de mercado. Aaker (1996), realça ainda o papel das agências por poderem assumir um papel de arquiteto que implementa e coordena uma estratégia de marca através dos media e dos mercados; por serem um elo de ligação entre a estratégia e a execução (uma vez que a maior parte dos colaboradores das agências têm conhecimentos de gestão de marcas e compreendem que a qualidade da maior parte das estratégias está dependente da forma como são executadas); por possuírem boas práticas de adaptação de identidade de país para país; por possuírem boas capacidades de coordenação e comunicação nos vários media; e porque a principal função das agências é desenvolver modelos integrados de comunicação através dos vários meios.

Oliveira (2005), indica como crítico para o sucesso de uma marca que este esteja orientada par o marketing, isto é, que é necessário conhecer os consumidores e que se consiga distinguir a nossa marca da concorrência; que se observe o meio ambiente e as suas mudanças, refletindo sobre os impactos da mudança na atitude e predisposição de compra dos consumidores; que se tenha uma visão útil do negócio e da marca, uma vez que o negócio quando adaptado à marca tem regras precisas (palavras que podem ter

significados diferentes para pessoas diferentes e/ou em países diferentes ou palavras cujo valor pouco ou nada acrescentam sobre a empresa e podem até ter efeitos negativos); que a marca seja construída de dentro para fora, no sentido em que a marca não é só publicidade e comunicação, nem só produto ou serviço, mas sim o que o cliente pensa da empresa e que confiança esta lhe transmite; que a marca seja planeada com uma definição de objetivos claros e mensuráveis e com metas estabelecidas por forma a atingir o sucesso; que se acompanhe permanentemente a visibilidade e notoriedade da marca; e que se esteja preparado para a mudança, percebendo o que funcionou bem no passado com a consciência que o mesmo pode não correr bem no futuro, estando preparado para mudar com os meios existentes e disponíveis.

Lane, *et al.* (2011) e Hanna e Rowley (2011), identificam como características de uma marca forte: a sua capacidade de estar na corrida a longo prazo; a capacidade de uma marca se reinventar podendo ser “qualquer coisa”; ter conhecimento de si própria, isto é, conhecer os seus limites e que a cultura organizacional por ela desenvolvida seja compreendida por todos os *stakeholders* da marca (tanto interna como externamente), Kotler e Keller (2006) acrescentam que a missão também deverá ser abraçada por todos os colaboradores; a capacidade de inovação ao ponto de inventar ou reinventar categorias de mercado (ex: iPhone); a capacidade de apelar às emoções dos consumidores; a capacidade de ser relevante; e a capacidade de se tornar numa grande história que nunca acaba de ser contada.

Assim como Calder e Reagan (2001) referem, Aaker (1986) e Oliveira (2005), também apontam como fulcral que se tenha em conta uma perspetiva de valor do ponto de vista do cliente. Aaker (1996), acrescenta que se tenha também uma perspetiva do segmento de mercado onde se pretende atuar, uma perspetiva interna e externa do processo de criação da marca e uma perspetiva financeira. Lindemann (2003) acrescentam que se deve perceber o tipo de relação que os consumidores têm com outras marcas concorrentes e a categoria em que se pretende entrar.

Para Aaker (1996), a criação de uma nova marca implica uma inovação que aumente o valor do cliente através de uma proposta de valor e que essa mesma proposta

irá influenciar toda a estratégia de comunicação da organização, gerando valor para a marca. Esta ideia inovadora poderá partir da recolha e análise de dados dos clientes, usando-os como fontes de inspiração. Já Jones (1986), acrescenta que uma marca que não esteja associada a um produto ou serviço de qualidade, não terá hipótese de sobreviver, devendo portanto, a performance funcional da marca ser comunicada de forma clara e repetida, através do *packaging*, promoções de lançamento e publicidade.

Tavares (2016), defende que o processo de criação de uma marca não é um processo unilateral, isto é, não se deve dar uma fase por concluída e não se voltar atrás. Contudo, nunca se deve passar para a fase seguinte sem a anterior estar concluída. Por outras palavras, uma marca deve ser construída sobre alicerces fortes e pilares fundamentais que devem ser definidos, mas o processo da sua construção deve ser feito por forma a conferir alguma flexibilidade à marca, pois a sua longevidade dependerá sempre da sua capacidade de adaptação às mudanças sociais, culturais, tecnológicas, entre outros, que consequentemente causaram mudanças nos mercados. Quanto à estratégia da marca, esta deve ser flexível e incluir a realização de diagnósticos e análises estratégicas, sempre com recurso a investigação. Deve ser integrada na estratégia global, cultura, e objetivos da organização através de planos estratégicos e operacionais, orçamentos e programas de marketing. O objetivo da estratégia da marca é contribuir para um desenvolvimento sustentado e sistémico da marca ajudando a alcançar os seus objetivos. Portanto, a estratégia da marca deverá, definir os passos para o cumprimento da visão, realizar a missão, acrescentar valor à marca através do desenvolvimento de um sistema de marca coerente e eficaz, estabelecer a identidade da marca e a sua essência, criar uma personalidade de marca tendo em conta o estabelecer e reforçar relações dinâmicas com os clientes e outros *stakeholders*, escolher os elementos visuais e verbais da marca, definir uma proposta de valor (atributos, benefícios e valores), identificar o posicionamento da marca, identificar o segmento da marca, classificar clientes e estabelecer áreas de ação, definir detalhadamente as estratégias dos produtos, da marca (construção e alavancagem) e dos clientes, tendo presente o seu ciclo de vida. Para a estratégia ser implementada com sucesso é necessário que os colaboradores responsáveis

pelo projeto estejam completamente alinhados e se identifiquem com aquilo que se pretende para a marca (Tavares, 2016).

Usando um termo de comparação muitas vezes utilizado pelo Dr. Carlos Coelho (2011⁴), uma marca poderá ser vista como um edifício, uma vez que um edifício terá sempre de ser construído sobre fundações e alicerces fortes para que não caia. Não se devem decorar casas de banho, cozinhas ou quartos se os tijolos ainda não estiverem postos. Por outro lado, uma casa bem construída pode sempre vir a precisar de obras ou os seus habitantes quererem decorá-la a seu gosto, tendo de voltar atrás no processo de construção para a modernizar ou fazer obras de manutenção, sempre sem mexer nas fundações.

O processo de criação de uma marca é dinâmico e deve orientar a marca partindo do ponto de vista dos clientes, financeiro, de gestão interna e constante aprendizagem.

3.3. Fases de criação

1ª fase – Conceptualização

Numa primeira fase, é necessário perceber que as marcas são conceitos e começar a desenvolver uma articulação do conceito da marca, isto é, definir como queremos que o consumidor perceba a marca (Tybout e Calkins, 2005). Este conceito deverá ser utilizado para delinear fronteiras ao desenvolvimento da marca a um nível estratégico, evitando que se torne demasiado ampla ou confusa. A definição do conceito irá também oferecer bases para orientar a escolha de um posicionamento, conferindo-lhe flexibilidade e orientação, que por sua vez irá influenciar a imagem da marca (Tavares, 2016). Para Tavares (2016), a definição de um conceito passa por perceber as necessidades do consumidor (necessidades funcionais), as necessidades simbólicas (necessidades de preenchimento pessoal, pertencer a um grupo, papel desempenhado,

⁴ TEDxYouth@Braga, 2011, *TEDxYouth@Braga - Carlos Coelho - Especialista em Criação e Gestão de Marcas*, https://www.youtube.com/watch?v=6Q_TYo1MK70&t=1359s - (Consultado a 27 de setembro de 2017);

ego) e as necessidades experienciais (prazer ou estímulo cognitivo ao comprar determinado produto). A quantidade de benefícios funcionais, simbólicos e experienciais que uma marca possui podem torná-la demasiado genérica (se forem muitos), o que além de fornecer poucas bases para a criação de um posicionamento a longo prazo, faz com que o número de concorrentes também seja muito maior. Ao nível da imagem, também poderá tornar-se pouco consistente.

Também Thompson (2003) defendem a criação de uma ideia chave que passe pelo identificar de uma oportunidade através de pesquisa e análise sistémicos que tenham em conta opções estratégicas, competências-chave, tendências de mercado atuais e futuras, bem como os desejos, necessidades e perceções dos consumidores. Esta ideia chave deverá tentar ter em conta quatro aspetos fundamentais: (1) a relevância, isto é, compreender os consumidores, os seus pensamentos e necessidades, a sua forma de se relacionar com o mundo, o que ajuda a identificar oportunidades; (2) Diferenciação, no sentido de se diferenciar da concorrência e acrescentar valor à marca, de forma a preencher um espaço que ainda não foi ocupado pela concorrência. Esta diferenciação pode ser a mudança de paradigma ou apenas apresentar melhores propostas; (3) Credibilidade – ter consciência dos recursos e capacidades disponíveis, compará-las com as exigências dos consumidores e assim criar promessas realizáveis por forma a contribuir à fidelização à marca; (4) flexibilidade – capacidade da marca se adaptar a mudanças.

Kotler (2010) indica que uma empresa, antes de definir um posicionamento deverá tomar a decisão de se tornar a melhor numa das “disciplinas de valia” (ser líder de produto, ser uma firma de excelência operacional ou uma firma amiga do cliente), nunca devendo investir igualmente nas 3, uma vez que nunca terá fundos suficientes para ser a melhor em todas as disciplinas, o que resultaria numa posição negativa relativamente à concorrência. Apesar disso, deverá sempre procurar manter um nível adequado nas outras duas disciplinas e continuar a procurar melhorar todas elas por forma a manter os padrões de exigência definidos, uma vez que o aumento do nível de exigência dos consumidores é constante (Porter, 1998a).

Podem então identificar-se três tipos de componentes na fase de conceptualização de uma marca: Funcionais (características de produto ou serviço); psicológicos/emocionais (aquilo que o consumidor precisa que o produto faça por si a um nível motivacional, situacional ou que papel desempenha na vida do consumidor); e a componente de avaliação (a forma como o consumidor julga a marca). Estes 3 componentes devem ser trabalhadas em conjunto para se conseguir criar uma marca forte, criando dinâmicas entre os três, uma vez que os consumidores também não são capazes de fazer avaliações de cada um deles em separado (Chernatony *et al.*, 2011)

É importante ainda definir as dimensões da marca: Funcional (performance, características, confiança, conformidade com os benefícios prometidos, durabilidade), emocional (aquilo que a marca representa e que sentimentos e sensações desperta no consumidor) (Chernatony *et al.*, 2011), social (como a marca se relaciona com a sociedade e que benefícios lhe pode trazer, como ações de caridade, preocupações ambientais, entre outros e como o consumidor percebe o uso de determinada marca perante a sociedade – estatuto social ou pertença a determinado grupo ou tipo de pessoas, por exemplo.) e estética (a beleza estética da posicionar a sua imagem de modo a que o mercado-alvo os perceba como diferentes. Caso haja marca) (Coelho, 2011).

Através da descoberta das necessidades dos diferentes grupos de mercado, estabelecendo como alvo as necessidades dos consumidores e percebendo a que necessidades e grupos é capaz de atender melhor que a concorrência, a marca deverá depois uma falha no trabalho de posicionamento da marca, o mercado ficará confuso (Kotler e Keller, 2006).

2ª fase – Posicionamento.

Kotler (2010), considera o posicionamento, que deverá ser claro, uma das bases fundamentais para se construir uma marca forte.

Desenvolvido por Al Ries e Jack Trout (1982), o conceito de posicionamento surge como exercício criativo da área da publicidade, por forma a se comunicar as semelhanças e diferenças entre as marcas. Para tal, é necessário criar uma estrutura de

referência e identificar tanto o mercado onde se pretende atuar como a concorrência a enfrentar (Kotler e Keller, 2006).

Depois de feita a conceptualização da marca e antes de se poder definir um posicionamento é preciso conceber um cenário do mercado, isto é, conhecer os seus consumidores, o que os leva a comprar, o seu grau de compromisso com as marcas, como se estrutura o mercado quanto às suas categorias, segmentação, diversidade de produtos e outros. e fazer uma análise da concorrência, percebendo os seus níveis de diferenciação, estratégias de comunicação e posicionamento, preços aplicados e propostas de valor, por forma a se criar uma diferente (Thompson, 2003; e Kotler e Keller, 2006). Assim poderemos enquadrar um dos mais importantes aspeto da marca – posicionamento – no mercado que se quer integrar (Lane *et al.*, 2011 e Aaker, 1992). É ainda necessário identificar os vários *stakeholders* e perceber que relação se quer construir com cada um deles para atingir as metas e objetivos da empresa. Cada *stakeholder* terá uma relação distinta com a marca, conforme as suas necessidades e agenda. A prioridade dada a cada *stakeholder* será determinada pelo tipo de marca (marca produto ou marca corporativa, por exemplo). Após a identificação dos diferentes *stakeholders*, o posicionamento deverá ser comunicado como “uma visão de futuro partilhado” (Thompson, 2003:82).

Para Thompson (2003) e Hanna e Rowley (2013), o desenvolvimento de um posicionamento passa pela compreensão dos interesses gerais das partes envolvidas (interna e externamente), por gerar informação, pontos de vista, ideias e possibilidades; pela aplicação de um sistema de arquitetura de marca que permita otimizar o valor do posicionamento; deve ser definido um programa de marca que expresse esse posicionamento através de uma identidade visual, verbal, dos produtos/serviços e dos comportamentos; e deve manter-se um desenvolvimento contínuo, que passe pela gestão e avaliação do posicionamento ao longo do tempo. Tybout e Calkins (2005) e Larkin (2013), acrescentam que no desenvolvimento de um posicionamento é necessário identificar um pequeno conjunto de características perceptíveis (amigável, próxima,

alegre...), que facilitem a percepção do conceito da marca pelos consumidores ao usarem-na.

Kotler (2010), identifica 7 fontes de posicionamento possíveis: (1) posicionamento por atributo – o mais alto, mais antigo (Kotler, 2010; e Aaker, 1986); (2) posicionamento por benefício – mais seguro, lava melhor (Kotler, 2010 e Aaker, 1986); (3) posicionamento por uso/aplicação – melhor para correr/barbear (Kotler, 2010 e Aaker, 1986); (4) posicionamento por utilizador – o melhor para *designers*/estudantes (Kotler, 2010 e Aaker, 1986); (5) posicionamento por concorrente – “que se esforça mais” (Kotler, 2010; Aaker, 1986 e Iacobucci, 2001); (6) posicionamento por categoria – quando a empresa se coloca como líder (Kotler, 2010; Aaker, 1986 e Iacobucci, 2001); (7) posicionamento qualidade/preço – não necessita necessariamente algo muito bom e muito barato (Kotler, 2010 e Aaker, 1986); Já Iacobucci (2001), acrescenta o posicionamento com base nos objetivos do consumidor – que passa por fazer a marca adaptar-se àquilo que os consumidores procuram numa marca. O novo posicionamento será estabelecido na mente dos consumidores de forma não imediata, através de um processo de “escadote”, que resultará na essência da marca.

O processo do posicionamento em escadote, proposto por Iacobucci (2001), baseia-se no desenvolvimento de uma marca diferenciadora, em que duas características são consideradas: atributos e imagem; e benefícios. Se por um lado a imagem e os atributos podem ser utilizados por forma a expor um benefício, os benefícios podem ser utilizados para comunicar outros benefícios mais abstratos (emoções, por exemplo), que conferirão uma essência à marca. O objetivo final desta estratégia é criar condições para a marca encontrar uma essência com pontos em comum com os objetivos do consumidor, complementando a sua vida. O autor supra refere ainda que por vezes se poderá “descer” no escadote por forma a reforçar algumas bases do posicionamento em que a essência da marca está a ser construída.

A primeira prioridade ao desenvolver um posicionamento, para Iacobucci (2001) e Aaker *et al.* (1992), é afirmar a pertença a determinada categoria, depois é necessário identificar um ponto de diferenciação forte em relação à concorrência através da

essência da marca, usando a estratégia do “escadote” de Iacobucci (2001). Caso a marca não tenha nenhum elemento ou aspecto diferenciador, deve apresentar-se como sendo forte nas características fundamentais da categoria a que pertence (essência da categoria).

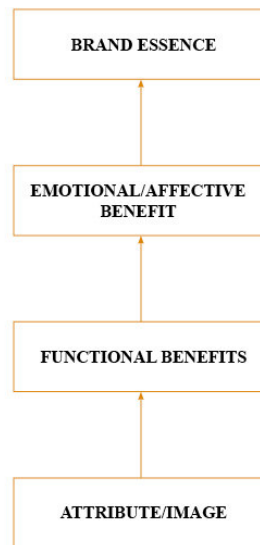


Figura 5 - “Laddering” (Fonte: adaptado de Iacobucci, 2001:40)

Existem ainda, segundo Kotler (2010), 5 erros a ser evitados quando se constrói um posicionamento: (1) posicionamento por baixo – quando uma marca é incapaz de afirmar uma vantagem crucial ou que leve o consumidor a preferir a sua marca; (2) posicionamento por cima – quando o posicionamento é demasiado restrito; (3) posicionamento confuso – quando são apresentadas vantagens que podem ser contraditórias entre si (qualidade alta e preço baixo tende a gerar desconfiança, por exemplo); (4) – posicionamento irrelevante – quando o benefício promovido não tem interesse para o consumidor; e (5) posicionamento duvidoso – quando os clientes duvidam da capacidade da marca em cumprir a promessa.

Kotler e Keller (2006) e Park *et al.* (1986), identificam como sendo objetivo do posicionamento a projeção da imagem e de um produto da organização de forma a que consiga ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor-alvo. O outro objetivo

do posicionamento, a um nível interno, é orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, com uma proposta de valor focada no cliente.

Park *et al.* (1986) e Aghaei *et al.* (2014), afirmam que o marketing mix também tem influência no posicionamento da marca de duas formas: (1) ao nível da comunicação da imagem da marca, na medida em que todos os elementos do marketing mix (4P's – *Price, Product, Place and Promotion*) podem influenciar a forma como a marca é percebida pelos consumidores; e (2) por permitir a elaboração de atividades transacionais – atividades operacionais da organização que permitem a quebra de barreiras transacionais (como problemas de acessibilidade, disponibilidade para pagar por parte do consumidor, informação disponível, entre outros). Os autores acrescentam ainda que a interação entre estes dois aspetos é interativa, uma vez que uma boa percepção da imagem da marca facilita o cumprimento das atividades operacionais e aumenta tanto a eficácia como a eficiência da comunicação. Ou seja, o marketing mix deve estar de acordo com a estratégia da marca.

3ª Fase – Ideologia (missão, visão, valores)

É estritamente necessário, para se construir uma marca com sucesso, que esta esteja organizada. Por outras palavras, é necessário que exista e se promova um alinhamento ideológico orientado pelas políticas da marca entre as pessoas, processos, gestão de recursos, competências e produtos, de forma a se desenvolver uma cultura organizacional adequada e que esteja assegurado o cumprimento dos objetivos, apoiando os vários *stakeholders*. Esta estruturação deverá ser sustentada pela visão da marca (Tavares, 2016).

Thompson (2003), afirmam que o que permite projetar uma marca a longo prazo, e não apenas a 3 ou 5 anos, é a construção de pilares estruturais. Estes pilares estruturais, que devem suportar o programa da marca, são geralmente compostos pela missão, visão e valores da organização. Se por um lado a visão dá à marca uma razão de existir, por outro a missão corresponde aos seus objetivos estratégicos. Já os valores são os princípios que definem as ações de uma marca. Para Thompson (2003), este “programa da marca” é útil porque ajuda a alinhar a compreensão da marca dentro da

organização, a influenciar os comportamentos da marca e orientar a componente criativa das identidades visual e verbal da marca, bem como toda a sua comunicação.

Visão

Kotler *et al.* (2005), afirmam que a visão pode servir como orientadora da missão, que deve ser vista como um sonho altamente comunicado ou um *slogan*. Keller (2013) define visão da marca como a visão que a gestão tem do potencial da organização a longo prazo. No fundo, baseia-se no propósito de um “bem maior” para a organização, inspirando-se na compreensão das aspirações dos consumidores e na própria marca. Keller (2013) indica que a visão da marca é algo superior a qualquer produto, categoria ou barreira que se possa apresentar

Missão

A missão pretende transmitir o propósito de uma organização e deve ser abraçada por todos os colaboradores (Kotler e Keller, 2006). Regra geral, a missão parte da imaginação do fundador da organização, mas com o tempo pode-se alterar com o crescimento da mesma (entrada em novos mercados, lançamento de novos produtos entre outros). Uma missão deve ser clara para todos dentro e fora da organização. Por ser claro, entenda-se, fazer entender todos os *stakeholders* em que negócio se participa, o que valorizam os clientes, porque é que estão nesse negócio, que tipo de negócios praticam e o que os torna especiais. Todas estas informações são muitas vezes dadas numa só frase – *mission statement* – que transmite aquilo que a organização pretende alcançar. Uma missão clara pode servir como apoio para guiar a organização numa direção e ajudar as pessoas a trabalharem de forma mais independente e ao mesmo tempo coletiva por forma a atingir os objetivos globais. A missão deve ser orientada para o mercado (Kotler, *et al.*, 2005).

Kotler *et al.* (2005), acrescentam ainda que uma missão deve ser: realista, específica, baseada em competências específicas e motivadora e que deve ser estabelecida a um longo prazo (10 a 20 anos) e que só deve ser alterada caso a missão perca credibilidade ou deixe de definir os objetivos da organização.

Valores

Chernatony *et al.* (2011) sugere que se sigam três perspectivas na altura de definir os valores da marca: (1) definir valores relacionados com a organização, isto é, aqueles que são comuns, ideias base, posições, hábitos, regras que convergem na cultura da organização; (2) definir valores que identificam a marca, que são muitas vezes descritos como essência da marca e refletem o seu espírito; (3) definir valores consoante a perceção do consumidor, que sejam explícitos e lhes acrescentem valor, refletindo aquilo que o consumidor trocava pela marca. O autor indica que estes valores devem estar relacionados, por forma a se obter um bom posicionamento.

Existem ainda dois tipos de valores: os valores centrais e os valores periféricos. Enquanto que os primeiros se devem manter sempre e servir como base de identidade, os valores periféricos podem estar sujeitos a mudança, sendo portanto, mais flexíveis. Contudo, uma relação e interação entre ambos é necessária, uma vez que as marcas são entidades holísticas sujeitas a mudança (Chernatony, *et al.*, 2011)

Kotler (2010), acrescenta que os valores podem ser formados através de afirmações da empresa como “orgulho nos funcionários”, pela nacionalidade ou apenas associações a valores.

4ª fase – Personalidade, identidade, imagem

Identidade

Aaker (1996), define identidade da marca como um conjunto de associações à marca que o *brand manager* espera conseguir criar e manter. Estas associações são aquilo que a marca defende e implicam uma promessa aos consumidores por parte da organização. A identidade da marca deve refletir o posicionamento de valia da marca (Kotler, 2010) e ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o consumidor gerando uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos (benefícios que ajudam o consumidor a expressar-se através da marca) contribuindo assim para a construção de uma imagem da marca (Mindrut *et al.*, 2015).

Para construir a identidade da marca, Aaker (1996) considera que se devem ter em consideração 12 dimensões organizadas em 4 perspetivas diferentes: marca de produto – alcance/extensão de produto, atributos, qualidade/valor, usos possíveis, quem o usa, país de origem; marca como organização – atributos da organização, global vs. Local; marca como pessoa – personalidade, relações com os clientes; e marca como símbolo – visual, imagem, metáforas e heranças da marca.

Tabela 1 - Elementos da identidade da marca (Fonte: Aaker, 1996)

DIMENSÕES	MARCA DE PRODUTO	MARCA COMO ORGANIZAÇÃO	MARCA COMO PESSOA	MARCA COMO SÍMBOLO
PERSPETIVAS	Alcance/Extensão de produto	Atributos da organização	Personalidade	Visual
	Atributos	Global vs. Local	Relações com os clientes	Imagem
	Qualidade/Valor			Metáforas
	Usos possíveis			Heranças da marca
	Utilizador			
	País de Origem			

Aaker (1996), aborda ainda a existência de dois tipos de identidade: uma identidade central que deve representar os valores fundamentais e a essência da marca, que se deverá manter constante durante todo o período da vida da marca; e a identidade estendida, que inclui os elementos de identidade organizados de forma coesa em grupos que se complementem.

Segundo Aaker (1996), a criação de uma identidade da marca começa pela análise dos consumidores (motivações, necessidades, segmentação), pela análise da concorrência (identidade e imagem das marcas, forças, vulnerabilidades e estratégias) e por uma análise interna (imagem atual da marca, heranças da marca, forças, capacidades e valores organizacionais). Após esta análise, dever-se-á escolher uma ou mais dimensões de criação da identidade central (marca-produto, marca corporativa, marca como pessoa ou marca como símbolo). A partir daqui será possível desenvolver uma

proposta de valor (benefícios emocionais, funcionais e auto-expressivos) e desenvolver a credibilidade da marca. Estes aspetos funcionarão como base e sustento da relação marca-consumidor.

Na criação da identidade, Aaker (1996) alerta para a algumas armadilhas com que os *brand managers* se podem deparar: A armadilha da imagem, que ocorre quando os conceitos de imagem e identidade são confundidos, no sentido em que se deixa que sejam os consumidores a tomar as decisões pela marca. Imagem é o que o consumidor pensa da marca, um reflexo do passado e pertence à parte tática da gestão da marca, ao passo que identidade é aquilo em que a marca acredita, é uma projeção do futuro e pertence à componente estratégica da gestão da marca; a armadilha do posicionamento: ocorre quando a procura por uma identidade se torna numa procura pelo posicionamento. O posicionamento é uma parte da identidade da marca. Normalmente esta armadilha aparece ao nível da comunicação, a tendência será para comunicar características e benefícios de um produto, retirando espaço a associações, personalidade da marca e símbolos que ajudam à construção de uma identidade sólida; a armadilha da perspetiva externa, acontece quando as organizações não compreendem o papel que a identidade da marca deve desempenhar a nível de orientação estratégica, assumindo que a identidade da marca levará os consumidores a comprar o produto ou serviço por meio de relações; e a armadilha por fixação nos atributos do produto acontece quando todas as decisões estratégicas e táticas se focam apenas no produto, assumindo-se que esses atributos são a única coisa que os consumidores valorizam e têm em conta na fase final do processo de decisão de compra.

Para evitar estas armadilhas, Aaker (1996), sugere que se considerem bases da criação da identidade elementos que identifiquem a origem (nacional, local) do produto, que se baseie a identidade numa perspetiva da marca como organização, pessoa e símbolo acrescentados ao produto, que a proposta de valor inclua aspetos e benefícios emocionais e auto-expressivos, além dos funcionais, que a marca tenha a capacidade de transmitir credibilidade na proposta de valor, que se compreenda o papel interno e

externo da identidade da marca e que sejam comunicadas características além do posicionamento, como por exemplo traços da identidade central.

Durante a implementação da identidade da marca, Aaker (1996) afirma que o posicionamento deverá ser ativamente comunicado, por forma a realçar a vantagem competitiva da marca ao seu público-alvo, com base na proposta de valor. A execução do plano da marca deverá criar alternativas tendo em conta possíveis alterações no mercado, desenvolver símbolos e metáforas e o teste do modelo.

Mindrut *et al.* (2015) acrescentam que a identidade da marca serve para ocupar determinada área na perspetiva do consumidor, que se constitui pelos produtos, *packaging*, atividades de marketing, logo, mensagem e ações, sinalética, brindes e aspeto da marca.

Personalidade

A personalidade da marca serve para ajudar a enriquecer a estratégia da marca e a forma como os *brand managers* compreendem as perceções e atitudes dos consumidores para com a marca, o que permite uma maior diferenciação e orientação da comunicação, gerando *brand equity* (Aaker, 1996). Contrariando a ideia de Mindrut *et al.* (2015), Aaker (1996), indica que a categoria de produto, *packaging*, preço, atributos do produto, tipo de utilizador do produto, patrocínios, símbolos, estilo da publicidade, país de origem, imagem da organização, celebridades associadas e até o CEO da organização pertencem a uma lista de aspetos que podem ter influencia na criação da personalidade da marca (ao invés da identidade).

Imagem

Para a criação de uma imagem, numa primeira instância, é necessário realizar entrevistas a elementos da equipa de gestão, colaboradores, elaborar planos de negócio, perceber, através de estudos, a indústria e realizar investigações *in loco*. A um nível externo, é necessário perceber de que forma é que os consumidores se relacionam com a categoria e as marcas concorrentes, por forma a conseguir criar associações positivas à marca a ser criada (Tavares, 2015). Tavares (2015), acrescenta ainda que a imagem é

construída também através da notoriedade da marca. Para tal, devem criar-se redes eficazes de canais de distribuição por forma a permitir à marca uma aproximação ao cliente através da criação de associações “fortes, únicas e singulares”, através da comunicação criativa (externa e interna), por forma a se conseguir influenciar a perceção da marca através da atratividade (So *et al.*, 2017). Os planos de comunicação são também integrados no *marketing mix* (Aghaei *et al.*, 2014)

Martinez (1989), defende que a melhor altura para trabalhar a imagem de marca é na altura em que esta é lançada. O autor alerta ainda para a necessidade de se fazer uma análise da concorrência com o objetivo de se conseguirem identificar pontos de semelhança e diferença noutras imagens de marca concorrentes, pois poderão influenciar a nova marca (tanto positiva como negativamente). Martinez (1989), considera ainda que deve ainda ser feita uma monitorização constante dos comportamentos dos consumidores perante a marca para que se consigam identificar os elementos que atuam a favor da mesma, só assim se conseguirá reagir rapidamente em caso de mudança. Esta análise ao consumidor deverá avaliar as suas dimensões funcionais, estéticas e emocionais no que toca a atitude e imagem, mas também nos fatores externos que podem reverter ou influenciar a intenção de compra. Os resultados destas análises dever-se-ão agrupar em seis partes: (1) atributos gerais da imagem; (2) associações entre estímulos; (3) imagem relativa dos estímulos; (4) imagem individual de cada estímulo; (5) imagem integral de cada estímulo (relativa + individual); e o posicionamento global dos estímulos. Assim é possível criar um gráfico em que à direita se encontram os estímulos mais valiosos e à esquerda os menos valiosos para a imagem da marca.

Park *et al.* (1986) referem que o *marketing mix* poderá influenciar diretamente a imagem da marca, uma vez que todos os seus elementos podem ter influencia na forma como a marca é percebida pelos consumidores.

5ª fase – Elementos e associações

Os elementos da marca exercem vários papéis na construção da marca. (Kotler e Keller, 2006). Aaker *et al.* (1996), Kotler e Armstrong (2004), Kotler e Keller (2006), Kotler (2010), Chernatony *et al.* (2011), Keller (2013) e Tavares (2016), identificam os elementos da marca como sendo o nome, logo, símbolos, caracteres, representantes, slogans, jingles, *packaging* e sinais da marca e que terão influencia direta no produto, serviço que o acompanha, todas as atividades e programas de marketing e todas as associações indiretamente transferidas para a marca vinculando-a a alguma outra entidade (pessoa, local ou coisa).

Para Kotler e Keller (2006), a força dos elementos reside naquilo que levam os consumidores a pensar e a sentir sobre o produto caso a única informação disponível fossem esses elementos. Quanto mais positivas forem as associações, mais forte será a marca.

Os elementos devem ser facilmente reconhecidos e lembrados, mas também descritivos e persuasivos. Os elementos da marca memoráveis ou significativos podem aliviar o investimento necessário em comunicação uma vez que esta área serve essencialmente para estimular, consciencializar e vincular associações à marca. Quanto menos concretos forem os benefícios expostos pela marca, mais importantes são os seus elementos. (Kotler e Keller, 2006). Keller (2013), indica que os elementos da marca devem ser escolhidos com base na facilidade com que são memorizáveis, no seu significado, no gosto, na transferibilidade, na adaptabilidade e na facilidade com que pode ser protegido e protege a organização.

Segundo Jones (1986), depois de acertados os benefícios funcionais e o posicionamento da marca é importante a escolha do nome. Para Kotler (2010), o primeiro passo na escolha da designação de uma marca começa na escolha do nome, cujos atributos e significados devem ser construídos em função da identidade da marca. Keller (2013) acrescenta que a importância da escolha do nome se prende à sua capacidade de refletir as principais atividades da marca e as associações que se lhe prendem.

O nome deverá conter uma sugestão acerca das qualidades do produto, sugerir qualidades do produto (como ação ou cor), ser facilmente pronunciável, ser fácil de reconhecer e recordar (nomes curtos ajudam), deve ser distinguível, e deve ter-se em atenção o significado das palavras nos outros países (ex: Hyundai Kona) (Aaker *et al.*, 1996; Kotler *et al.*, 2005; Kotler e Armstrong 2004; Kotler e Keller, 2006; e Kotler, 2010).

Keller (2013) indica várias fontes de inspiração possíveis para o nome de uma marca, como por exemplo nomes de pessoas, nomes de lugares, nomes de animais ou coisas ou ainda nomes que sugiram atributos de um produto. Outros nomes podem ser completamente abstratos ou possuir prefixos e sufixos que sugiram profissionalismo, cientificidade, prestígio ou naturalidade. Allen e Simmons (2003), acrescentam ainda que o nome pode ser descritivo, associativo ou abstrato e que cada uma destas possibilidades restringirá ou não o número de associações possíveis ao nome se enquadrará, com o programa da marca e com os pontos de vista tanto dos *stakeholders* como da concorrência, de uma forma mais restrita ou subjetiva. Estas fontes de inspiração não se aplicam apenas a nomes, mas também a logos e símbolos (Keller, 2013).

O slogan por exemplo, pode funcionar como gancho para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a faz especial, pois traduzem o objetivo do programa de marketing (Kotler e Keller, 2006) e, numa fase posterior, relembra ao utilizador da marca a importância que esta tem e porque ficam as pessoas satisfeitas ao usá-la, ao ponto de a recomendar. No fundo, serve como guião da marca. A mensagem passada no slogan deve ser “pura” para ser memorável (Godin, 2004). Kotler (2010), define o slogan como frase ou afirmação, que agregada ao nome da marca, reforça o seu posicionamento, associações inerentes e a criação e solidificação de uma imagem de marca. Keller (2013), acrescenta que o slogan é ainda uma frase curta que serve para comunicar informação descritiva ou persuasiva sobre a marca, aparecendo regularmente em publicidade e podendo desempenhar um papel muito importante nas atividades de marketing da empresa ou outros elementos como o packaging. Já para

Martínez (1992) o slogan é uma mensagem linguística formada por componentes escritas e/ou auditivas, que pode ser icónica e codificada (constituída por elementos de figuras com significados culturais) ou icónica e não codificada (compreende e transmite por objetos reais da situação apresentada). Acrescentando ainda que um bom slogan se deve identificar tanto com o produto como com a marca.

Para Martínez (1992), o bom slogan deve ser facilmente recordável, curto e impactante, evitar o uso de artigos, adjetivos possessivos, demonstrativos, numerários, conjunções e preposições, optando antes por provérbios, jogos de palavras, aliterações, assonâncias e formas rítmicas.

Quanto às cores, é preciso ter a noção que também a estas se lhes atribui significados, sensações e emoções (Oliveira 2005 e Kotler, 2010). As cores devem ser permanentes, por forma a conseguir reforçar as associações, mas também facilitar o reconhecimento da marca (Kotler, 2010).

Os símbolos e logótipos podem ser: celebridades, atletas, objetos, figuras animadas ou personagens de ficção. O uso de pessoas reais pode trazer problemas (custos elevados e possibilidade de alguma dessas pessoas ser envolvida num escândalo que afete a imagem da marca). O uso de símbolos e tipografias abstratas também se apresenta como hipótese quando se escolhe um símbolo.

O *packaging* é, segundo Kotler e Keller (2006) e Keller (2013), todas as atividades de produção e projeto de qualquer embalagem, rótulo ou envoltório de um produto e pode assumir 3 formas distintas: (1) primário – quando está em contacto direto com o produto (papel de um gelado); (2) secundário (caixa de gelados); ou de remessa (caixa com caixas de gelados).

Kotler e Keller (2006) e Keller (2013) identificam que um bom *packaging* contribui como ferramenta de marketing pela sua capacidade de se destacar dos produtos concorrentes, por poder incutir um cliente a pagar mais pela conveniência, aparência e sensações que o *packaging* transmite, por fazer reconhecer num produto a

marca ou empresa a que pertence e por proporcionar oportunidades de inovação e criação de valor.

O último elemento a ser criado deverá ser a criação de uma história ou conjunto de histórias sedutoras, vantajosas ou favoráveis. Estas histórias podem ter como personagem o fundador da empresa ou serem sobre o início da marca ou ainda criar uma história a partir da relação dos clientes com a marca (Iacobucci, 2001). Carlos Coelho (2011), faz o paralelo entre a história de uma marca e o livro “1001 Noites” que conta a história de uma princesa que, para não morrer, começou a contar uma história sem fim todas as noites de forma a que o seu marido e carrasco não a executasse por querer sempre saber o final da história.

Quanto à criação de associações à marca, Aaker (1996), refere que estas são das maiores responsáveis pela construção de *brand equity*, que devem ser orientadas pela identidade da marca e que podem surgir através dos atributos de um produto, uma celebridade, um porta-voz ou algum símbolo em particular. Kotler e Keller (2006) e Kotler e Armstrong (2004) sugerem que se criem associações secundárias à marca, isto é, que se associe a marca a outras entidades com associações próprias (países, regiões, canais de distribuição, outras marcas, personagens, *opinion makers*, *influencers*, eventos culturais ou desportivos ou ainda fontes de terceiros – prémios, críticas, avaliações online).

6ª fase – Comunicação e *design*

Esta fase corresponde à criação da marca propriamente dita, que terá como base tudo aquilo que foi decidido nas fases anteriores e deverá manter-se fiel a estas (Kotler, 2010). É importante que a mensagem da marca seja a mesma em todas os canais e pontos de contacto dentro e fora da organização, isto é, para consumidores, colaboradores e outros *stakeholders* (*integrated marketing communications*) (Lane *et al.*, 2011).

Nesta fase serão levadas a cabo operações como a escolha da designação da marca, a elaboração de associações positivas e a administração de todos os contactos

que o consumidor irá ter com a marca, por forma a que se possa alcançar ou exceder as expectativas do consumidor em relação à marca (Kotler, 2010; Sonnier e Ainslie, 2011).

Para o trabalho de criação de associações positivas, Kotler (2010) recomenda que se inicie pela identificação de associações positivas e negativas que se possam associar à marca (exemplos de associações positivas: boa disposição, qualidade), perceber que associações têm um maior impacto nos consumidores (para que se possa reforçar essa associação) e perceber se existem associações positivas demasiado associadas a marcas concorrentes (para que não se reforce a concorrência involuntariamente).

As 5 dimensões fornecedoras de significado propostas por Kotler (2010), são: atributos do produto; vantagens do produto; valores da empresa; personalidade; e pelos utilizadores (uma marca forte consegue criar um perfil-tipo das pessoas que consomem a marca).

Por fim, é necessário que se trabalhem os pontos de contacto, para que se fortaleça a imagem da marca. Para tal, Kotler (2010), sugere que se crie uma ideia própria que se associe imediatamente à marca (quer seja um atributo, característica ou vantagem). O autor sugere ainda exemplos como “segurança”, “inovação”, “qualidade do produto” ou “rapidez de serviço”.

Ao nível da comunicação, Aaker (1996) sugere que se comece por comunicar o posicionamento através de uma afirmação que demonstre superioridade em relação à concorrência. Kotler e Keller (2006) identificam 3 níveis onde se pode fixar o posicionamento na hora de comunicar: (1) nas qualidades da marca; (2) nos benefícios da marca; (3) e nos valores da marca. As qualidades é o nível menos desejado por ser o mais fácil da concorrência copiar e de correrem o risco de se tornarem indesejáveis, e porque os consumidores estão mais interessados nos benefícios.

Quanto ao *packaging*, Kotler e Keller (2006) e Keller (2013) referem que para ser bom deve identificar a marca, transmitir informações descritivas e persuasivas, facilitar o transporte e proteção do produto, fornecer orientações sobre a forma de

armazenar o produto e a forma de o consumir. Esteticamente, devem-se ter em conta o tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações. Já ao nível funcional, o *design* estrutural deve ser inovador, ser à prova de violação e ser conveniente na utilização. Os elementos da embalagem devem ser condizentes com o preço, publicidade e outros fatores da marca. O rótulo, serve para identificar o produto ou marca, classificar o produto, descreve-lo e promove-lo com ilustrações atraentes.

Iacobucci (2001), indica que o *design* é a forma de expressar o significado da marca através do produto, o que pode ser feito de forma verbal ou visual. Quanto às formas verbais, o nome do produto pode ser portador de significado. O mesmo acontece com descritivos da marca como (“*I’m Lovin’it*”, por exemplo). De forma visual, a imagem e a forma como esta é apresentada, os símbolos e as animações também devem ser portadoras de um significado positivo para a marca. Tybout e Calkins (2005), referem que se devem considerar, no processo de *design*, aspetos que possam afetar as categorias percecionais (amigável, próxima, alegre...) e que se deve ter a certeza que estas estão incluídas no nome, na categoria do produto, a identidade corporativa, elementos verbais, ilustração, símbolos visuais, cores e forma funcional.

Parte II - Investigação empírica

4. Metodologia

O principal objetivo deste trabalho é estudar a forma como a análise da concorrência influencia a criação de uma marca. Este tema surge das tarefas desempenhadas no estágio curricular que fiz na Ivity Brand Corp., uma agência cujo trabalho é a criação e ativação de marcas, mas também pela noção de que a análise da concorrência não é um tema muito aprofundado na literatura referente aos processos de criação e construção de marcas.

Partindo do modelo em Z e seguindo um posicionamento científico interpretativista (Maxwell, 2005), a metodologia utilizada recorrerá à revisão da literatura, análise documental, uma análise qualitativa através de uma entrevista exploratória e ainda a utilização da técnica investigação-ação, aplicada durante o período de estágio (Coutinho *et al.*, 2009) para construir um estudo de caso sobre a marca Dr.Wells.

Do ponto de vista de Taskkori e Teddlie (1988:23) a investigação guiar-se-á por uma corrente construtivista por se basear em propostas relativas, no sentido em que os resultados obtidos poderão diferir de caso para caso, ainda que utilizada a mesma técnica, pois haverá sempre uma subjetividade presente, seja por parte dos entrevistados, seja por parte de quem analisa a entrevista (fator humano). Por fim, como previsto do modelo de investigação de Maxwell (2005:5), todos os elementos estarão interligados e influenciarem-se-ão uns aos outros.

Quanto aos resultados, serão apresentados com base numa análise qualitativa dos dados e fundamentados através de uma lógica indutiva, uma vez que as suas conclusões nunca serão 100% aplicáveis em todos os casos, embora seja esperado que enquadrado no contexto específico sob o qual o estudo será feito, se espere que os resultados sejam eficazes.

Este estudo terá como principal objeto as marcas e a importância que a análise da concorrência tem no seu processo de criação. Será ainda apresentado como estudo de caso a marca Dr. Wells, que criada e lançada em 2017, durante o período de estágio e na qual foi aplicada a técnica de investigação-ação. Este caso permitirá analisar o processo de criação de uma nova marca, que serve um novo modelo de negócio na área da saúde da SonaeMC, mas ainda assim é uma extensão da marca Well's, já estabelecida no mercado nacional.

A partir de uma pergunta de partida inicial – Que influência/importância tem a análise da concorrência, no processo de criação de uma marca? – seguiram-se outras questões de investigação cujas respostas encontradas respondem a esta primeira pergunta:

- O que é uma marca?
- Quais os componentes de uma marca?
- Como se constrói uma marca?
- O que é a análise da concorrência?
- Como se faz a análise da concorrência?
- Em que aspetos e fases da criação de uma marca a análise da concorrência pode desempenhar um papel e quão importante é esse papel?

Das questões de investigação surgem então as hipóteses de investigação que procuram validade nas respostas às questões de investigação.

H1 – A análise de concorrência influencia o processo criativo de uma nova marca;

H2 – A análise da concorrência influencia as decisões estratégicas, políticas e táticas no futuro de uma nova marca;

H3 – A análise da concorrência influencia a criação dos elementos visuais, físicos, verbais e relacionais de uma nova marca;

Com base nas hipóteses de investigação será então levada a cabo uma entrevista à colaboradora da Ivity Brand Corp., Rita Pinto, uma análise documental a documentos elaborados, analisados e cedidos pela Ivity Brand Corp., com base em estudos de mercado levados a cabo pela Sonaemc e Well's,, website da Dr.Well's e revisão da literatura.

A verificação destas hipóteses será feita através do cruzamento dos dados utilizados para a elaboração do estudo de caso, (análise documental e entrevista exploratória), das teorias encontradas na literatura e da experiência enquanto estagiário na agência (investigação-ação).

Através da construção de uma grelha de análise, será feito o cruzamento da informação recolhida com a entrevista e análise documental será possível criar um estudo de caso sobre a criação da marca Dr.Well's e a forma como a análise da concorrência influenciou o projeto, para posteriormente se proceder a análise e discussão dos resultados.

4.1. Modelo Metodológico:

4.1.1. O estudo de caso

O estudo de caso é uma investigação empírica, cujo sucesso depende em muito do trabalho de campo, servindo-se de várias fontes de informação e do forte suporte da revisão da literatura. (Yin, 2015).

Esta metodologia deve ser utilizada quando o investigador procura explicar ou descrever um objeto ou fenómeno específico (Dooley, 2002).

A principal característica distintiva desta metodologia é o facto de a investigação se centrar num objeto observado e estudado em pormenor no seu contexto natural (Creswell, 1994).

Yin (2015), afirma que o estudo de caso é descritivo, na medida em que descreve um fenómeno dentro de um contexto; exploratório, por tratar problemas pouco conhecidos e procura traçar hipóteses ou definir proposições para futuras investigações; e explanatório, uma vez que procura explicar relações de causa e efeito partindo de uma teoria.

4.1.2. Investigação-ação

A investigação-ação é um processo reflexivo que relaciona a investigação, a ação e formação, de forma dinâmica, que procura uma intervenção na prática profissional com o objetivo de proporcionar uma melhoria, em que os participantes utilizam técnicas de investigação para analisar as suas atividades (Watts, 1985).

Este modelo metodológico pode ser visto como um conjunto de metodologias de investigação, que através da relação da relação entre si, levam o investigador a alternar entre ação e investigação conduzindo a uma reflexão crítica (Coutinho, *et al.*, 2009).

Coutinho, *et al.*, (2009) caracterizam a investigação-ação como sendo participativa e colaborativa, por implicar todos os intervenientes no processo e não apenas o investigador; prática e interventiva por ir além das teorias e descrever uma realidade, mas intervindo nessa mesma realidade; e cíclica, pois durante a investigação as descobertas iniciais podem gerar possibilidades de mudança, que serão posteriormente implementadas e avaliadas, entrelaçando a teoria e a prática.

Assim, o realizar de um estudo de caso da criação da marca Dr.Wells, tendo por base as atividades desenvolvidas em estágio e o tema escolhido, justifica a utilização deste segundo modelo metodológico. O facto destes modelos serem ambos indutivos,

serve como justificação da utilização do modelo em Z de Maxwell (2005) como fio condutor da investigação levada a cabo.

5. O estudo de caso da marca Dr. Well's

5.1. Contextualização da marca Dr. Well's

Desde 2005 que a Sonae MC atua no mercado da saúde. A primeira marca da gigante portuguesa neste setor foi a ÁreaSaúde, que abriu a sua primeira loja no Loures shopping. Em 2008, a marca começa a atuar na medicina ótica. Com 132 lojas em 2010, a Sonae decide fazer um *rebranding*⁵ da marca, passando a área saúde a designar-se por Well's, que no ano seguinte abriu os seus primeiros centros estéticos e de audiologia. Em 2012, a Well's começa a oferecer serviços de nutrição e análises clínicas. No ano seguinte, inicia-se na medicina dentária e aluguer de ortopedia, integrando ainda a ótica nas lojas de saúde. Em 2014, inicia a atividade de *e-commerce* com uma loja e farmácia online, abre *franchisings* e estabelece uma parceria com a Prozis. Em 2015, a área da ótica assume um novo posicionamento e estabelecem-se parcerias com a Wink, Nails4Us, Jean Louis David, Facilitas Healthcare e Stresszero. Em 2016 atinge o objetivo de chegar às 200 lojas. Já em 2017 abre a primeira clínica dentária e estética, no Colombo, sob a marca Dr. Well's, assumindo um posicionamento mais especializado na área da saúde.

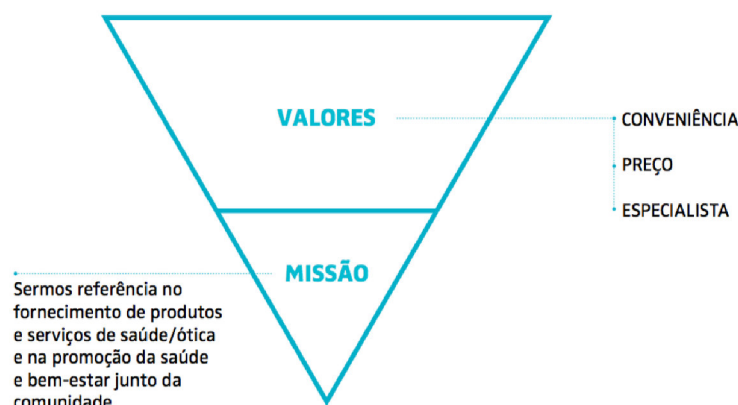


Figura 6 - Arquitetura conceitual da marca Well's (Fonte: “*Brand Audit*”, Ivity Brand Corp., 2016:5)

⁵ O *rebranding* pode ser definido como “a criação de um novo nome, termo, símbolo, *design*, ou a combinação deles para uma marca estabelecida com a intenção de desenvolver uma (nova) posição diferenciadora na mente dos *stakeholders* e concorrentes” (Muzellec e Lambkin, 2006:805)

A Well's é uma marca portuguesa, pioneira na centralização da oferta de saúde e bem-estar, integrada e acessível nas localizações e preços, que representa a aposta de crescimento da Sonae no retalho da saúde e bem-estar, liderando o setor em Portugal e considerada uma marca de confiança pelos portugueses. Tem o reforço estrutural, know-how retalhista e credibilidade da Sonae MC. Em poucos anos a Well's abriu mais de 180 lojas, tem 2 milhões de clientes e o estatuto de “especialista de saúde, bem estar e ótica, sempre ao seu serviço e sempre aos melhores preços”, posicionamento que ainda hoje ocupa.

A Well's entrou no mercado com a venda de medicamentos não sujeitos a receitas médicas e atualmente atua nas áreas da saúde, da estética, da ótica e planos de saúde, com um número de serviços e parcerias em crescendo.



Figura 7 - Audit da marca Well's (Fonte: “Projeto Dr. Well's”, Ivity Brand Corp., 2017:26)

Hoje em dia a Well's já significa mais do que a sua atual oferta, mais do que conveniência, preço e especialidade⁶. O universo atual da marca é maior que a sua base conceptual inicial daí, que ao entrar num novo segmento de mercado, a marca necessita de ser expandida e redefinida. Além de ainda não ser vista como uma marca multi-especialista, é percebida como um universo de “não-ciência” médica, servindo

⁶ O documento “Projeto Dr. Well's”, Ivity Brand Corp., 2017, não foi autorizado a ser anexado a este trabalho, por conter informação confidencial sobre a metodologia da Ivity Brand Corp., contudo a sua análise e uso de algumas imagens foi autorizado.

apenas os consumidores na área da saúde generalista de parafarmácia, beleza, cosmética e ótica. Contudo, a Well's já incorpora serviços de estética e soft health.

Sob a perspectiva de que a Well's pode revolucionar a saúde em Portugal e com a ambição de rejuvenescer a marca, mas também alcançar *targets* além do feminino (que representará sempre o core da marca), como os homens mais velhos, a marca tem a visão e a ambição de se tornar um grande palco de serviços e marcas, com qualidade inquestionável e níveis de oferta acessíveis a todos, oferecendo uma experiência gratificante para sonhar com a saúde, muito além dos aspetos funcionais, dando assim os primeiros passos na sua dimensão social.

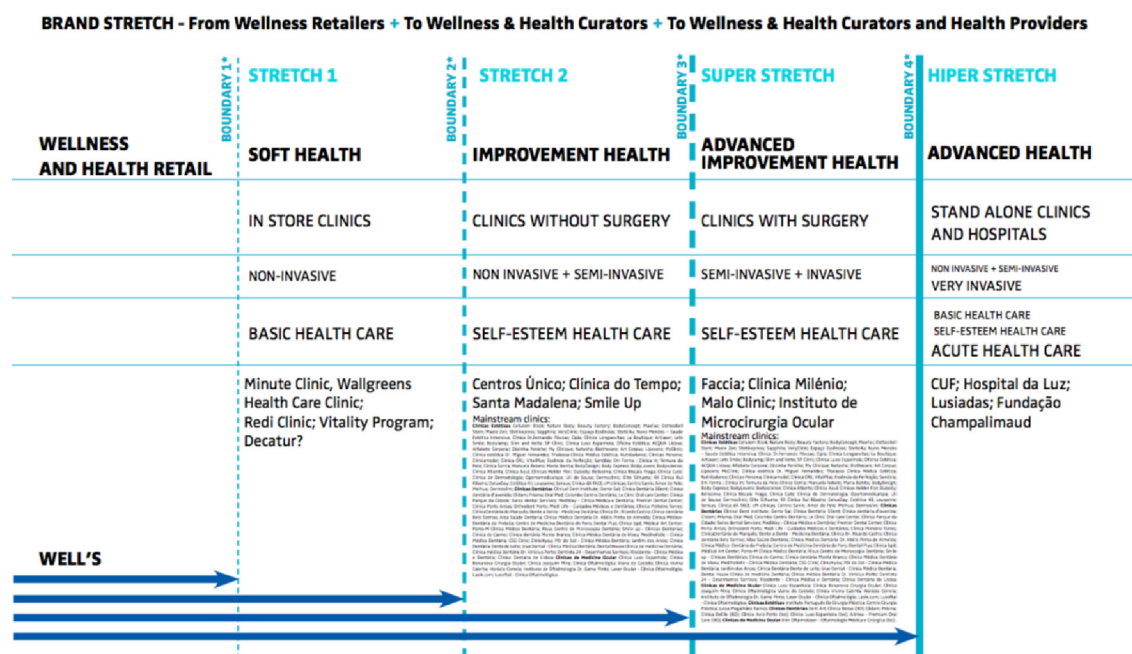


Figura 8 - Capacidade de extensão da marca Well's (Fonte: "Projeto Dr.Well's", Ivity Brand Corp., 2017:30)

Posto isto, chega-se à conclusão que a marca Well's, ao entrar num mercado especializado de saúde clínica nas áreas da medicina estética, dentária, ocular e de emagrecimento, foi possível concluir que esta nova oferta de prestação de serviços, pela sua natureza, deveria ser enquadrada numa nova argumentação visual e verbal, ou seja, a criação de uma nova marca.

Os objetivos do projeto da nova marca passaram por saber até onde a marca Well's poderia significar "saúde", qual o seu tipo e arquitetura de marca e qual a sua capacidade de extensão dentro da nova gama de ofertas ou se seria necessária a criação de uma nova marca.

Recorrendo à análise de estudos de mercado, análise de concorrência e análise interna da marca Well's, foi possível definir fronteiras de expansão (tendo em conta critérios de percepção geral, legais, éticos e deontológicos), definir várias áreas de saúde, consoante o grau de complexidade dos serviços a prestar, e perceber até que ponto a marca poderia expandir-se e transpor essas barreiras.

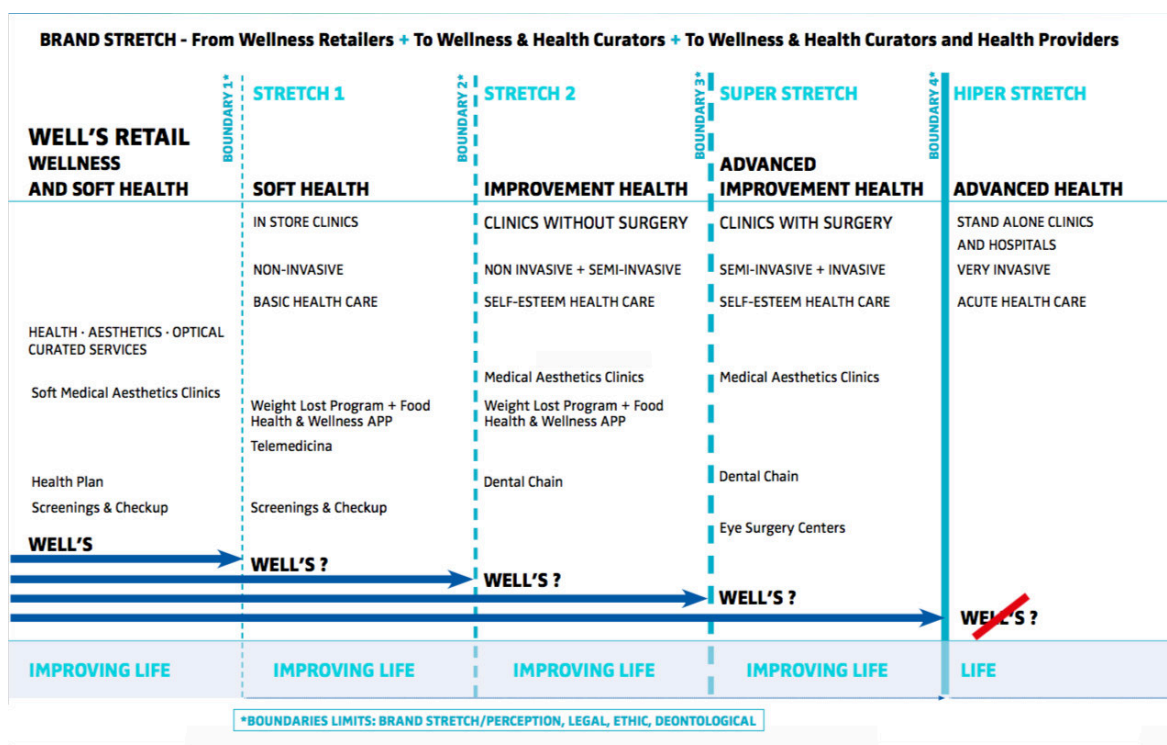


Figura 9 - Capacidade de extensão da marca Well's (Fonte: "Projeto Dr.Well's", Iivity Brand Corp., 2017:31)

Pôde-se assim concluir que a marca Well's teria a capacidade de fazer um "super stretch" e criar uma linha de oferta que abrangesse serviços como cirurgias invasivas, cuidados de saúde estéticos (relacionados com auto-estima) e cirurgias dentárias e oculares.

Surgiu então a necessidade de compreender até que ponto a extensão da marca já existente era viável ou não, isto é, conhecer os benefícios e desafios da utilização da marca para entrar em novas áreas de negócio, ainda que no mesmo setor. Foram equacionados quatro cenários possíveis: Extensão da marca sob as mesmas designações, utilização da marca Well's como marca de endosso, fazer uma categorização da marca ou criar uma marca completamente nova.


 TO KEEP/EXTEND	
GOOD	BAD
<p>BRAND PERCEPTION</p> <p>VERY STRONG BRAND EQUITY NOTORIEDADE / POPULARIDADE / PROXIMIDADE / VITALIDADE / LIDERANÇA PORTUGUESE "HEALTHY" AND NOTORIOUS TRUSTED BRAND. STRONG BRAND MUSCLE / HIGH SPEED BRAND / MOVES AND CONNECTS FAST.</p> <p>VERY STRONG BRAND PURPOSE AND CORPORATE SUPPORT GAME CHANGER / ANTECIPAÇÃO / ORGANIZAÇÃO DA "COMODITIZAÇÃO" DO MERCADO DA SAÚDE / STAFF PRIDE. CREDIBILIDADE/ SONAE DNA TO SUCCEED. MARCA "CATEGORIA"</p> <p>GOOD "HEALTH" BRAND PERCEPTION STARTING POINT / WELLNESS / SOFT AND CURATED HEALTH IS ALREADY WELLNESS AND HEALTH-CENTERED (SOFT AND CURATED HEALTH).</p> <p>GOOD BRAND STRETCH OPPORTUNITY MEANS MORE TODAY; IT CAN MEAN MORE TOMORROW / AMPLIFICA COMPETÊNCIAS / CREDIBILIZA A ÁREA DO RETALHO. BRAND CAN BE STRETCHED / NOT JUST MOMMY'S BUSINESS / HARROD'S / SHAMELESS PROVIDER/ WELLSCITING.</p>	<p>CLIENTS PERCEPTION</p> <p>CREDIBILIDADE INSUFICIENTE PARA ATOS MÉDICOS INVASIVOS/INTERNAMENTO. RISCO DE CONTAMINAÇÃO PARA MAUS RESULTADOS CLÍNICOS. "GIGANTE CAPITALISTA" VERTICALIZAÇÃO DA OFERTA. SUPERMARKET CLINICS / DESCONFIANÇA. PRODUTOS ALIMENTARES COM A MARCA DE UM RETALHISTA NON FOOD. PREÇOS BAIXOS/ PERFIL RETALHISTA / BAIXA QUALIDADE. PRESSÃO PÚBLICA DA CLASSE MÉDICA.</p> <hr/> <p>LEGAL</p> <p>POSSÍVEL LIBERALIZAÇÃO MEDICAMENTOS.</p> <hr/> <p>EMPLOYER BRAND</p> <p>DIFICULDADES DE CONTRATAÇÃO DE MÉDICOS / TRABALHAR NO RETALHO PODE SER POUCO PRESTIGIANTE.</p> <hr/> <p>BUSINESS EQUITIES</p> <p>SEPARAÇÃO NEGÓCIOS / MARCAS / EVENTUAL DESVALORIZAÇÃO EM CASO DE SPIN-OFF.</p> <hr/> <p>INTERNATIONAL AMBITION</p> <p>DIFICULDADES DE REGISTABILIDADE EM OUTROS MERCADOS</p>
NOT WELL'S TO LEAVE	
<p>FREE TO BUILD A HEALTH EXPERT BRAND. AVOID CONTAMINATION RISKS.</p>	<p>ZERO START / MANY ZEROS INVESTMENT.</p>

Figura 10 - Well's to keep/extend (Fonte: "Projeto Dr. Wells", Ivity Brand Corp., 2017:36)

Com base nos estudos de mercado elaborados pela Sonae MC e com a análise da concorrência e auscultação à marca Well's levadas a cabo pela Ivity Brand Corp., foi criado um quadro que proporcionasse uma visão esquematizada dos aspetos positivos e negativos que a marca Well's levaria consigo caso se expandisse. Tiveram-se em conta fatores como as fontes de valor da marca, a perceção dos clientes, aspetos legais, capacidade de extensão, atividades atuais, património Sonae, fontes de valor para a marca da área de negócio e investimento necessário.

Feita análise da figura 10, foi possível concluir que a marca verbal Well's tem um património legítimo e potencialmente abrangente como marca de saúde, que pode funcionar como marca composta mas não como marca de endosso. A solução passou então pela criação de uma marca nova, que não perdendo os benefícios da Well's,

permitisse diminuir as dificuldades encontradas à extensão da marca, criando portanto a marca Dr.Well's, com uma elementos visuais e arquitetura conceptual próprios. O nome da marca surge com o objetivo de clarificar de imediato a diferente natureza da Well's e da Dr. Well's, mas fazendo prevalecer a associação entre as duas marcas. Enquanto que a Well's continua a ser uma cadeia de lojas de retalho, que aposta no bem-estar e saúde “não científica” e nos planos de saúde, a Dr. Well's representa um aprofundamento nas áreas de especialização e serviços de uma cadeia de clínicas de saúde “científica”.

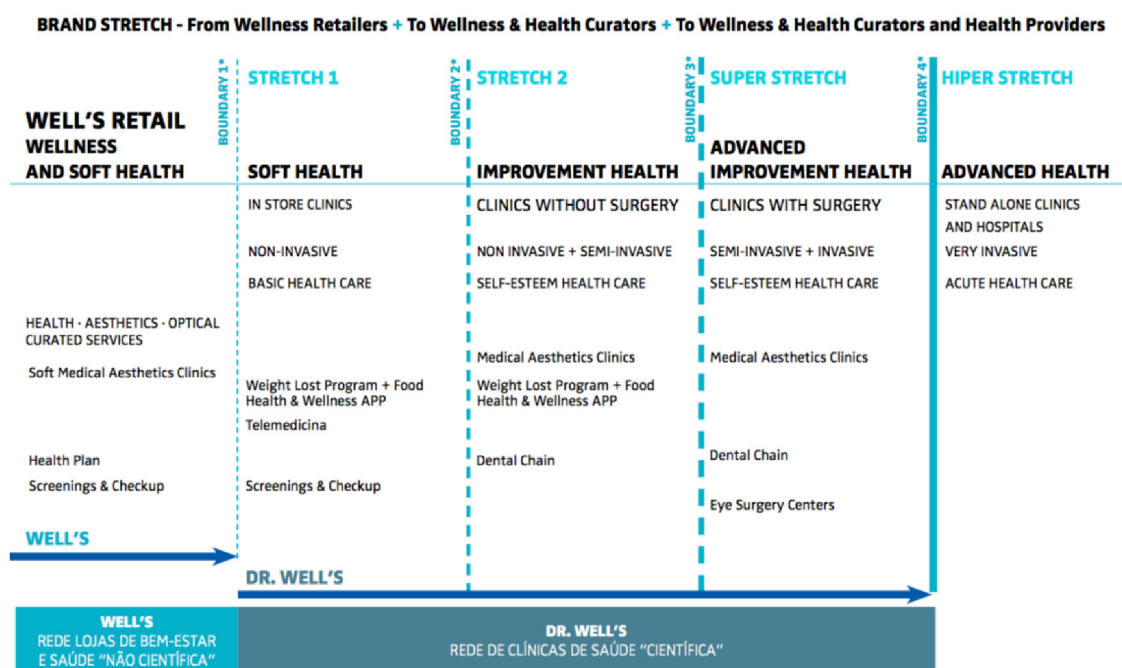


Figura 11 - Áreas de atuação Well's vs. Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Ivity Brand Corp., 2017:41)

Antes de partir para a reestruturação da arquitetura conceptual, física e verbal da marca, dividiram-se as duas marcas e as áreas onde ambas iriam atuar, tendo em conta as fronteiras previamente definidas. A Well's passou a atuar apenas na primeira fronteira, a do retalho e *soft health*, enquanto que a nova Dr. Well's assumiu as restantes áreas de expansão até ao limite pré definido. Assim, a Dr. Well's funciona não só como uma expansão da marca Well's, mas também como uma marca de vida própria que atua nos seus próprios segmentos de mercado.

5.2. A definição conceptual da marca Dr. Wells

A definição de uma arquitetura conceptual consiste numa análise exaustiva das arquiteturas conceptuais de outras marcas concorrentes e dos resultados obtidos nos estudos de mercado fornecidos, além disso é tido em conta também todo o processo levado a cabo anteriormente, cujo principal objetivo foi definir linhas condutoras para a criação de uma identidade forte da nova marca, sem perder as fontes de valor da marca Well's.

A arquitetura conceptual de uma marca, consiste na definição da visão, missão, valores, posicionamento e assinatura da marca, desde o mais profundo ao mais superficial, de maneira a que todas estejam alinhadas entre si e se complementem, criando pilares fundamentais onde a marca se sustentará e pelos quais se guiará no futuro.

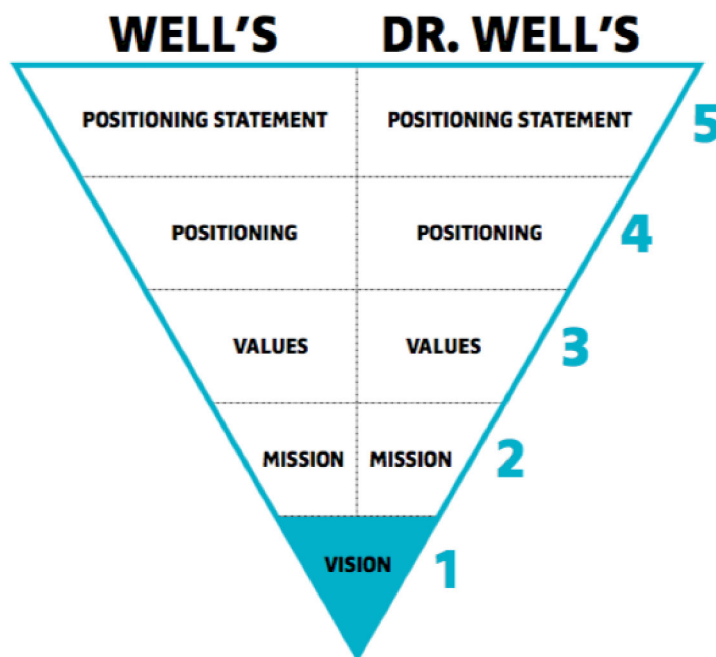


Figura 12 - Arquitetura conceptual Well's vs Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp., 2017:46)

Ainda que a Dr. Well's seja uma marca independente nas suas funções, nasce da visão da Well's, pelo que a visão de ambas as marcas é comum. Contudo, divergem depois nos restantes pontos da arquitetura conceptual.

Ambas as marcas partilham uma visão de saúde mais acessível a todos, serem uma referência na oferta de produtos e na prestação de serviços de saúde que contribuam para uma vida com mais vitalidade, por mais anos.

A Dr. Well's tem como missão “ser a rede clínica de referência nas especialidades médicas de saúde melhorativa e preventiva, acessível a todos”, valorizando a especialidade dos serviços, na confiança e na acessibilidade, posicionando-se como “a rede clínica que acredita na importância de nos sentirmos jovens e com mais vitalidade, por mais anos”, com as suas “equipas médicas especializadas, tecnologia de referência e localizações acessíveis” com as quais prestam “serviços de saúde melhorativa e preventiva, ao melhor preço”, afirmando que são o local onde “a saúde se sente bem”.

Já a Well's, sempre focada na área do retalho, luta para ser o retalhista de referência na área da saúde, bem-estar e ótica acessível a todos, valorizando a especialização dos seus serviços mas também a conveniência e o preço dos seus serviços, posicionando-se como “A maior rede de retalho que acredita na importância de nos mantermos saudáveis para nos sentirmos bem”, estando onde os clientes estão, “com lojas em todo o país e uma oferta especializada de saúde, bem-estar e ótica, ao melhor preço”, através do *statement* “Sinta-se bem, sinta-se Well's.”

VERBAL BRAND	BRAND VISION	BRAND MISSION
DR. WELL'S	SAÚDE MAIS ACESSÍVEL A TODOS A nossa visão é sermos a referência na oferta de produtos e na prestação de serviços de saúde, que contribuam para uma vida com mais vitalidade, por mais anos. As nossas marcas têm o propósito de tornar a saúde mais acessível a todos.	SER A REDE CLÍNICA DE REFERÊNCIA NAS ESPECIALIDADES MÉDICAS DE SAÚDE MELHORATIVA E PREVENTIVA, ACESSÍVEL A TODOS.
BRAND VALUES	BRAND POSITIONING	BRAND POSITIONING STATEMENT
ESPECIALISTA CONFIANÇA ACESSIBILIDADE	IMPROVING HEALTH CLINICS A rede clínica de serviços de saúde melhorativa e preventiva, com equipas médicas especializadas, tecnologia de referência, ao melhor preço.	ONDE A SAÚDE SE SENTE BEM
BRAND FUNCTIONAL STATEMENT		
1. ESPECIALISTAS EM MEDICINA DENTÁRIA E ESTÉTICA	2. CLÍNICA DE MEDICINA DENTÁRIA E ESTÉTICA	

Figura 13 - Arquitetura conceptual Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Ivity Brand Corp., 2017:54)

VERBAL BRAND	BRAND VISION	BRAND MISSION
WELL'S	SAÚDE MAIS ACESSÍVEL A TODOS A nossa visão é sermos a referência na oferta de produtos e na prestação de serviços de saúde, que contribuam para uma vida com mais vitalidade, por mais anos. As nossas marcas têm o propósito de tornar a saúde mais acessível a todos.	SER O RETALHISTA DE REFERÊNCIA NA ÁREA DE SAÚDE, BEM-ESTAR E ÓTICA, ACESSÍVEL A TODOS.
BRAND VALUES	BRAND POSITIONING	BRAND POSITIONING STATEMENT
ESPECIALISTA CONVENIÊNCIA PREÇO	HEALTH & WELLNESS RETAIL A maior rede de retalho de saúde, com aconselhamento especializado, a melhor oferta, ao melhor preço.	SINTA-SE BEM, SINTA-SE WELL'S.

Figura 14 - Arquitetura conceptual Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Ivity Brand Corp., 2017:53)

5.3. Formas de assinatura da marca Dr. Wells



The image shows the principal signature of the Dr. Wells brand. It consists of the text "Dr. Wells" in a bold, sans-serif font. The letter "i" in "Wells" is stylized with a blue square above it and a green square to its right. The letter "s" has a blue square above it and a green square to its right.

Figura 15 - Assinatura principal Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp., 2017:60)



The image shows the principal signature of the Dr. Wells brand with brand positioning. It consists of the text "Dr. Wells" in a bold, sans-serif font, followed by the tagline "IMPROVING HEALTH CLINICS" in a smaller, all-caps, sans-serif font. The "i" in "Wells" and the "s" are stylized with blue and green squares as in the previous figure.

Figura 16 - Assinatura principal Dr. Well's com *brand positioning* (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp., 2017:61)



The image shows three variations of the Dr. Wells brand signature with functional statements. Each variation features the "Dr. Wells" text with the stylized "i" and "s". The first variation is "CLÍNICA DE MEDICINA ESTÉTICA". The second variation is "CLÍNICA DE MEDICINA DENTÁRIA E ESTÉTICA". The third variation is "CLÍNICA DE MEDICINA DENTÁRIA, ESTÉTICA E OCULAR".

Figura 17 - Assinatura principal Dr. Well's com *brand functional statement* (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Iivity Brand Corp., 2017:62)

5.4. Formas de aplicação da marca Dr. Wells



Figura 18 - Comunicação segmento de oferta Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Ivity Brand Corp., 2017:73)



Figura 19 - Comunicação produto por segmento Dr. Well's (Fonte: "Projeto Dr. Well's", Ivity Brand Corp., 2017:73)



Figura 20 - Contra-capa brochura medicina dentária (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:94)



Figura 21 - Estacionário básico (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:100)



Figura 22 - Placa de identificação (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:108)



Figura 23 - Carimbo (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:110)



Figura 24 - Atoalhados (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:123)



Figura 25 - Vista frontal (Fonte: “Projeto Dr. Well’s”, Ivity Brand Corp., 2017:53)

5.5. Análise da concorrência na criação da marca Dr. Well's

Tendo em consideração o presente estudo de caso e a entrevista realizada à *Account* Rita Pinto, responsável pelo projeto da criação da marca Dr. Well's, é possível concluir que a criação desta marca foi fortemente influenciada pela análise feita à concorrência em alguns aspetos, mas em contrapartida houve outros componentes da marca que foram criados exclusivamente dentro da Iivity Brand Corp. e pela Sonae, tendo em conta o contexto específico em que a marca nasceu.

Quanto à definição de uma arquitetura conceptual para a marca Dr. Well's, foi necessário perceber quais eram os *players* na área da saúde clínica de uma perspetiva melhorativa, dividindo a pesquisa em vários estratos tanto ao nível da estética como da medicina ocular e medicina dentária.. Iniciou-se o processo de auscultação a *players* de maior renome, o que ajudou a perceber que a nova marca da Well's não se revia nessas marcas, que estaria mais perto das marcas que se encontram em centros comerciais e que oferecem serviços rápidos e em horário de conveniência (hora de almoço por exemplo).

Na criação das dimensões da marca (funcional, estética, emocional e social), apesar desses quadrantes serem normalmente um processo individualizado e criados a partir de dentro da organização, neste caso da Iivity Brand Corp., a análise da concorrência desempenhou um papel importante, no sentido em que permitiu auscultar quais seriam os *players* mais funcionais e mais emocionais, perceber que o preço sofre influência desta emocionalidade ou falta dela, e então conseguir equilibrar os 4 quadrantes tendo em conta os objetivos e aquilo que a Sonae defende. Esta análise permitiu encontrar uma zona de conforto para a marca Dr. Well's.

Neste caso o posicionamento sofreu pouca influência da concorrência, uma vez que já vinha definido da Sonae, que queria atuar numa área da saúde clínica de baixo risco. O posicionamento da Dr. Well's pretende apelar a emoção das pessoas,

mas não ser uma clínica *premium*. Contudo, a análise da concorrência ajudou a balizar caminhos.

A um nível visual a marca não sofreu qualquer influência da concorrência, uma vez que é uma marca irmã da Well's e que a identidade da Well's teria obrigatoriamente de estar refletida nesta nova marca. Contudo, o prefixo "Dr.", ainda que completamente criado de raiz, vai ao encontro de outros casos verificados na análise da concorrência em que diversas marcas utilizam prefixos ou sufixos, como "med.", que pretendem especializar e profissionalizar uma marca.

A capacidade de *stretch* da marca foi o principal desafio do projeto, foi com a ajuda da análise da concorrência que se conseguiram estabelecer vários níveis de saúde e perceber em que mercados da saúde a marca Well's teria capacidade de penetrar. Ajudou a posicionar os diferentes *players* nos vários níveis e ajudar a Sonae a entender em que campo queria estar por comparação com os outros.

Relativamente à forma como a Dr. Well's se encaixa na arquitetura de marcas da Sonae, a análise feita à concorrência não desempenhou papel nenhum, pois este já estava bastante definido à partida. A única questão levantada neste campo foi se seria uma boa decisão criasse uma insígnia Sonae unicamente dedicada à saúde. Quanto à arquitetura de marca da Dr. Well's, todos os serviços são sempre capitalizados com a mesma insígnia.

Quanto à missão, valores e *positioning statement* a análise da concorrência mais uma vez desempenhou um papel importante, na medida em que ajudou a balizar caminhos, a perceber por onde se queria ou não enveredar na criação destes componentes permitindo a criação de um espectro de posicionamentos e discursos e a moldar os da Dr. Well's.

No fundo, a análise da concorrência serviu, neste projeto realizado durante o período de estágio, para colocar várias hipóteses em perspetiva tendo em conta o que existe no mercado, ajudou a compartimentar hipóteses, "abrir e fechar portas" que ajudaram a conduzir o processo criativo e a criação da marca Dr. Well's.

6. Memória descritiva do estágio

6.1. Descrição da Ivity Brand Corp.

A Ivity Brand Corp., fundada a 3 de Janeiro de 2007, é uma agência com 10 anos, fundada pelo Dr. Carlos Coelho e pelo Dr. Paulo Rocha, que somam já 30 anos de carreira a trabalhar com marcas. Foram os fundadores da Brandia/Novodesign – empresa de *branding* mais premiada de sempre em Portugal – onde ocuparam os cargos de presidente e diretor criativo respetivamente. Cargos que hoje ocupam na Ivity.

O nome Ivity nasce do sufixo da palavra “*Creativity*”, e é aplicado pelos seus fundadores como sufixo nos valores da empresa: “*creativity, futurivity, emotivity, sensitivity, productivity e brandivity*”.

Para a Ivity, as marcas são as novas forças intangíveis do séc. XXI e os motores da economia moderna, podendo mesmo ser o ativo mais valioso de uma empresa. Portanto, as suas marcas são orientadas para a inovação, com um planeamento estratégico muito sólido e “*design* de classe mundial”, ambiciosas, apostando nas novas tecnologias mas também mantendo a proximidade com as pessoas, sonhadoras e orientadas para o lucro dos negócios.

O portfólio da Ivity conta com marcas como a a TAP, a RTP, a GALP, Multibanco, Telcel, Yorn, Go Natural, Frize, Sumol, TV Cabo, CTT e Delta. Mais recentemente foi a origem de marcas como The Navigator Company, Sata, Fidelidade e Sogrape.

Entre os mais de 200 prémios nacionais e internacionais destacam-se 14 prémios de Agência do Ano – o mais recente em 2016 - e um Leão de ouro e outro de bronze (Cannes, 2011)

6.2. Descrição das atividades

O estágio decorreu entre o período de 25 de novembro de 2016 e 25 de maio de 2017 (6 meses), nas instalações da Ivity Brand Corp.

As atividades decorreram em colaboração com a equipa de planeamento estratégico da agência supra e as funções passaram por fazer pesquisa e análise da concorrência dos cliente, transcrição de entrevistas aos clientes, análise dessas entrevistas e construção de gráficos quantitativos e desenvolvimento de apresentações. Houve ainda oportunidade para participar em reuniões de decisão estratégica para algumas das marcas trabalhadas.

Enquanto que as entrevistas analisadas tinham como objetivo fazer uma análise interna ao cliente e perceber quais eram o património, ideologia e ambição para a marca em questão, por forma a se poder não só compreender o cliente mas também criar uma marca alinhada àquilo que eram as suas pretensões, a pesquisa e análise da concorrência passava pela criação de documentos com informação recolhida online ou através de trabalho de campo, por forma a orientar as futuras decisões estratégicas a tomar em relação a cada cliente. Aquando da criação de um novo nome, essa pesquisa passava também pelo rastreio da disponibilidade legal dos potenciais nomes ou domínios web, para que fossem criados sites.

Algumas das marcas trabalhadas durante o período de estágio foram a Sonae Arauco - a fusão da Arauco e da Sonae Indústria, duas empresas que atuam na área das aplicações de madeira, como contra-placado, por exemplo - a reformulação da imagem do Banco BIC, a criação do novo elemento da marca Fidelidade, que pretendia afirmar a presença da marca nos meios tecnológicos digitais atuais (Trusty) e a criação da marca Dr. Well's. Todas elas com desafios e razões de ser completamente diferentes, que colocaram desafios completamente diferentes, proporcionando um estágio, que a nível de experiência profissional se revelou muito rico.

6.3. Reflexão

O estágio na Iivity Brand Corp., foi um ótimo sítio para estagiar pelos vários contactos tidos com diferentes marcas e diferentes tipos de desafios que se podem colocar à criação de uma marca. A um nível profissional foi bastante completo, não só pela exigência, mas muito pelo choque inicial sentido com o cumprimento de prazos, novos programas de *software*, metodologias de trabalho distintas e o contacto com diferentes tipos de pessoas. A um nível pessoal o estágio contribuiu por ter de se assumir um sentido de responsabilidade com o qual não estava ainda bem familiarizado, mas também porque as circunstâncias assim o exigiram, a necessidade de autonomia de trabalho e necessidade de adaptação a uma realidade que não era a habitual, foram sem dúvida provas de fogo.

Os principais desafios sentidos durante o estágio, além da habituação a um novo ritmo e volume de trabalho, foi sem dúvida o desenvolver de capacidades como o sentido estético de uma apresentação e a qualidade dos resultados obtidos numa pesquisa.

A um nível mais teórico, foi bastante interessante o contacto com as várias marcas, ver como cada uma crescia e se desenvolvia por caminhos diferentes assentes numa única ideologia e metodologia de trabalho, e por fim, vê-las lançadas em áreas completamente diferentes. Foi também interessante conhecer alguns mercados nos quais as marcas clientes trabalhavam, e ouvir as opiniões sobre a atualidade e perspectivas futuras em cada uma dessas áreas de negócio, como por exemplo na banca ou na área dos seguros.

Do ponto de vista do investigador o estágio, por todos os contactos possibilitados com várias áreas de negócio, mercados, segmentos de mercado, entre outros revelou-se extremamente útil.

Além dos momentos de trabalho e *stress*, que foram muitos, houve sempre boa disposição, momentos de festa e muita criatividade. O maior exemplo disso será talvez a festa de natal, “Iivity Kristmas 2016”, que pôs à prova a criatividade de cada um na cozinha, desafiando os colaboradores a levar um almoço criativo para oferecer ao seu

amigo secreto. Desde decorações, a nomes ou pratos personalizados, a criatividade foi muita e a mesa de natal foi bastante colorida e com pratos de várias nacionalidades.

Por todos os momentos de trabalho, *stress*, descontração, amizade e companheirismo, o estágio na Ivity foi sem dúvida uma grande experiência.

O tratamento entre os colaboradores da Ivity é informal e feito na segunda pessoa do singular.

7. Análise e discussão de dados

Com o propósito de dar resposta à pergunta de partida e de verificar as hipóteses de investigação, foi possível criar uma grelha de análise com base nas informações recolhidas nas várias fases do trabalho, tanto na revisão da literatura, como da análise documental e da entrevista efetuada no local de estágio.

A grelha elaborada pretende analisar a influência que a análise da concorrência teve em cada na criação de cada um dos componentes da marca Dr. Well's, e se esta prática é validada pela teoria ou não.

A grelha apresentada foi criada de raiz e pretendeu demonstrar de forma clara a análise efetuada ao longo do estudo, de modo a que se conseguisse chegar às conclusões pretendidas.

Através da investigação-ação foi possível perceber, em primeira pessoa, a complexidade do desenvolvimento e criação de algumas marcas, em particular a Dr. Well's, e a forma como a análise da concorrência ajudou a conduzir todo o processo de criação da marca.

O estudo de caso permite colocar em prática as teorias abordadas sobre a análise da concorrência na criação de uma marca, ajudando a compreender a real importância que essa análise tem. O estudo de caso serve também como forma de aplicar as teorias apresentadas e testar a sua validade, assim, este estudo de caso permite ajudar a responder à questão de investigação, na medida em que foi construído à volta da premissa de que “a análise da concorrência pode influenciar a criação de uma marca nova”.

Tabela 2 - Grelha de análise

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS			
Componentes da marca	Teorias	Autor(es)	Análise
Conceito	<p>Criar um conceito para a marca - deve ser relevante, diferenciador, credível e flexível; funcionais, emocionais, sociais e estética da marca. Deve ser identificado através de pesquisa e análise sistémicos que tenham em conta opções estratégicas, competências-chave, tendências de mercado, desejos, necessidades e percepções do consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tybout e Calkins, 2005; - Tavares, 2016; - Thompson, 2003; - Kotler, 2010; - Chernatony, <i>et al.</i>, 2011; - Coelho, 2011; - Kotler e Keller, 2006; 	<p>A criação de um conceito para a marca parte essencialmente dos criadores da marca, contudo uma análise da concorrência pode ajudar a definir ideias. no sentido em que aumenta a perceção do mercado em que se pretende entrar e ajuda a abrir e fechar portas do caminho a seguir. No caso da Dr. Well's a ideia da marca já estava definida, contudo a análise da concorrência ajudou as estruturas da marca a enquadrarem-se no mercado, seja ao nível da arquitetura conceptual seja ao nível dos elementos visuais da marca.</p>

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Posicionamento</p>	<p>Serve para se comunicar as diferenças e semelhanças entre marcas; é necessário conhecer o cenário e estruturação do mercado; Ajuda a estabelecer relações com os vários <i>stakeholders</i>; Facilita a comunicação; Diferencia a marca em relação à concorrência; Posiciona a marca em determinada categoria de mercado; Orienta estratégias e influencia a imagem; É uma das bases fundamentais para se construir uma marca forte;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, 2010; - Al Ries e Trout, 1982; - Kotler e Keller, 2006; - Thompson, 2003; - Lane <i>et al.</i>, 2011 - Aaker, 1992; - Aaker, 1986; - Tybout e Calkins, 2005; - Iacobucci, 2001; - Park <i>et al.</i>, 1986; 	<p>No caso do posicionamento, conhecer a concorrência ajuda a colocar a marca que se está a construir, seja através da comunicação, seja através das políticas e decisões estratégicas e táticas de uma marca. O caso da Dr. Well's ilustra isso, na medida em que uma marca, que à partida já tinha um posicionamento pré-definido, recorreu à análise da concorrência para perceber de que forma deveria fazer transparecer o seu posicionamento e fazer-se perceber ao consumidor através de políticas de preço e fatores como a emocionalidade.</p>
-----------------------	---	--	---

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Ideologia (missão, visão, valores)</p>	<p>Ajuda a alinhar as pessoas, processos, gestão de recursos, competências e produtos; Assegura uma cultura organizacional uniforme e assegura o cumprimento de objetivos; Projeta a marca a longo prazo; Cria pilares estruturais para o programa da marca, que ajuda a alinhar a compreensão da marca dentro da organização, influencia os comportamentos da marca e orienta a componente criativa da identidade da marca, bem como a comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Thompson, 2003; - Tavares, 2016; 	<p>No caso da ideologia ou arquitetura conceptual da marca, a análise da concorrência pode influenciar imenso, na medida em que conhecer os diferentes <i>players</i> do mercado ajuda a criar um panorama sobre como as diferentes marcas se estruturam consoante o seu posicionamento e, portanto, ajuda a balizar caminhos, como aconteceu na Dr. Well's.</p>
---	--	---	--

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Visão</p>	<p>Serve para orientar a missão; o sonho da empresa; longo prazo; compreensão das aspirações do consumidor e da marca;</p>	<p>- Kotler <i>et al.</i>, 2005; - Keller, 2013;</p>	<p>No caso específico da visão, a marca Dr. Well's não sofreu qualquer influência da análise da concorrência, na medida em que a visão é a mesma que a da Well's. A literatura também não sugere quaisquer indicações que possa existir uma influência externa da concorrência neste parâmetro.</p>
--------------	--	--	---

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Missão</p>	<p>Transmite o propósito da organização; Deve ser clara para todos dentro e fora da organização; normalmente parte do fundador, mas com a entrada em novos mercados e lançamento de novos produtos pode-se alterar, deve ser clara para todos dentro e fora da organização e transmitir o que a empresa faz e o que a torna diferente dos outros através do <i>mission statement</i>.; serve como orientador; deve ser orientada para o mercado; deve ser estabelecida a longo prazo (10 a 20 anos);</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler e Keller, 2006; - Kotler <i>et al.</i>, 2005; 	<p>No caso específico da missão, a literatura não reconhece grande influência da análise da concorrência. A Dr. Well's sofreu alguma influência dessa análise na construção de uma missão. Essa análise permitiu perceber quais as missões de outras organizações e ajudar a ver qual seria o melhor caminho para si. Ainda é possível concluir que, embora não haja uma influência direta na missão, por norma as missões das marcas são sempre influenciadas pela categoria de mercado em que atuam. A missão da Dr. Well's é ser a rede clínica de referência em saúde melhorativa e preventiva acessível a todos.</p>
---------------	--	---	---

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Valores</p>	<p>Existem 2 tipos de valores: centrais e periféricos; Devem seguir três perspectivas: valores relacionados com a organização, valores que identifiquem a marca e valores consoante a perceção do consumidor; podem ser formados através de afirmações, nacionalidade ou associações a valores.</p>	<p>- Chernatony <i>et al.</i>, 2011; - Kotler, 2010;</p>	<p>Os valores das marcas, embora criados dentro das empresas, podem sofrer alterações ou influências dos mercados ou categorias em que as marcas atuam. No caso da Dr. Well's, os valores já estavam mais ou menos pré-definidos por ser uma insígnia Sonae, foi apenas uma questão de adaptação ao mercado em que se atua, mas sempre tendo em conta o ADN Sonae MC e Well's.</p>
----------------	---	--	--

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Identidade</p>	<p>Conjunto de associações à marca; deve refletir o posicionamento de valia; ajuda a estabelecer relação entre consumidor e marca gerando benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos; Devem ter-se em consideração as 12 dimensões organizadas em 4 perspectivas de Aaker (1996); 2 tipos de identidade (central e estendida); deverá estar alinhada com o posicionamento; serve para ocupar determinada área na perspectiva do consumidor; deve ser desenvolvida tendo em conta: análise dos consumidores, concorrência e interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aaker, 1996; - Mindrut <i>et al.</i>, 2015; - Kotler, 2010; 	<p>A identidade da marca é construída tendo em conta uma análise feita à concorrência, na medida em que essa análise pode ajudar a definir aspetos importantes, seja por decisões relacionadas com a construção da marca, seja por estar relacionada e alinhada com o posicionamento. No caso Dr. Well's, apesar da identidade física da marca ser muito influenciada pela Well's, o profissionalismo e os detalhes requeridos para passar essa mensagem provém de uma noção do mercado conseguida através da análise da concorrência.</p>
-------------------	---	---	--

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Personalidade</p>	<p>Ajuda a enriquecer a estratégia da marca; ajuda a compreensão das percepções e atitudes dos consumidores; gerador de <i>brand equity</i>; permite orientar e diferenciar a comunicação.</p>	<p>- Aaker, 1996; - Mindrut <i>et al.</i>, 2015;</p>	<p>A personalidade da marca resulta da forma como a organização quer ser percebida, portanto ao criar a personalidade da marca a organização pode sofrer influência indireta da concorrência. A Dr. Well's, pretende ser uma marca que se comporte como irmã mais velha e responsável da Well's, daí que assuma serviços na área da saúde cuja responsabilidade é maior. Não quer ser uma loja de esquina, mas também não quer ser uma marca pretensiosa e de luxo. Quer encontrar-se com a classe média, de forma a poder ajudar todos a sentirem-se bem consigo mesmos, na área da saúde clínica e estética.</p>
----------------------	--	--	--

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Imagem</p>	<p>É a forma como os diferentes <i>stakeholders</i> percebem a marca; É construída também através da notoriedade; Deve ser criada através da aproximação de canais e associações “fortes, únicas e singulares”; Forte investimento deve ser feito na altura de lançamento; Deve ser avaliada periodicamente; pode ser influenciada diretamente pelo <i>marketing mix</i>; devem ser feitas entrevistas a elementos da equipa de gestão, colaboradores, elaborar planos de negócio e perceber a indústria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tavares, 2015; - Martínez, 1992; - Park <i>et al.</i>, 1986; - Aghaei <i>et al.</i>, 2014; 	<p>Sendo a imagem da marca um reflexo de muitos fatores resultantes de outros elementos cuja análise da concorrência influencia, como o <i>marketing mix</i>, pode-se dizer que essa mesma análise pode ter uma influência direta nas bases de fundação da imagem da marca. No caso Dr. Well’s ainda não há dados sobre a imagem que os clientes têm da marca, portanto a uma análise superficial da imagem não há dados relevantes que conduzam a uma conclusão.</p>
---------------	---	---	---

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Elementos</p>	<p>A força dos elementos reside naquilo que levam os consumidores a pensar e a sentir sobre a marca, caso a única fonte de informação fossem esses elementos; devem ser facilmente reconhecidos e lembrados, descritivos e persuasivos; Têm como principal objetivo identificar e diferenciar a marca aos olhos do consumidor, o que torna importante conhecer a concorrência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler e Keller, 2006; - Aaker <i>et al.</i>, 1996; - Kotler e Armstrong, 2004; - Kotler, 2010; - Chernatony, <i>et al.</i>, 2011; - Keller, 2013; - Tavares, 2016; - Jones, 1986; - Godin, 2004; 	<p>Os elementos da marca podem sofrer influência da concorrência no sentido em que transmitem uma mensagem sobre o posicionamento e sobre a identidade da marca. No caso Dr. Well's os elementos, apesar de muito influenciados pela marca Well's, são alvo de uma adaptação ao segmento de mercado em que agora atuam, exemplo disso é o prefixo "Dr." no nome da marca. Contudo também importa referir que os elementos também podem ser de criação puramente interna e não sofram influência da concorrência, como por exemplo uma empresa com o nome do fundador.</p>
------------------	--	---	---

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Associações</p>	<p>São os maiores responsáveis pela construção de <i>brand equity</i>; devem ser orientadas pela identidade da marca e podem surgir através de atributos do produto ou dos elementos; Devem-se conhecer as associações que existem às marcas concorrentes, para não criar associações semelhantes que possam gerar confusão na mente do consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aaker, 1996; - Kotler e Keller, 2006; - Kotler e Armstrong, 2004; - Iacoucci, 2001; 	<p>Uma vez que as associações à marca são trabalhadas a partir da identidade, é de concluir que a análise da concorrência tem uma influência indireta na construção destas associações, embora não seja unicamente responsável. Uma vez que a marca Dr. Well's é muito nova, ainda não há uma certeza sobre as associações que os consumidores fazem à Dr. Well's, contudo, nesta fase, é de esperar que sejam muito semelhantes às associações Well's. Aquilo que a marca pretende que se associe a ela, é a qualidade do serviço na área da saúde clínica acessível a todos.</p>
--------------------	---	--	--

Tabela 2 - Grelha de análise (cont.)

<p>Comunicação e <i>Design</i></p>	<p>Fase criativa; deve ser orientada e refletir todas as decisões tomadas nos componentes anteriores; deve passar uma mensagem consistente e coerente; expressa o significado da marca através do produto e publicidade; devem ser portadores de significado positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kotler, 2010; - Lane <i>et al.</i>, 2011; - Aaker, 1996; - Kotler e Keller, 2006; - Keller, 2013; - Iacobucci, 2001; - Tybout e Calkins, 2005; 	<p>Esta fase é completamente criativa e não sofre influência direta da análise da concorrência. Contudo, por ser o culminar de todos os outros pontos, terá sempre um fundamento resultante de uma análise da concorrência. Na Dr. Well's, a análise da concorrência não desempenhou um papel fundamental neste componente, tendo sido maioritariamente criativo, sendo apenas condicionado pelo ADN Sonae MC e Well's, presentes na marca.</p>
------------------------------------	--	--	---

Esta grelha faz a comparação entre aquilo que são as teorias encontradas na literatura e apresentadas na primeira parte do trabalho com as práticas do desenvolvimento da marca Dr. Well's e a entrevista realizada à Account Rita Pinto, por forma a se conseguir analisar detalhadamente a influência que a análise da concorrência tem em cada um dos componentes da marca na sua fase de criação.

A análise feita permite chegar a conclusões sobre a importância que a análise da concorrência tem na fase de criação de uma marca, respondendo às questões de investigação descritas na metodologia e validando as hipóteses de investigação propostas

Através da grelha é então possível perceber, que à semelhança do que a literatura sugere, a criação de um conceito de uma nova marca a análise da concorrência desempenha um papel fundamental na sua criação, uma vez que ajuda a perceber o mercado e a forma como este novo conceito se pode encaixar na área a que se destina a nova marca, permitindo um primeiro ajuste ao mercado e criando as bases para aquilo que serão os próximos componentes da marca a serem criados. Ainda assim, é preciso compreender que a ideia de conceito inicial partirá essencialmente do(s) fundador(es) da marca.

O posicionamento funciona como principal pilar diferenciador da marca no mercado, neste sentido a análise da concorrência torna-se imprescindível. No caso da Dr. Well's os resultados obtidos dessa análise foram fundamentais na definição de um posicionamento sólido e diferenciado num mercado que se vê competitivo em vários níveis, funcionando como um guia estratégico.

A ideologia (onde se englobam missão, visão e valores) é um componente da marca que ajuda a definir as raízes da sua personalidade e comportamentos organizacionais e pode também sofrer influências da concorrência, no sentido em que a noção daquilo que são as culturas organizacionais dos concorrentes e das suas práticas pode ajudar a prever determinados resultados e a balizar caminhos na procura de um caminho próprio e distinto, como aconteceu com a Dr. Well's.

A identidade da marca funciona como o principal gerador de associações e reflete o posicionamento da marca, sendo portanto um dos maiores potenciadores de relação entre consumidor e marca através da criação de uma série de benefícios, que atuam em várias dimensões. A criação da identidade da marca pode ter em conta uma análise da concorrência feita em busca daquilo que são os principais traços de identidade dos outros players, na tentativa de que no futuro não sejam feitas as mesmas associações com a marca em criação. No caso da Dr. Well's conhecer a concorrência foi importante para a criação de uma identidade física e visual, ainda que as raízes mais profundas destas identidades sejam claramente Well's, procura o profissionalismo e seriedade na oferta dos seus serviços exigidos pelo segmento de mercado em que agora atua.

A personalidade, como influenciado da estratégia da marca e gerador de atitude do consumidor perante a marca e consecutivamente brand equity, pode ser influenciada pela concorrência, uma vez que esta ajuda a criar noções e comportamentos de outras marcas dentro de um mesmo mercado, isto é, uma vez mais pode servir como guia estratégico da marca.

No caso da imagem a análise da concorrência aplica-se à base da sua criação, uma vez que a imagem da marca resulta de operações levadas a cabo em outros componentes da marca e do marketing mix. A análise da concorrência tem então uma influência direta nas fundações da construção da imagem, mas indireta quando se tentar fazer uma reconstrução da imagem que os consumidores têm da marca através de comunicação, por exemplo, uma vez que os principais fatores que a análise da concorrência influencia permanecem intactos. Com a Dr. Well's as influências no marketing mix atuam sobretudo no quadrante do produto, da comunicação e da distribuição, já a política de preços nasce quase na totalidade do posicionamento Sonae e Well's. Quanto à imagem da Dr. Well's percebida pelos consumidores, à data ainda não há estudos.

Os elementos da marca, as associações e a comunicação são essencialmente de origem criativa e interna, contudo podem sofrer influências do contexto competitivo e

do mercado em que se encontram. Por serem criados com o objetivo de refletirem sobretudo o posicionamento e identidade da marca, com o propósito de estabelecer relações com o consumidor e gerar brand equity, também se pode afirmar que sofrem uma influência indireta da concorrência. A Dr. Well's é exemplo na medida em que os seus elementos são essencialmente fruto do ADN da marca Well's, mas o prefixo "Dr." no nome se assemelha a muitos outros prefixos na área da saúde que pretendem transmitir profissionalismo e credibilidade junto dos consumidores. A forma como se apresenta e se assume como marca Well's, isto é, com os mesmos princípios e forma de estar da Well's, e se tenta relacionar com o consumidor, não deixam de ter influência da concorrência, na medida em que a análise aos concorrentes permitiu perceber como é que a Dr. Well's podia dosear a emocionalidade e funcionalidade presentes na marca, de modo a que não fosse nem muito premium, mas que ainda assim está acessível a todos.

Pode-se então concluir que a análise da concorrência desempenha um papel importantíssimo na construção dos principais pilares estruturais da marca como a criação de um conceito, de um posicionamento e de uma ideologia, o que irá influenciar todos os outros elementos indiretamente, uma vez que o processo de criação de marcas não é unilateral e todos os componentes vão interagindo entre si. Pode-se também concluir que a análise da concorrência funciona essencialmente para quem constrói a marca se orientar dentro dos mercados, ter uma noção abrangente dos comportamentos dos concorrentes e pode ajudar a desenhar estratégias coesas. Em última instância, a análise da concorrência ajuda a criar uma marca coesa, com pilares estruturais fortes e bastante diferenciada.

Esta grelha de análise foi construída como forma de facilitar a ligação entre a prática e a teoria, servindo-se do caso da Dr. Well's como exemplo prático. Esta comparação facilita a compreensão da importância que a análise pode ter na criação de uma nova marca, oferecendo um panorama geral desse processo, mas também a possibilidade de observar especificamente a forma como cada um dos componentes da marca é influenciado ou não pela concorrência. A grelha demonstra ainda que quando há influência esta pode surgir com vários graus de influência, isto é, pode influenciar de

forma mais ou menos determinante cada um dos componentes. A criação de uma grelha torna ainda toda esta observação muito mais clara e perceptível a quem a observa, permitindo uma descodificação mais rápida e eficaz da real influência que a análise da concorrência tem aquando a criação de uma nova marca.

Assim, pode-se verificar através da grelha de análise, que a análise da concorrência serve para orientar os primeiros passos de uma marca, criar estruturas sólidas e coesas na sua base conceptual, estratégica e tática, ou seja, permite que a marca possa ser sustentável e sustentada no longo prazo, tornando-se mais forte perante a concorrência, mais determinante nos mercados em que atua, mais próxima do seu público e com uma comunicação mais eficaz.

Conclusão

A investigação apresentada teve como objetivo averiguar de que maneira é que a análise da concorrência poderia influenciar a criação de uma marca.

Após uma revisão da literatura e do seu cruzamento com os dados fornecidos pela Ivity Brand Corp. sobre a criação da marca Dr. Well's, foi possível fazer-se uma análise que conduziu a uma resposta para a pergunta inicial.

Para facilitar a análise e discussão dos dados, criou-se uma grelha de análise que conduziu uma comparação detalhada sobre a influência que a análise da concorrência tem na criação de uma marca nova, servindo-se do apoio do caso prático da Dr. Well's e verificar os vários graus de influência que foram exercidos neste caso específico.

Foi então possível perceber que a análise da concorrência desempenha um papel fundamental em vários aspetos da criação de uma nova marca, exercendo um peso nas decisões a tomar quanto a pilares estruturais de uma marca que se quer forte no mercado e com grande potencial de longevidade. Ainda foi possível perceber, que como o processo de criação de marcas não é unidirecional e os vários componentes vão crescendo uns com os outros, a análise da concorrência pode afetar indiretamente alguns componentes mais superficiais, na medida em que na base de construção destes componentes estão outros componentes, que sofreram influência direta da análise da concorrência.

O estudo de caso permitiu observar detalhadamente, em várias fases da criação da marca Dr. Well's, a análise da concorrência atuar na construção dos diferentes componentes da marca. Tendo por base uma análise documental, uma entrevista exploratória e a participação direta no projeto Dr. Well's, foi possível perceber que de facto a análise da concorrência desempenha um papel fundamental na criação de uma nova marca, orientando-a de forma sustentada, coesa e organizada para o futuro e com um potencial de longevidade bastante elevado.

As práticas aplicadas no estudo de caso, também são corroboradas pelas teorias encontradas na literatura. O principal desafio na construção da marca Dr. Well's foi perceber a capacidade de extensão do património verbal da marca Well's e conseguir posicionar a nova marca Dr. Well's no mercado da "saúde clínica". Neste sentido, pode-se dizer que o posicionamento da marca foi talvez o principal componente da nova marca trabalhado neste estudo de caso. Conforme descreve a literatura, o posicionamento da marca serve essencialmente para diferenciar uma marca das marcas concorrentes, ajudando a estabelecer relações com os vários *stakeholders* e colocando a marca numa nova categoria de mercado. O posicionamento tem ainda como função orientar as estratégias e imagem da marca. No caso da Dr. Well's, isso só foi possível através de uma análise da concorrência detalhada, por forma a perceber como se posicionavam os vários concorrentes dos diferentes "níveis de saúde" encontrados, ou seja, através da análise feita a uma concorrência, foi possível criar um espectro de posicionamentos que iam desde as clínicas com serviços menos especializados e com preços mais baixos, até clínicas com uma oferta de serviços muito especializados e elementos da marca que tornam a marca mais *premium*, o que levou a encontrar o posicionamento da marca Dr. Well's.

Por outro lado a identidade da marca Well's teria de estar sempre presente na marca Dr. Well's, como se uma especialização da mesma se tratasse. Este estudo de caso é um ótimo exemplo das duas identidades propostas por Aaker (1996): a identidade central e a identidade estendida. A identidade central da marca Dr. Well's, é quase a identidade da Well's, uma vez que são marcas "irmãs", isso é perfeitamente perceptível ao nível da expressão visual e verbal da marca, seja pelo nome, seja pela fonte utilizada para o nome e até pelas cores escolhidas. Por outro lado, a identidade estendida da marca Dr. Well's, assume-se através do elemento "Dr.", que provém de uma análise à concorrência em que se percebeu que na área da saúde, quando uma marca se queria tornar mais "pró", acrescentava prefixos ou sufixos ao nome da marca como, por exemplo, "med.". Esta separação de identidades é bastante clara ao nível da arquitetura conceptual de ambas as marcas (Well's e Dr. Well's), por partilharem uma mesma visão, mas diferirem na missão, posicionamento e valores.

Com a revisão da literatura foi possível compreender aquilo que uma marca é e o que representa para as organizações e a forma como os seus aspetos funcionais, sociais, emocionais e estéticos funcionam e ajudam a criar relações com os consumidores, permitiu ainda compreender melhor o que é e o que se procura numa análise da concorrência e ainda relacionar a análise da concorrência com as várias etapas da criação de uma marca.

Através da literatura foi possível perceber que uma marca é uma estrutura complexa e que é composta por vários componentes e elementos que trabalham em conjunto para dar força a determinada organização, produto ou serviço e que o processo de construção de uma marca não é unilateral, mas sim o crescimento de todos os seus componentes em conjunto e interação permanente. Foi ainda necessário estabelecer quais os componentes que funcionam como pilares estruturais de uma marca e quais os componentes que são criados a partir desses pilares. Assim, percebe-se que a análise da concorrência acaba por ter influência direta nos pilares mais básicos de uma marca e, que direta ou indiretamente, acabará por influenciar todos os componentes que são criados daí para a frente, e portanto, todo o processo da criação de uma marca.

Antes disso foi necessário compreender o que é a análise da concorrência e como esta atua de forma geral na vida de uma marca, percebendo-se que mesmo após a marca ser lançada, a análise da concorrência deve sempre estar presente, de modo a que se consiga sempre acompanhar o desenvolvimento tecnológico, novas tendências de mercado ou até possíveis ataques diretos de concorrentes.

Toda esta análise não seria possível sem uma compreensão profunda dos papéis que uma marca pode desempenhar e de como as marcas se tornaram mais abrangentes, no que às suas dimensões e papéis na sociedade diz respeito, ao longo dos tempos. Uma breve abordagem da história das marcas ajudou a perceber qual é o verdadeiro papel das marcas na sociedade e a sua importância para as organizações e para as pessoas. Conseguiu-se também criar uma base para que o conceito de “marca” fosse explicado em toda a sua abrangência, seja ao nível da sua definição legal, seja ao nível de toda a

sua complexidade e capacidade de gerar valor económico e criar relações próximas com pessoas através das suas ações.

A explicação de algumas das estratégias que socorrem a estruturação de uma marca para que esta se mantenha organizada, bem como a explicação da estrutura das marcas e dos seus principais pilares e o conceito de identidade ajudaram a que na fase de explicação do processo de criação e construção de marcas, a explicação desse processo se tornasse mais clara e simples.

Como se pode observar através do estudo de caso, a análise da concorrência serve essencialmente para quem constrói a marca perceber o contexto do mercado em que atua, como as várias marcas com os vários posicionamentos comunicam e como os consumidores reagem aos vários tipos de marca.

Assim, pode-se concluir que a análise da concorrência se torna fundamental quando se cria uma marca nova. Além de facilitar o conhecimento de toda a estrutura do mercado onde se pretende entrar com a nova marca, permite conhecer a concorrência e a forma como esta atua tendo em conta os seus próprios objetivos e marcas, o que consequentemente ajudará a nova marca a criar uma estrutura sólida que permite criar estratégias para o curto, médio e longo prazo, desenvolver planos de comunicação coesos e organizados, manter a estrutura organizacional sólida através de uma cultura forte e gerar valor para a marca junto dos consumidores, relacionando as 4 dimensões fundamentais da nova marca e mantendo-as num equilíbrio saudável e lucrativo.

As limitações a esta investigação passaram pela impossibilidade de criar mais estudos de caso sobre processos de criação de outras marcas e pela pouca informação existente sobre análise da concorrência puramente dedicada à construção e criação de marcas.

Num estudo futuro poder-se-ão desenvolver outros estudos de caso com outras marcas, noutros contextos, como por exemplo num caso de *rebranding*, para verificar se uma análise da concorrência pode ter o mesmo peso na recriação de uma marca.

Por fim, considera-se que este estudo pode servir como ponto de partida para um estudo mais aprofundado sobre a forma como a análise da concorrência afeta a vida das marcas, seja num processo de criação de uma nova marca, de um *rebranding* ou no seu processo de construção diário.

Bibliografia

- Aaker, D. A., 1996, *Building Strong Brands*, Simon & Schuster Inc.;
- Aaker, D. A., 2012, “Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers”. In *California Management Review*, vol. 54, no.2, pp. 43-57;
- Aaker, D. A.; Myers, J. G.; e Batra, R., 1992, *Advertising Management*, Prentice-Hall International Editions (4ª edição);
- Aaker, D. A., Kumar, V.; Leone, R.; e Day, G. S., 2007, *Marketing Research*, Wiley (9ª edição);
- Aaker, D. A. e Joachimsthaler, E., 2000 “The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge”. In *California Management Review*, Vol. 42, no. 4, pp. 8-23;
- Aghaei, M.; Vahedi, E.; Kahreh, M. S.; e Pirooz, M., 2014, “An Examination of the Relationship Between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions”. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, no. 109, pp. 865-869;
- Allen, T. e Simmons, J., 2003, <<Identidade Visual e Verbal>>, Clifton e Simmons, *O Mundo das marcas*, The Economist, pp.133-148
- Antoshcenkova, I. V. e Bykadorov, I. A., 2017, “Monopolistic Competition Model: The Impact of Technological Innovation on Equilibrium and Social Optimality”. In *Automation and Remote Control*, vol. 78, no. 3, pp. 537-556;
- Baker, Michael J., 1991, *The Marketing Book*, The chartered Institute of Marketing;
- Black, I. e Veloutsou, C., 2016, “Working Consumers: Co-creation of Brand identity, consumer identity and brand community identity”. In *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 416-429;

Blackett, T., 2003, <<O que é uma Marca?>>, Clifton e Simmons, *O Mundo das marcas*, The Economist, pp.13-26;

Brito, C. M. e Lencastre, P., 2000, *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo;

Chernatony, L.; McDonald, M.; e Wallace, E., 2011, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann (4ª edição);

Coutinho, C. P.; Sousa, A.; Dias, A.; Bessa, F.; Ferreira, M. J. R. C.; e Vieira, S. R., 2009, “Investigação-ação: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas”. In *Psicologia Educação e Cultura*, vol. XIII, nº2, pp. 455-479;

Creswell, J., 1994, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications;

Crucero, A. F. e Violeta, R., 2012, “Competition Analysis and Its Role in the Adoption of Marketing Strategies”. In *Ovidius University Annals Economic Sciences Series*, vol. XII, issue 2, pp. 668-672;

Dionísio, P.; Rodrigues, J. V.; Lévy, J.; e Lendrevie, J., 2015, *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: D. Quixote (16ª edição);

Dionísio, P.; Rodrigues, J. V.; Lendrevie, J.; Baynast, A.; e Emprin, C., 2010, *Publicitor: Comunicação 360º Online e Offline*, Lisboa: D. Quixote (16ª edição);

Dooley, L. (2002), “Case study research and theory building”, *Advances in Human resources*, 4, pp. 335-354

Hanna, S. e Rowley, J., 2011, “Towards a Strategic Place Brand Management Model”. In *Journal of Marketing Management*, vol. 27, nos. 5-6, pp. 458-476;

Hanna, S. e Rowley, J., 2013, “A practitioner-led Strategic Place Brand-management Model”. In *Journal of Marketing Management*, vol. 29, nos. 15-16, pp. 1782-1815;

- Hasanbegovic, D., 2011, “Corporate Reputation and Brand Architecture: The debate”. In *South East European Journal of Economics & Business*, pp. 37-43;
- Iacobucci, D., 2001, *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons, Inc.;
- Jones, J. P., 1986, *What’s in a Name? Advertising and the Concept of Brands*, Lexington Books;
- Keller, K. L., 2013, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education (4ª edição);
- Kotler, P., 2010, *Marketing para o Séc. XXI*, Editorial Presença (6ª edição);
- Kotler, P. e Armstrong, 2004, *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall (10ª edição);
- Kotler, P., e Keller, K. L., 2006, *Administração em Marketing*, Pearson Prentice Hall;
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; e Setiwan, I., 2015, *Marketing 3.0*, Lisboa: Actual;
- Lane, W. R.; King, K. W.; e Reichert, T., 2011, *Kleppner’s Advertising Procedure*, Pearson Prentice Hall (18ª edição);
- Larkin, Y., 2013, “Brand Perception, Cash Flow Stability, and Financial Policy”. In *Journal of Financial Economics*, no.110, pp. 232-253;
- Lee, H. e Cho, C., 2017, “An Application of Brand Personality to Advergaming: The effect of company attributes on advergaming personality”. In *Computers in Human Behavior*, no.69, pp. 235-245;
- Lencastre, P. e Côrte-Real, A., 2007, “Um Triângulo da Marca Para Evitar a Branding Myopia: Contribuição Semiótica Para Um Modelo Integrado de Compreensão da Marca”. In *Organicom*, ano 4, nº 7, pp. 98-113;
- Lindemann, J., 2003, <<O Valor Financeiro das Marcas>>, Clifton e Simmons, *O Mundo das marcas*, The Economist, pp.27-46;

Martinze, E. O., 1992, *13 Grandes Temas de Marketing*, ESIC Editorial (2ª edição)

Maxwell, J., 2005, *Qualitative Research Design. an Interactive Approach*, Thousand Oaks: SAGE Publications;

Mindrut, S.; Manolica, A.; e Roman, C. T., 2015, “Building Brands Identity”. In *Procedia Economics and Finance*, no.20, pp.393-403;

Monfort, A. e Villagra, N., 2016, “Corporate Social Responsibility and Corporate Foundations in Building Strong Brands”. In *El Profesional de la información*, vol. 25, no.5, pp. 767-777;

Monga, A. B. e John, D. R., 2010, “What Makes Brands Elastic? The influence of brand concept and styles of thinking on brand extension evaluation”. In *Journal of Marketing*, Vol. 74, pp. 80-92;

Muylle, S.; Dawnar, N.; e Rangarajan, D., 2012, “B2B Brand Architecture”. In *California Management Review*, Vol. 54, no. 2, pp. 58-71;

Muzellec, L. e Lambkin, M., 2006, “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity”. In *European Journal of Marketing*, Vol. 40, n.º7 pág. 803-524

Oliveira, D. S., 2005, *Comunicação e Imagem na Empresa*, CECOIA;

Park, C. W.; Jaworski, B. J.; e MacInnis, D. J., 1986, “Strategic Brand Concept-Image Management”, in *Journal of Marketing*, pp. 135-145;

Porter, M. E., 1998a, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press;

Porter, M. E., 1998b, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press;

Romero, J. e Yague, M. J., 2016, “Marketing Assets: Relating brand equity and customer equity”. In *Intangible Capital*, vol. 12, pp. 591-618;

Ruão, T., 2006, *Marcas e Identidade - Guia para a Concepção e Gestão das Marcas Comerciais*, Campo das Letras;

Scharf, E. R.; Sarquis, A. B.; e Krause, R., 2015, “Identidade de Marca Como Driver de Estratégias de Marketing: Um estudo sobre a marca Hyundai”. In *Gestão & Planejamento*, vol.16, no.3, pp. 494-515;

Serra, E. M., e Gonzalez, J. A. V., 1998, *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*, Editorial Verbo;

So, K. K. F.; King, C.; Meng, F.; e Hudson, S., 2017, “The Missing Link in Building Customer Brand Identification: The role of brand attractiveness”. In *Tourism Management*, vol. 59, pp. 640-651;

Sonnier, G. e Ainslie, A., 2011, “Estimating the Value of Brand-Image Associations: The role of general and specific brand image.” in *Journal of Marketing Research*, vol. XLVIII, pp. 518-531;

Tanveer, Z. e Lodhi, R. N., 2016, “The Effect of Brand Equity on Customer Satisfaction: An empirical study based on David Aaker’s Brand Equity Model”. In *IUP Journal of Brand Management*, vol. XIII, no. 3, pp. 43-54;

Tavares, V., 2016, *Gestão de Marcas: Uma Abordagem Empreendedora para as PME Vencerem Em Mercados Globais*, Escolar Editora;

Thompson, A. B., 2003, <<O Posicionamento e a Criação da Marca>>, Clifton e Simmons, *O Mundo das marcas*, The Economist, pp.81-98

Tileaga, C.; Nitu, C. V.; e Nitu, O., 2014, “Economic Barriers and Competitive Environment: Some Considerations”. In *Economics, Management and Financial Markets*, vol. 9, pp. 311-317;

Tybout, A. M. e Calkins, 2005, *Kellog on Branding*, John Wiley & Sons, Inc.;

Urde, M., 1999, “Brand Orientation: A mindset for building brands into strategic resources”, no.15, pp. 117-133;

Watts, H., 1985, “How Do We Improve Research-Based Professionalism in Education?: A Question Which Includes Action Research. Educational Theory and the Politics of Educational Knowledge”. In *British Educational Research Journal*, vol. 15, no. 1, pp.3-17;

Yin, R. K., 2015, *Estudo de Caso Prático, Planejamento e Métodos*, Bookman (5ª edição);

Webgrafia

American Marketing Association, *Brand Definition*, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>, (Consultado a 14 de Outubro de 2017);

Coelho e Rocha, 2012, *O que é uma marca?*, <http://www.ivity-corp.com/pdfs/BToqueeumamarca.pdf> (Consultado a 3 de novembro de 2016)

Justiça Portuguesa, *Definição de Marca*, <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/O-que-e-uma-marca>, (Consultado a 15 de janeiro de 2017);

Lusa, 2017, *Toys 'R' Us apresenta pedido de insolvência devido à dívida elevada*, [https://www.lusa.pt/article/22966186/toys-r-us-apresenta-pedido-de-insolvência-devido-à-d%C3%ADvida-elevada](https://www.lusa.pt/article/22966186/toys-r-us-apresenta-pedido-de-insolvencia-devido-a-d%C3%ADvida-elevada), (Consultado a 29 de setembro de 2017);

TEDxYouth@Braga, 2011, *TEDxYouth@Braga - Carlos Coelho - Especialista em Criação e Gestão de Marcas*, https://www.youtube.com/watch?v=6Q_TYo1MK70&t=1359s, (Consultado a 27 de setembro de 2017);

Anexos

Anexo I - Guião de entrevista simplificado

- Quais foram os principais desafios na criação da marca Dr.Wells?
- Que papel teve a análise da concorrência na definição das 4 dimensões (funcional, estética, emocional e social) da marca Dr. Wells e como se expressam estas dimensões na marca?
 - Que papel teve a análise da concorrência na definição das identidades verbal, cromática e simbólica a serem usados na marca Dr. Wells?
 - Que papel teve a análise da concorrência na criação da personalidade da marca Dr. Wells?
 - Que papel teve a análise da concorrência na percepção da capacidade de *stretching* da marca Wells?
 - Que papel teve a análise da concorrência na criação de uma arquitetura de marca para a Wells?
 - Que papel teve a análise da concorrência na criação de uma arquitetura conceptual da Dr. Wells? (Visão, missão, valores, posicionamento e *positioning statement*)

Anexo II - Transcrição da entrevista exploratória

Nome: Rita Pinto

Função: *Account*/Comercial

Empresa: Iivity Brand Corp.

Data: 21/2/2018

NM - Nuno Martinho

RP - Rita Pinto

NM - Esta entrevista exploratória será utilizada única e exclusivamente para fins académicos, aceitas ser entrevistada?

RP - Sim.

NM - Então, já estivemos a ver e a Dr. Well's é uma marca que nasce da Sonae, da Wells, e tem o objetivo de levar a marca a outros mercados mais especialistas na área da saúde clínica. Quando se estava a construir a marca, quais é que foram os principais desafios que encontraram?

RP - Eu diria que o principal desafio é um bocadinho prévio a isso, no sentido em que a Sonae nos contactou porque iria estender a sua atividade a uma área de negócio, como tu disseste, um bocadinho mais relacionada com a área da saúde clínica, e o desafio era perceber se a Well's, que existe atualmente e todos conhecemos e já estabeleceu uma rede de 200 lojas... se a Well's, estando ela no retalho agressivo das parafarmácias, se conseguia ter flexibilidade e se era extensível a estar no ramo da saúde clínica. Esse era o principal desafio, medir a capacidade de *stretch* da marca Well's e perceber se ela conseguia sair do retalho ou

se conseguia estar tanto na componente do retalho como na componente da saúde. E esse foi o principal desafio, foi primeiro que tudo definir o terreno em que esta nova futura Well's estaria, porque na prática o que é que é aqui a saúde clínica? Foi definir o que é que é a saúde em que a Well's vai estar ou em que a Sonae irá estar, essa componente de *healthcare*, é perceber o que é que ela é. E isso foi logo dos primeiros passos, perceber em que terreno da saúde é que eu estou. Porque na prática, eu Sonae não vou salvar vidas, não vou curar um cancro, não vou fazer uma operação de risco... eu vou estar noutra nível, vou estar numa saúde em que quase podemos chamar uma saúde de cosmética, que é uma saúde que cada vez mais é banalizada às pessoas comuns, cada vez mais é acessível e cada vez mais é feita em tom de *fast food*, isto na área da estética, da medicina estética, na área da medicina dentária e eles também queriam pôr um pézinho na área da medicina ocular, pronto. Primeiro foi isso, definir em que área da saúde é que este novo ramo da Sonae iria estar e aí perceber se a Well's conseguia esticar até lá. Eu diria que esse foi logo o primeiro passo e rapidamente concluímos, com uma análise de pró e contra, de bom e mau, de vantagem e desvantagens, rapidamente conseguimos perceber que não continha grande risco, que na prática só reunia mais vantagens em que a Well's pudesse estar, de uma forma verbal, também nessa parte da saúde mais de cosmética, daí que nós chamámos saúde melhorativa, porque na prática estamos a salvar vidas, estamos numa onda mais de manutenção da vida das pessoas e da saúde das pessoas, pronto.

NM - E depois fez-se uma análise da concorrência, de base...

RP - Certo.

NM - E depois teve que se definir uma arquitetura mais conceptual da marca. Como é que uma coisa influencia a outra? Ou de uma forma mais geral, como é que influencia o projeto?

RP - Influencia imenso e neste caso mais que nunca, porquê? Porque estamos numa área da saúde que é uma saúde clínica, mas que não deixa de ser uma saúde de manutenção e se calhar melhorativa e que não acarreta alto risco e portanto menor responsabilidade, queríamos perceber quem eram os *players* que estavam nesta correnteza. Nós começámos por auscultar *players* mais de renome, como por exemplo uma Clínica Milénio, em que rapidamente percebemos que não seria aí que esta nova Well's ou esta futura marca da Sonae estaria. Rapidamente entendemos que estaria mais ao lado daqueles que são as ofertas que vemos todos os dias nos nossos centros comerciais, em que as clínicas dentárias já são quase uma loja igual a tantas outras, como a clínica de estética oferece serviços à hora de almoço e é uma coisa totalmente banalizada para toda a gente, e foi entender qual é que era o ramo em que esta futura marca da Sonae estaria. É dos de topo? É daqueles que estão acessíveis à maioria das pessoas?... Foi um bocadinho entender isso e rapidamente entendemos que sim senhora, que é para estar um bocadinho mais abaixo, que é para estar acessível a todos e assim é...

NM - Fez-se uma análise a vários níveis...

RP - De vários estratos, exatamente, tanto ao nível da estética, no nível da medicina ocular e no nível da medicina dentária. Foram analisados esses três ramos ao nível da concorrência, sim.

NM - E a nível de dimensões da marca, funcional, estética, emocional... a análise da concorrência desempenhou algum papel importante nesta fase?

RP - Sim, porque apesar desses quadrantes de qualquer marca partirem um bocadinho da nossa análise daqui e vem de dentro para fora e não é necessariamente pelos de fora que nos deixamos influenciar para conseguir equilibrar esses quadrantes da marca, apesar de ser uma coisa muito individualista e feita aqui, sim, a concorrência aqui teve um papel importante no sentido em que conseguimos perfeitamente auscultar aqueles que seriam os *players* altamente funcionais e que são para aquilo e não apelam a nenhuma emoção e o consumidor não tem necessariamente uma relação criada com aquelas marcas, portanto atua numa ótica de funcionalidade e de preço, e é perceber que existem *players* assim, e há *players* que apelam mais a outro tipo de questões e outro tipo até de emoções pela parte do consumidor, mas que também já praticam um preço menos acessível à maioria das pessoas. E é aí que conseguimos perfeitamente entender que a funcionalidade e o preço estão mais desagarrados da emocionalidade das marcas mais caras, na prática foi um bocadinho isso que nós vimos. E o desafio aqui era fazer com que esta futura marca da Sonae conseguisse enquadrar esses 4 quadrantes muito bem, comparando com aquilo que há, porque eu não vou ter uma clínica de esquina, não vou ser uma clínica de esquina que só funciona à base do preço, mas também não quero ser elitista como uma Clínica Milénio. Portanto foi encontrar aqui a minha zona de conforto, com os meus quadrantes equilibrados, que pudesse reunir essas questões todas, porque Sonae...

NM - Ajudou a balizar cada um dos quadrantes...

RP - Exatamente, porque Sonae também é muito preço, mas não queremos uma coisa só funcional e com promoção não é?

NM - Ajudou a encontrar o posicionamento também ou o posicionamento já veio da Sonae?

RP - Não, no sentido em que o posicionamento vai um bocadinho ao encontro daquilo que referi ao início, porque na prática é aqui uma atuação sobre o mercado da saúde clínica, que não acarreta risco. E portanto como é que eu falo para este grupo? Na prática eu quero posicionar-me aqui nesta zona da saúde em que eu não estou a salvar vidas, estou só a melhorar vidas e tem um nível de risco baixíssimo. E é aí que quero estar e quero apelar a alguma emocionalidade por parte das pessoas. Portanto, o posicionamento de alguma forma foi inteiramente orientado pela área de negócio onde estaria esta futura marca. Claro que os *players* depois ajudam a balizar para onde não se quer ir, é um bocadinho por aí.

NM - Ok. E a nível visual da marca? Ao nível da identidade verbal, do nome da marca, acredito que não tenha ajudado muito a análise da concorrência... ou aquele “Dr.” foi ali influenciado por algumas marcas? Por exemplo, vê-se muito “não sei quê med...” assim, esses pequenos prefixos e sufixos, que ajudam a especializar a marca. Esse “Dr.” veio um bocadinho dessa análise ou veio de dentro?

RP - Qb, não terá vindo dessa análise, mas isso que tu dizes é muito acertado, no sentido em que conseguimos entender que havia uma série de *players*, que quando queriam tornar-se “pró”, digamos assim, conseguiam facilmente utilizar as siglas “med.” e com isso já estariam noutra patamar. Conseguimos perceber que isso era a maioria dos artifícios que eram adotados pelas marcas. Aqui o “dr.” veio um bocadinho do sentido em que a partir do momento em que fazemos os quadros dos pró e dos contras e estamos mais ou menos de acordo que a Well’s, a palavra Well’s, tem flexibilidade para se estender a esta área da saúde, então foi só um

pequeno clique. Se eu sou “Well’s para as parafrâmácias, eu sou Dr. Well’s quando é para tratar mesmo da saúde”. Aí veio de dentro.

NM - E na capacidade de *stretching* da marca Well’s, a análise da concorrência teve alguma influência ou também foi uma análise muito interna?

RP - No *stretching* ao nível da marca... ou seja...

NM - Foi uma sensação, um *feeling*...?

RP - Não. Na Sonae não pode haver *feelings*, tem de ser tudo muito bem argumentado, e portanto o principal desafio do *stretch* foi aquele do início, em que foi mesmo entender quais é que eram os vários níveis de saúde que existem, em que na prática começamos com a prevenção e acabamos no salvar o cancro... esse foi o principal desafio de *stretch*, e perceber até onde, à medida em que vamos aprofundando da saúde, perceber até onde é que a Well’s, enquanto aquilo tudo que temos no imaginário que seria uma Well’s associada à inocência das parafrâmácias, porque depois há essa reputação não é? É perceber se a reputação da Well’s, como é hoje apreendida pelas pessoas, que é uma coisa agressiva de retalho das farmácias, se consegue ir até aos níveis um bocadinho mais profundos da área da saúde. Esse foi o principal desafio do *stretch*. A concorrência em si, ajuda a posicionar os *players* nesses mesmos níveis, porque no primeiro nível se calhar tenho umas clínicas ambulatórias, que tenho nos centros comerciais, no segundo nível já tenho uma clínica em que tem, se calhar, uma cirurgia ambulatória e no terceiro nível de salvar vidas já estou a falar de um Hospital da Luz. E nesse sentido, os *players* conseguem posicionar e ajudar o cliente a entender, qual é o campo em que queremos estar, comparativamente aos outros.

NM - Ok. E mesmo análises de mercado, ao consumidor e isso tudo, ajuda a ter uma percepção de como as pessoas vêem a Well's e então a perceber também essa capacidade de *stretch*.

RP - Certo. Os estudos que foram efetuados, foram feitos pelo cliente. E nesse sentido também foram processados e sim, digo-te que a opinião das pessoas tem algum peso, mas aquilo que nós entendemos é que quando a coisa está certa e está enquadrada para a atividade que tem, rapidamente as pessoas também o apreendem, mas sim.

NM - E na fase de criação de uma arquitetura de marca? Sonae MC, Well's, Dr. Well's... no fundo também já respondeste um bocado a isto, porque é a criação de uma nova marca... como é que a Dr. Well's se encaixa nesta arquitetura? E a concorrência teve alguma influência neste processo?

RP - O posicionamento interno já está muito estabelecido, porque como tu dizes e bem, isto nasce da insígnia da Sonae MC, da Sonae, que na prática é a insígnia do retalho alimentar e não alimentar, porque a Sonae MC é detentora do Continente, da Sportzone, entre outros e neste caso também a Well's e agora a Dr. Well's, portanto a Well's sempre esteve no retalho não alimentar. Agora, se me perguntas se houve dúvidas aqui dentro, se não valeria a pena pensar num futuro mais à frente e quase que a Sonae poderia ter uma insígnia só dedicada à saúde? Sim, pensamos nisso, mas não era esse o momento. Nesse sentido, não sendo esse o momento, a arquitetura sempre esteve estabelecida, porque estaria sempre associada ao retalho não alimentar. Do ponto de vista mais interno da própria marca e ao nível da arquitetura de marca, falando agora da Dr. Well's especificamente, aí é uma coisa muito monolítica, era Dr. Well's para tudo o que tinha abaixo dela, portanto agora todos os serviços são capitalizados Dr. Well's, sempre.

NM - E na definição da visão, missão, valores, posicionamento e *positioning statement*, a arquitetura conceptual, foram influenciados de alguma forma em cada um separadamente ou num todo? Por exemplo, ao estudar-se a concorrência percebeu-se que a maioria daquelas empresas, daquelas clínicas, tinham determinado tipo de visão. Tentaram enquadrar mais? Tentaram enquadrar menos?

RP - Certo. Aquilo que nós conseguimos auscultar é que, lá está, vai um bocadinho ao encontro do que já disse, conseguimos encontrar vários estratos de *players* que nós analisámos, desde os mais ecléticos aos mais elitistas, e aí vemos os que se focam na parte mais leviana do bem-estar. Muitas das clínicas de esquina e centros de estética e até um bocadinho na área da dentária, apelam ao bem-estar, à beleza, ao sentir-se bem... e são essas coisas que na prática atraem o consumidor e são banalizadas a esse ponto, portanto “venha fazer um *lifting* em meia-hora à hora de almoço”, “tenha um sorriso perfeito em 2h” e na prática é apelar sempre à rapidez e bem-estar. Depois auscultamos também outros que estariam muito ao nível da tecnicidade, que estariam na vanguarda da tecnologia, na vanguarda dos tratamentos, e portanto nós não queremos estar nem num lado nem noutro. E nesse sentido serviu para criar ali um espectro, no fundo de posicionamentos e discursos que não gostávamos de ter. Aqui o nosso desafio foi encontrar a nossa zona de conforto entre aquilo que seria um papel credível da saúde por parte da Sonae, porque isso foi uma das maiores... um dos maiores desafios a ultrapassar neste projeto é “como é que a Sonae pode ter credibilidade na área da saúde?” e aí como eu disse, foi descodificar primeiro o que é que a saúde que estamos aqui a falar, porque não estamos a salvar vidas, e portanto se calhar a Sonae consegue ter aqui um papel na saúde, porque é uma saúde, digamos, cosmética. E nesse sentido foi importante auscultar a concorrência para percebermos que não queríamos estar nem num lado, nem no outro, mas sim no meio, em que conseguimos aliar a parte da

saúde clínica à parte do bem estar, e é aí que queremos estar e foi por aí que nós avançamos.

NM - Portanto, no fundo, toda a análise feita à concorrência serviu mais para balizar, encontrar caminhos e conhecer todos os caminhos possíveis, para depois encontrar a identidade da Dr. Well's.

RP - Certo. Ou seja, a análise da concorrência ajudando a colocá-la em gavetas, que é no fundo o que nós fazemos... colocando a concorrência em gavetas e perceber os campos que estão disponíveis no mercado e aqueles que têm maior contacto com a população, serviu sim para nos fechar ou nos abrir uma série de portas que nos ajudaram a definir o processo criativo aqui dentro. Sim, sem dúvida.

NM - E dirias que por exemplo, na parte mais visual da marca, seja a nível de cores, nome, ou até a nível das aplicações da marca, houve alguma influência que a análise da concorrência tenha tido ou é completamente criativo?

RP - Neste sentido não. Neste sentido não teve tanto, porque aqui houve uma decisão que condicionou tudo o resto. A partir do momento em que decidimos que pode partir de Well's, vamos assumir isso. Ou seja, se eu conheço a Well's como ela é hoje e ela é, digamos, um bocadinho inocente, tem umas cores levianas, alegres, leves... eu tenho que de alguma forma, tornando-a mais séria claramente, tenho que ter lá este património nesta Dr. Well's que eu criei. Porque se eu lhe chamei Well's, de alguma forma...

NM - Não faria sentido ficarem completamente diferentes...

RP - Elas são irmãs por alguma razão e nesse sentido têm um *lettering*, que parte da origem na prática, mas que é de alguma forma mais bem comportado, um bocadinho mais sério, porque está a praticar uma atividade de um bocadinho com mais responsabilidade e nesse sentido tem um corte mais sério. Também tem um tom de cor um bocadinho mais sério, mas não deixa de partilhar as cores mais alegres como o verde e o azul num apontamento lá em cima, que também te remete para a marca do retalho. E portanto é ter duas irmãs em que uma é menos séria e faz uma atividade de menor risco que está associada às atividades de parafarmácias, e é ter a irmã mais velha que se calhar pode já prestar serviços de saúde, neste caso de saúde melhorativa cosmética, mas que tem que ser um bocadinho mais bem comportada.

NM - E assim, agora esquecendo a Dr. Well's, falando de uma perspetiva mais geral, de todas as marcas que já trabalhaste, costumam dar muita relevância... achas que a análise de concorrência... análise de concorrência e estudos de mercado no geral... costuma ser muito útil, pouco útil...? Costuma ser mais assim a balizar caminhos? A tomar decisões mais estratégicas ou táticas de uma marca...?

RP - Eu diria que é mais por aí, para nos ajudar a abrir e fechar caminhos, diria que era por aí. Porque estando eu na Ivity é natural que eu defenda que o trabalho de uma marca há de sempre remeter à sua origem e portanto eu pouco ou nada deverei ser influenciada pelo exterior. Mas, como é óbvio tenho de ter uma noção da realidade e de onde é que vou estar e aí torna-se imprescindível a análise da concorrência, seja para perceber onde é que vou estar, seja para perceber que caminhos é que existem. E na prática é isso, a concorrência serve para me fechar ou abrir caminhos e para me dar aquele choque da realidade. Quanto aos estudos de mercado em si, eu honestamente pouco sumo retiro deles, na minha perspetiva, porque acho que ir ao *core* da organização, das marcas, das empresas, é daí que

podemos tirar o maior sumo, mas sem dúvida que a observação e a recolha de dados de outros *players* enriquecem imenso o trabalho criativo e nos ajuda a conduzir tudo o que seja a parte da criação de raíz, de base, da criação das marcas que fazemos aqui. Sem dúvida alguma.

**Anexo III - “*Brand Audit*”, Ivity Brand Corp., 2016 (*audit à*
concorrência da marca Dr. Well’s)**

SONAE MC
PROJECT BRAND TYPE

WELLSIVITY

ONE - LISTEN

BRAND AUDIT - OBSERVAÇÃO

DO EDIFÍCIO DA MARCA

ANEXOS

06 DEZEMBRO 2016

ivity BRAND
CORP

SONAE MC
PROJECT BRAND TYPE

WELLSIVITY

ONE - LISTEN

BRAND AUDIT - OBSERVAÇÃO

DO EDIFÍCIO DA MARCA

ANEXOS

06 DEZEMBRO 2016

ivity BRAND
CORP

SONAE MC PROJECT BRAND TYPE

WELLSIVITY ONE - LISTEN

BRAND AUDIT – OBSERVAÇÃO DO EDIFÍCIO DA MARCA

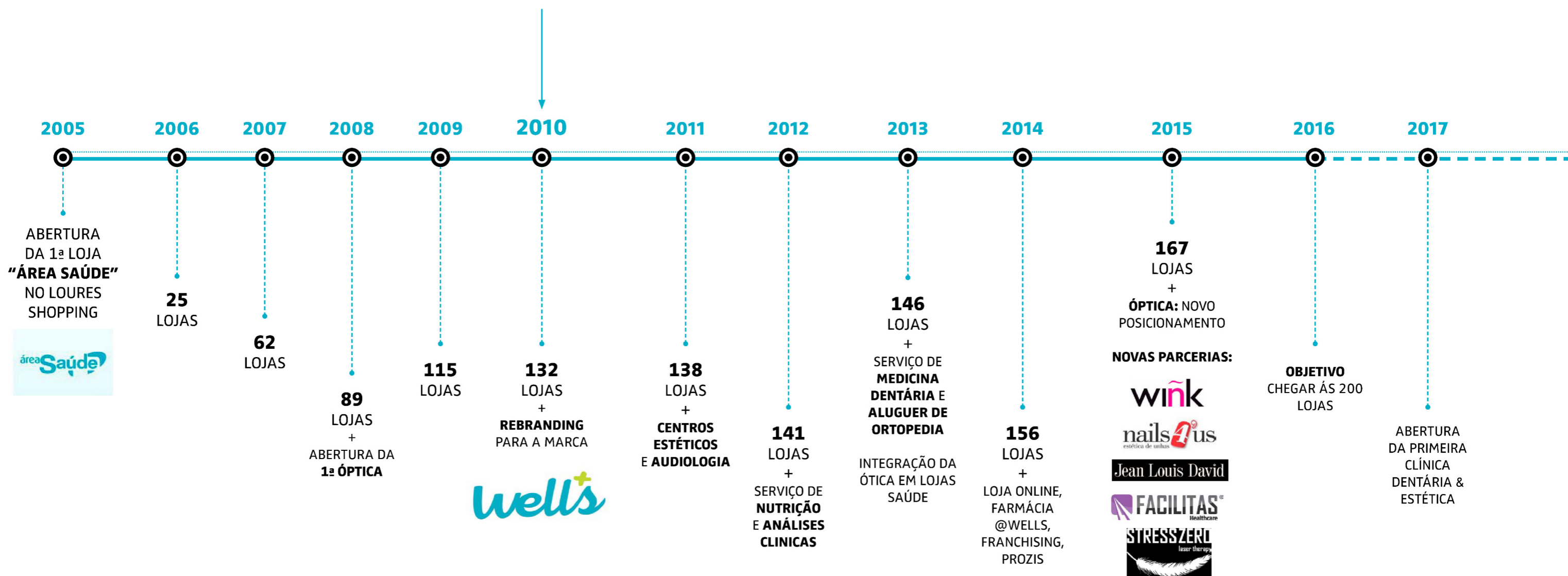
OBSERVAÇÃO DA WELLS

TIMELINE

ARQUITECTURA CONCEPTUAL

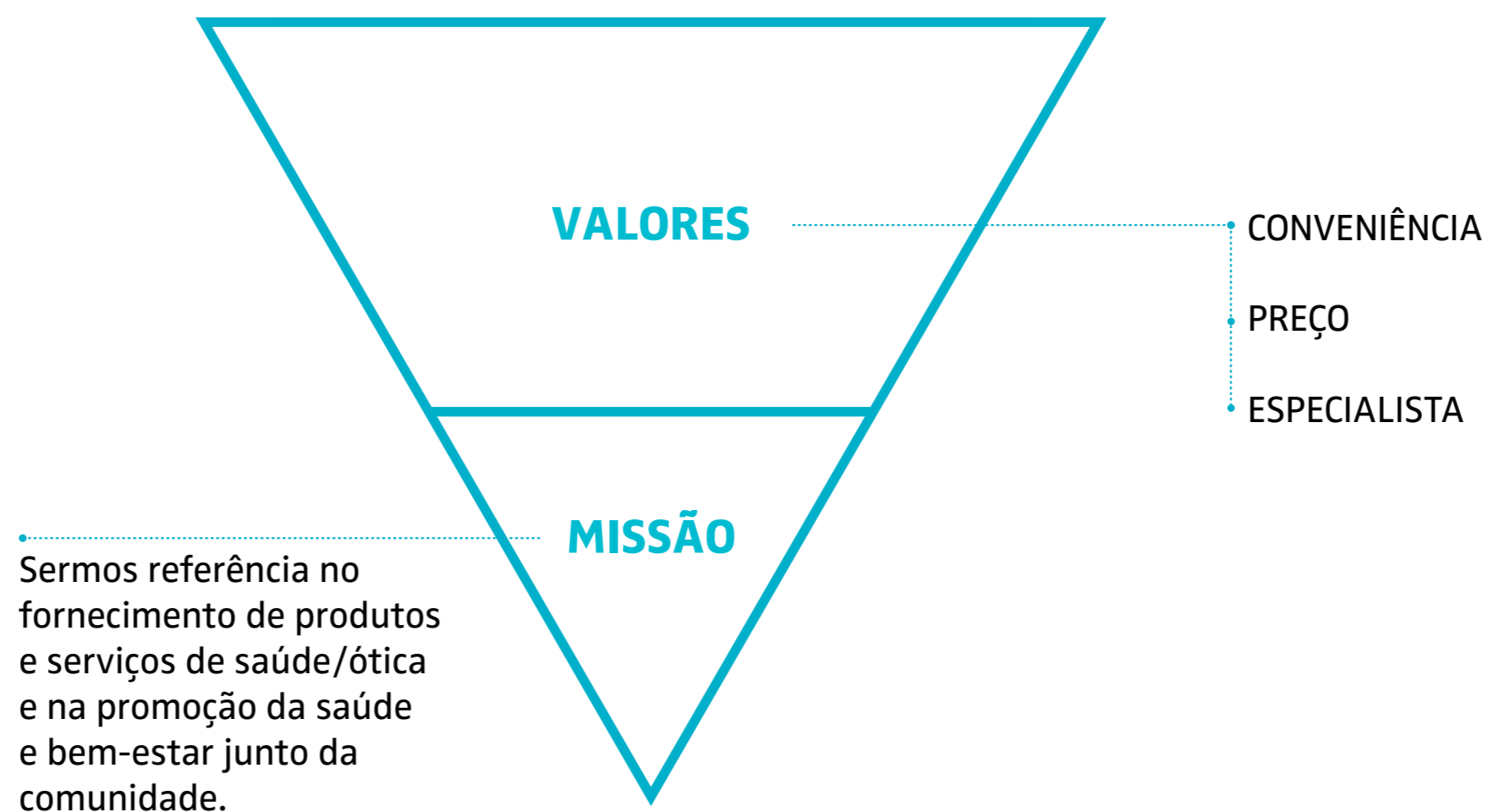
OFERTA

OBSERVAÇÃO DA WELLS TIMELINE VISUAL





OBSERVAÇÃO DA WELLS ARQUITECTURA CONCEPTUAL





PASSADO

OBSERVAÇÃO DA WELLS OFERTA

áreas de "crescimento"/verticais

HEALTH WELLS (RETALHO E SERVIÇOS)			CLINICAL MARCA X (SERVIÇOS)			
SAÚDE	ESTÉTICA	ÓTICA	ESTÉTICA	OCULAR	DENTÁRIA	EMAGRECIMENTO

áreas de "credibilização"/transversais

HEALTH PLAN (ADVANCECARE) - PLANO DE SAÚDE
CHECK-UPS (RASTREIOS DE SAÚDE)
TELEMEDICINA
DIGITAL H&M (HEALTH & WELLNESS) PROGRAM



PRESENTE

OBSERVAÇÃO DA WELLS OFERTA

áreas de "crescimento"/verticais

HEALTH WELLS (RETALHO E SERVIÇOS)		
SAÚDE	ESTÉTICA	ÓTICA

CLINICAL MARCA X (SERVIÇOS)			
ESTÉTICA	OCULAR	DENTÁRIA	EMAGRECIMENTO

áreas de "credibilização"/transversais

HEALTH PLAN (ADVANCECARE) - PLANO DE SAÚDE
CHECK-UPS (RASTREIOS DE SAÚDE)
TELEMEDICINA
DIGITAL H&M (HEALTH & WELLNESS) PROGRAM



OBSERVAÇÃO DA WELLS OFERTA

áreas de "crescimento"/verticais

HEALTH WELLS (RETALHO E SERVIÇOS)		
SAÚDE	ESTÉTICA	ÓTICA

CLINICAL MARCA X (SERVIÇOS)			
ESTÉTICA	OCULAR	DENTÁRIA	EMAGRECIMENTO

áreas de "credibilização"/transversais

HEALTH PLAN (ADVANCECARE) - PLANO DE SAÚDE
CHECK-UPS (RASTREIOS DE SAÚDE)
TELEMEDICINA
DIGITAL H&M (HEALTH & WELLNESS) PROGRAM

OBSERVAÇÃO DA WELLS OFERTA

HEALTH

Sinta-se bem, sinta-se Well's

WELLS (RETALHO E SERVIÇOS)

SAÚDE

PARAFARMÁCIA
 RASTREIOS AUDITIVOS
 DEIXAR DE FUMAR - Parceria FACILITAS
 STRESS ZERO - Parceria FACILITAS
 ALUGUER ORTOPEDIA - Parceria MAIS QUE CUIDAR
 CONSULTAS DE NUTRIÇÃO
 PLANO DE SAÚDE

ESTÉTICA

CENTROS ESTÉTICA

CORPO
 Tratamentos eletroestéticos
 Drenagem linfática manual
 Slim detox
 Detox global
 Esfoliação corporal profunda

ROSTO
 Tratamentos eletroestéticos
 Limpezas de pele
 Tratamento cosmético manual

MASSAGENS
 Localizadas
 Corpo Inteiro
 Massagem Facial

FOTODEPILAÇÃO
 Zona S
 Zona M
 Zona L
 Zona XL

ESSENCIAIS
 Manicure/Pedicure
 Depilação com cera
 Verniz de gel
 Sobrancelhas e pestanas

NUTRIÇÃO (BREVEAMENTE) ?

SERVIÇOS ADICIONAIS
 Jean Louis David
 Threading Wink
 Nails4'Us

OCULAR

CONSULTAS DE OPTOMETRIA E CONTACTOLOGIA

ARMAÇÕES E LENTES

LENTE CONTACTO

ÓCULOS DE SOL

OBSERVAÇÃO DA WELLS OFERTA

CLINICAL

Live longer, younger

MARCA X (SERVIÇOS)			
ESTÉTICA	OCULAR	DENTÁRIA	EMAGRECIMENTO
CENTROS DE ESTÉTICA AVANÇADA CIRÚRGIA PLÁSTICA	CENTROS DE CIRURGIA OFTALMOLÓGICA	CLÍNICAS DENTÁRIAS	CENTROS DE NUTRIÇÃO PROGRAMA EMAGRECIMENTO

SONAE MC PROJECT BRAND TYPE

WELLSIVITY ONE - LISTEN

BRAND AUDIT – OBSERVAÇÃO DO EDIFÍCIO DA MARCA

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

MARCA WELLS

TRACKING MARCAS SONAE _ 1º TRIMESTRE E 1º E 2º SEMESTRE _ 2016

HIGHLIGHTS

// NOTORIEDADE ELEVADA NA “ÁREA” DA SAÚDE

// A CRESCER NA ÓTICA

// NOTORIEDADE INFERIOR NA ESTÉTICA E NOS
HOMENS MAIS VELHOS

// MARCA DESCODIFICADA COMO PARAFARMÁCIA
E BELEZA/ COSMÉTICA

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

MERCADOS SAÚDE E ESTÉTICA

HEALTHY LIVING – ESTUDO ESPLORATÓRIO SOBRE MERCADOS DE SAÚDE E BEM ESTAR, EMAGRECIMENTO, MEDICINA ESTÉTICA E CIRURGIA PLÁSTICA _ 2016

HIGHLIGHTS

// CENTRALIDADE NO TEMA SAÚDE
(alimentação, exercício, momentos de equilíbrio)

// CONSCIÊNCIA DO CORPO “ESTÉTICO”
(indicador de saúde física e emocional)

// SAÚDE = TEMA CONSENSUAL
(mas sem recurso ao “consumo”)

// ESTÉTICA = DRIVER MOBILIZADOR DE CONSUMO
(mas ainda deficitário na medicina)

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

MERCADOS ESTÉTICA

HEALTHY LIVING – ESTUDO ESPLORATÓRIO SOBRE MERCADOS DE SAÚDE E BEM ESTAR, EMAGRECIMENTO, MEDICINA ESTÉTICA E CIRURGIA PLÁSTICA _ 2016

HIGHLIGHTS

// CRESCIMENTO DE TRATAMENTOS ASSOCIADOS
A EMAGRECIMENTO

// ESTÃO ABERTAS ATÉ AOS TRATAMENTOS
MINIMAMENTE INVASIVOS

// “VERGONHA” NA ADESÃO AOS TRATAMENTOS
MAIS INVASIVOS

// PERCEPÇÃO DE OFERTA LIMITADA, E NÃO
INTEGRADA

// TRATAMENTOS A PREÇOS ELEVADOS,
E SEM ACOMPANHAMENTO MÉDICO

// SONAE COMO PLAYER DE CONFIANÇA ADEQUADO
PARA DAR RESPOSTA A ESTA NECESSIDADE

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

MERCADO ÓTICA

ESTUDO DE MERCADO PARA A ÁREA ÓTICA WELLS_ 2016

HIGHLIGHTS

// COMPETITIVIDADE ASSOCIADA A PREÇO BAIXO
E A PROMOÇÕES

// RECONHECIMENTO DE OPERADORES

// DESCONFIANÇA NAS CADEIAS NÃO ESPECIALIZADAS

// POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO EM OFERTAS
DE ESPECIALIDADE

// WELLS É PREÇO BAIXO E PROMOÇÃO RELEVANTE

// NOTORIEDADE RELEVANTE MAS BAIXA
CONVERSÃO EM COMPRA

OBSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS E ESTUDOS

MARCAS “MEANINGFUL”

MEANINGFUL BRANDS_ 2015

HIGHLIGHTS

// CONTRIBUIR PARA A QUALIDADE DE VIDA
E BEM-ESTAR

// TRANSITAR DA ABUNDÂNCIA PARA
A AUTENTICIDADE

// CONFIANÇA COMO PRÉ-REQUISITO

// PROPOSTAS DE VALOR PARA ALÉM DO PREÇO

// AUMENTAR ENVOLVIMENTO ENTRE WELLS
E CONSUMIDOR

OBSERVAÇÃO OUTROS ESTUDOS

MERCADO SAÚDE

RETAIL HEALTH & WELLNESS - INNOVATION, CONVERGENCE AND HEALTHIER CONSUMERS _ ESTUDO NORTE AMERICANO _ DELOITTE _ 2015

TRANSFORMAÇÃO DO RETALHO GENERALISTA PARA RETALHO CLÍNICO

**// GERAR MAIS TRÁFICO NAS LOJAS,
E MAIS CONSUMO**

**// EVOLUIR PARA CULTURA DE PRÁTICAS
PREVENTIVAS/ EDUCATIVAS**

**// UTILIZAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO/APPS/BASES
DE DADOS INTEGRADAS**

// INTEGRAR PRÁTICAS DE SAÚDE NO RETALHO

**// CRUZAR COMPETÊNCIAS ENTRE BEM-ESTAR
E SAÚDE CLÍNICA**

// GARANTIR QUALIDADE CLÍNICA

// OFERECER CONVENIÊNCIA E ACESSIBILIDADE

OBSERVAÇÃO OUTROS ESTUDOS

MERCADO SAÚDE

US RETAIL HEALTH CLINICS EXPECTED TO SURGE BY 2017_ ACCENTURE _ 2015

TRANSFORMAÇÃO DO RETALHO GENERALISTA PARA RETALHO CLÍNICO

// CRESCIMENTO DE CLÍNICAS NO RETALHO

// DISRUPÇÃO DA OFERTA FUNCIONAL
NO HEALTHCARE

// HEALTH TREATMENT CENTERS

// LOWER COSTS

// ONE-STOP SHOP

OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



IMAGEM

// MARCA "INFLUENCIADA" PELA PROMOÇÃO

// "EXCESSO" DE COMUNICAÇÃO NAS ENTRADAS
E EM EXPOSITORES

// POSSIBILIDADE DE "CONFUSÃO" NA COMUNICAÇÃO
ENTRE WELLS E CONTINENTE

// (CASO ESPECÍFICO DO CC COLOMBO) PERCEÇÃO
DA MARCA WELLS EM 2º LAYER

OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



PARAFARMÁCIA

// ÁREA SAÚDE JÁ COM OFERTA ALARGADA,
SEGMENTADA E COM ILHAS DE EXPOSIÇÃO COMO
PALCO PARA MARCAS

// DIVERSIFICAÇÃO DE SUPORTES DE COMUNICAÇÃO
DE PONTO DE VENDA (TOPOS LINEAR, STOPPERS,
PENDURANTES, TELAS GIGANTES, ECRANS DIGITAIS)

ÓTICA

// ÁREA ÓTICA SIMPLES E ASSÉTICA

// AMBIENTE VISUALMENTE MAIS CALMO

// "PROFISSIONALIZAÇÃO" DO ESPAÇO
(QUANDO EXISTENTE)

// CONSULTAS PASSAM DESPERCEBIDAS

OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



ESTÉTICA

// ÁREA ESTÉTICA QUE SURPREENDE, QUANDO EXISTENTE

// ENTRADA POUCO IDENTIFICADA NO ESPAÇO LOJA

// BALCÃO COMO DEPOSITÓRIO DE COMUNICAÇÃO PROMOCIONAL

// INTERIOR ASSÉTICO E MINIMAL

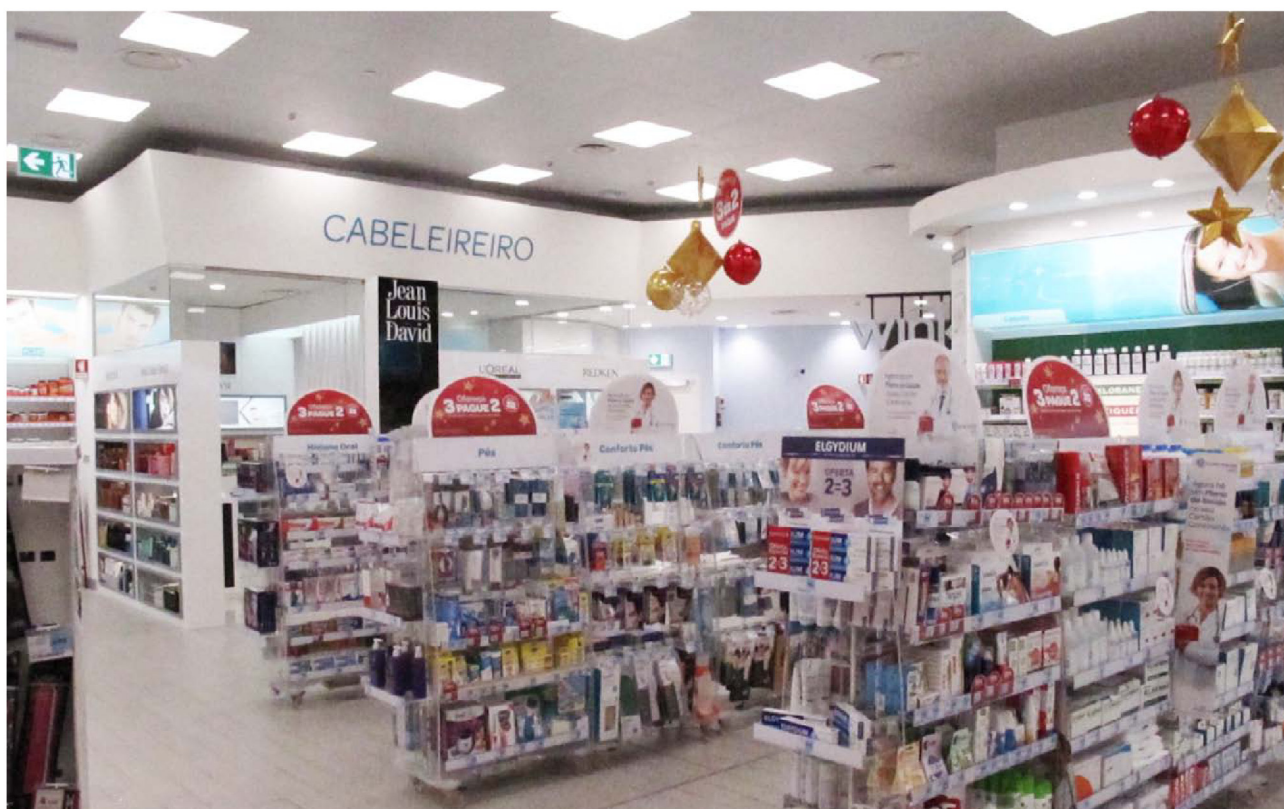
// RECURSO A ELEMENTOS QUE "AQUECEM" A EXPERIÊNCIA

// AMBIENTE QUE RESPIRA CALMA, FORA DO CONTEXTO PROMOCIONAL

OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - ÓTICA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - FARMÁCIA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



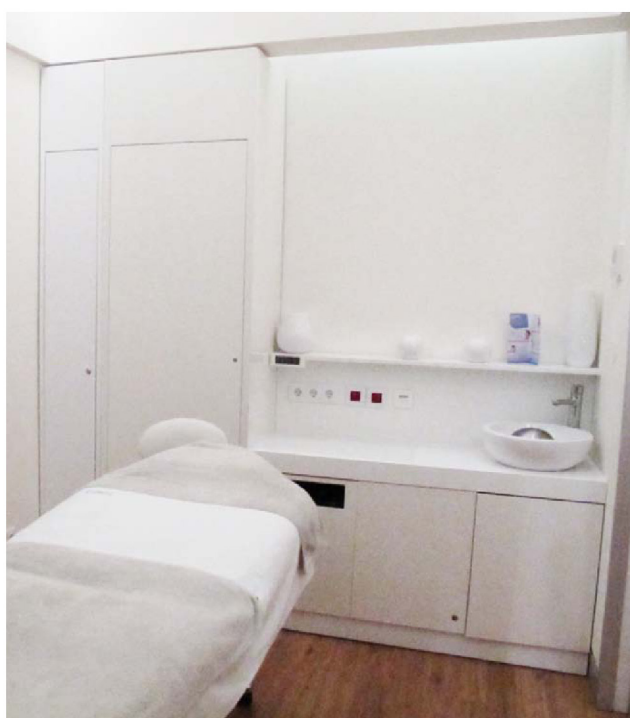
LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - CABELEIREIRO



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



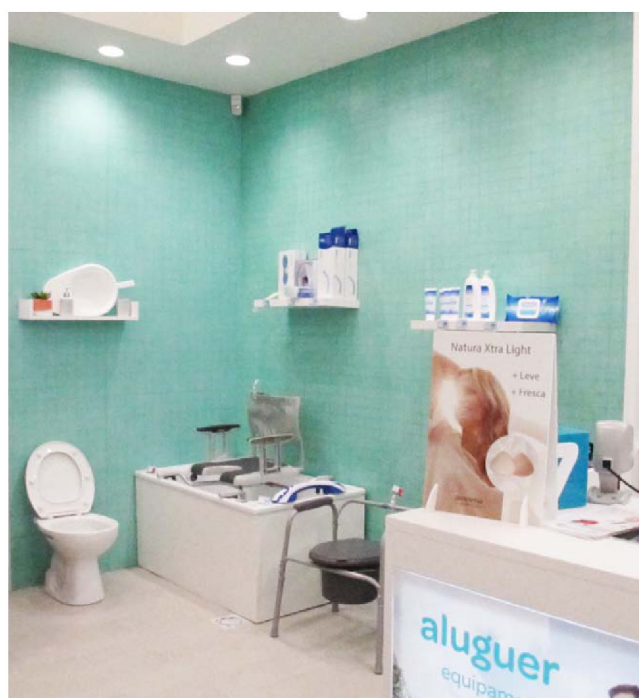
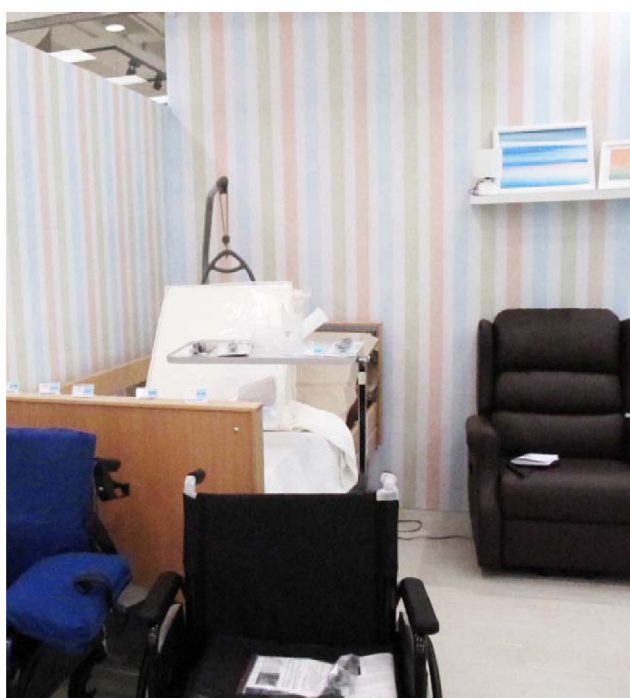
LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - ESTÉTICA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - ALUGUER EQUIPAMENTOS ORTOPÉDICOS



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



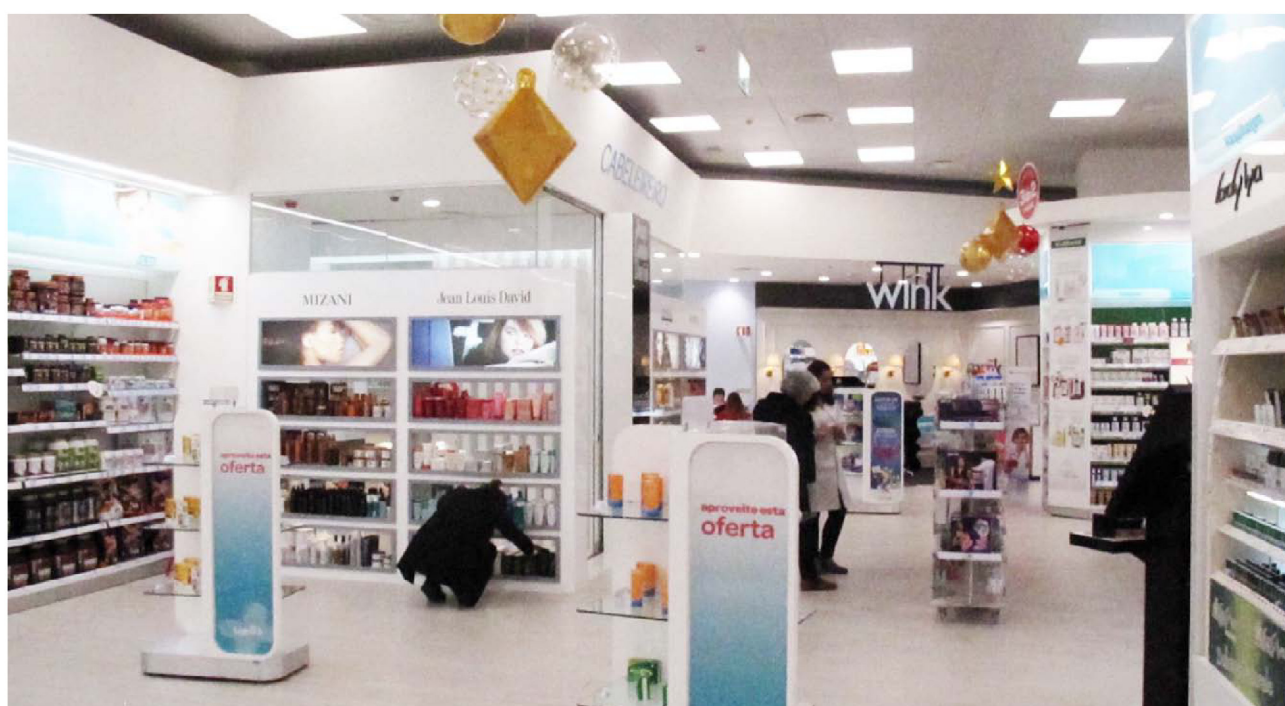
LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - DERMOCOSMÉTICA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



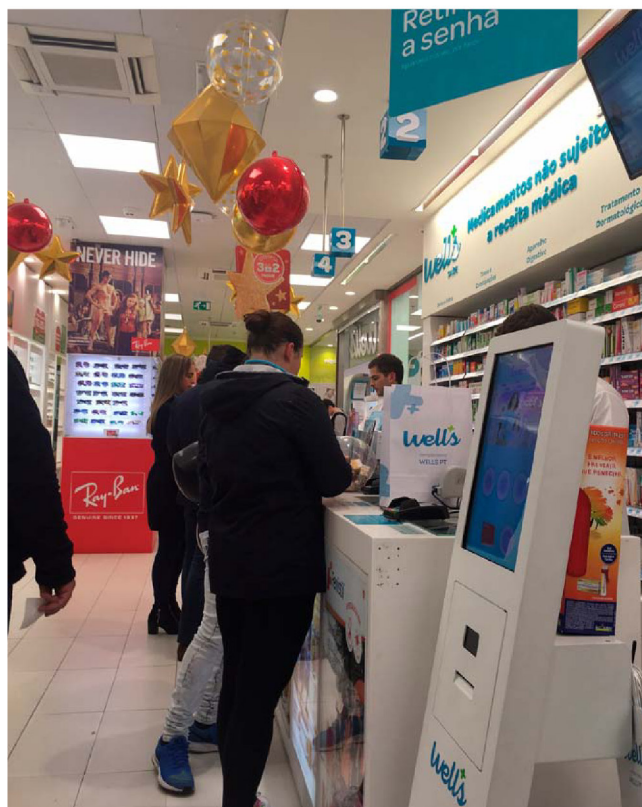
LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. COLOMBO - ESPAÇO WINK



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. VASCO DA GAMA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



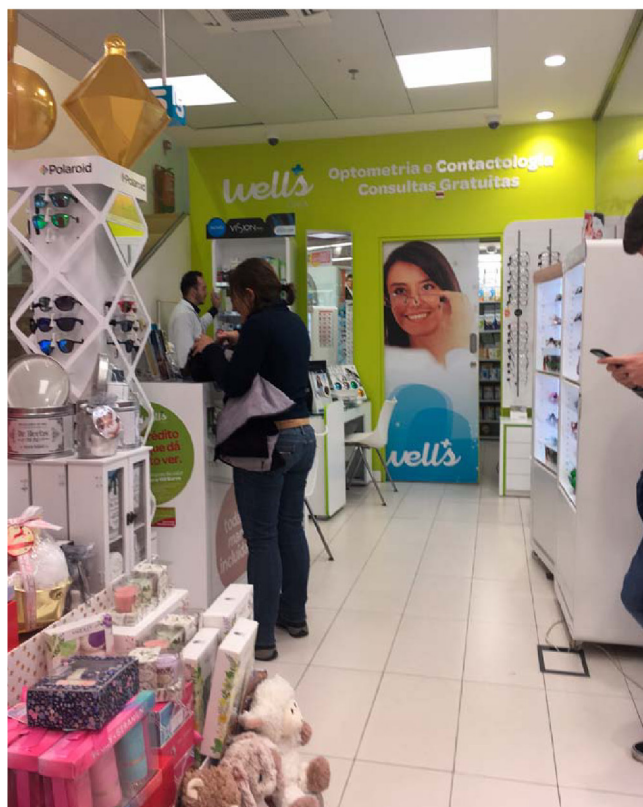
LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. VASCO DA GAMA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. VASCO DA GAMA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO C.C. VASCO DA GAMA



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO RATO



OBSERVAÇÃO DA WELLS VISITAS FÍSICAS



LOOK & FEEL ESPAÇO OEIRAS PARQUE



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

SAÚDE



ESTÉTICA



ÓTICA



DENTÁRIA



NUTRIÇÃO

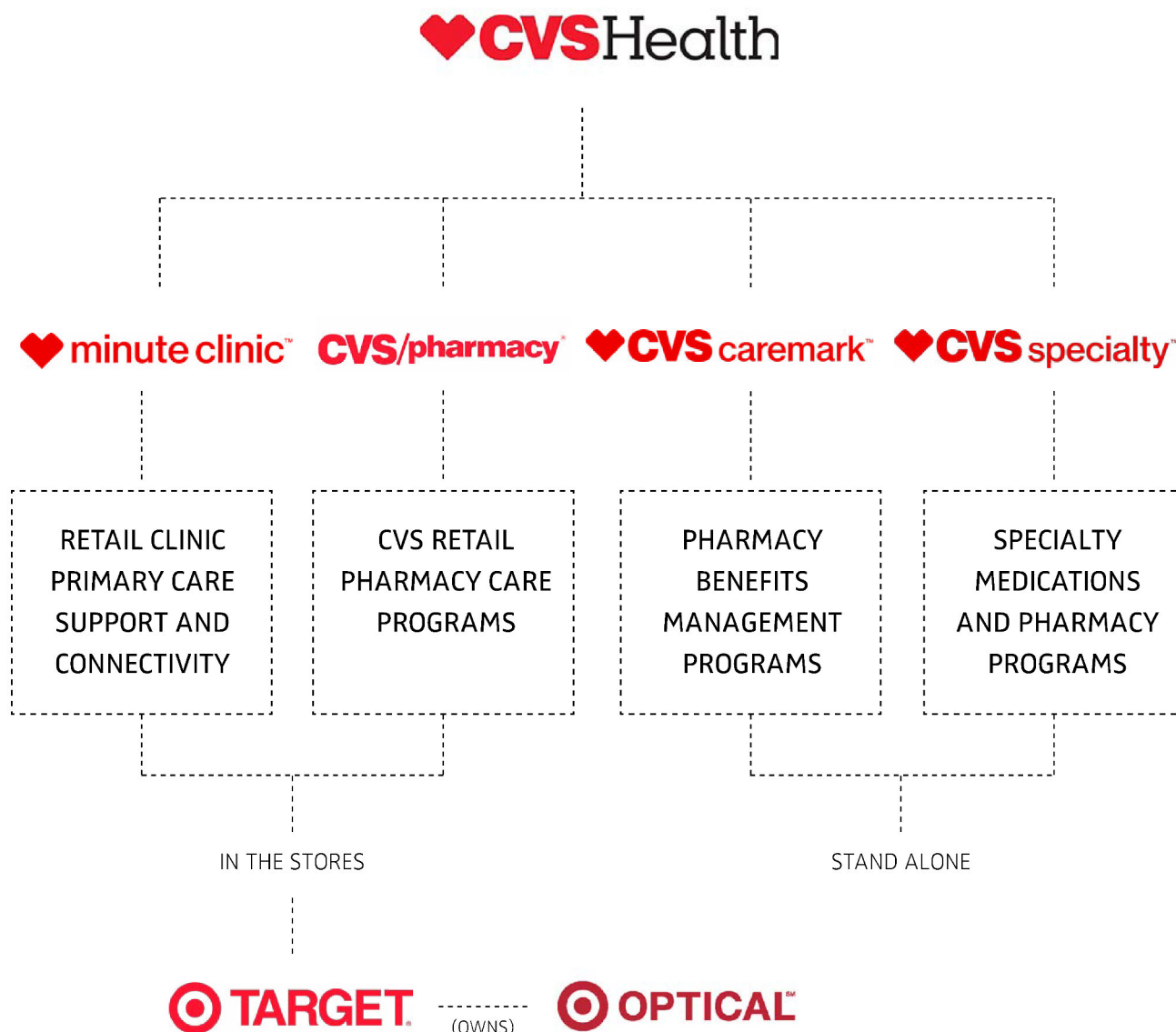


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



BRAND ARCHITECTURE



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: Minute Clinic

ASSINATURA: -

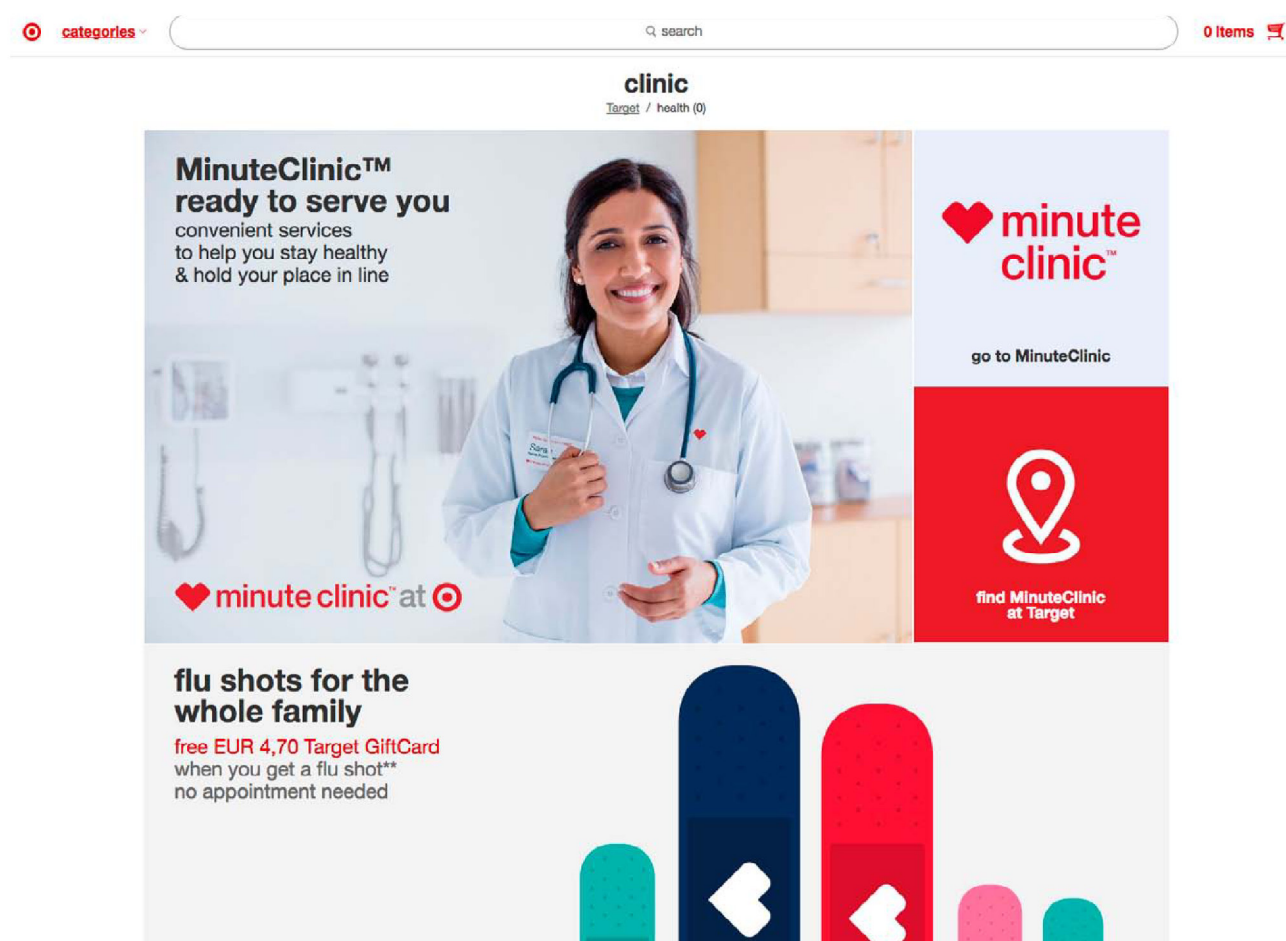
ORIGEM: 2000, USA

NÚMERO DE LOJAS: + de 1.700 **NÚMERO DE CLÍNICAS:** 1000

SOBRE: Após a aquisição - por parte da CVS Health - das farmácias e clínicas Target, os espaços (dentro das lojas Target) foram alvo de uma total reformulação de imagem passando as farmácias Target a denominarem-se por 'CVS Health Pharmacy' e as clínicas Target por 'CVS Minute Clinic', que fornecem cuidados especializados e soluções inovadoras em farmácia e cuidados de saúde que são eficazes e fáceis para os pacientes. Os principais valores da Minute Clinic são, a responsabilidade, o respeito, a integridade, a abertura e trabalho em equipa.

OFERTA DE SERVIÇOS: Serviços médicos + Serviços Ópticos

WEBSITE: www.minuteclinic.com

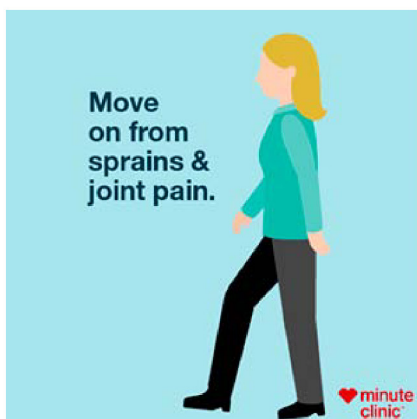


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



<https://twitter.com/minuteclinic>

MinuteClinic @MinuteClinic

Our walk-in medical clinics in select CVS/pharmacy stores provide high-quality care every day & accept most insurance. Social policy: bit.ly/1biRzps

USA
minuteclinic.com
 Joined April 2012

312 Photos and videos

Tweets Tweets & replies Media

MinuteClinic @MinuteClinic · Aug 11
 Thanks for joining our #gobackhealthy chat! We hope the whole family has a fun, safe and healthy school year!

MinuteClinic @MinuteClinic · Aug 11
 Our clinic locator can tell you where your nearest neighborhood MinuteClinic is: bit.ly/1qKsSao #gobackhealthy

MinuteClinic @MinuteClinic · Aug 11
 Coming soon! Savings books with up to \$40 in savings & great tips from our partners at J&J Family of Consumer Companies. #gobackhealthy

Stefani Tolson @mommya · Aug 11
 Retweeted **MinuteClinic** @MinuteClinic · Aug 11
 Here is the link to my recipe: mommyenterprises.com/moms-blog/3190... #gobackhealthy

New to Twitter?
 Sign up now to get your own personalized timeline!
 Sign up

You may also like · Refresh

- Moskatolife @Moskatolife
- imPRESS @impressmanicure
- Coffee-mate @Coffee_mate
- Nature Made @NatureMade
- Kiss Products @KissProducts

Worldwide Trends

- أنا عندي مليون ريال 42.6K Tweets
- أولفولاء عكرات صوت المسند 43.2K Tweets
- #KIHUNDAY 94.9K Tweets
- #FelizLunes 55.9K Tweets
- #mondaysmotivation 109K Tweets
- India 18.4K Tweets
- Justin e Neymar 89K Tweets
- Puskas

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS

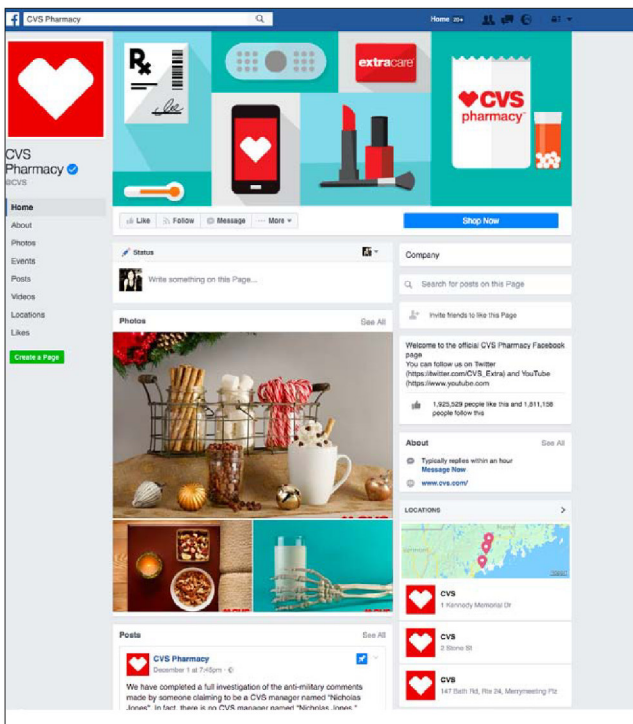


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

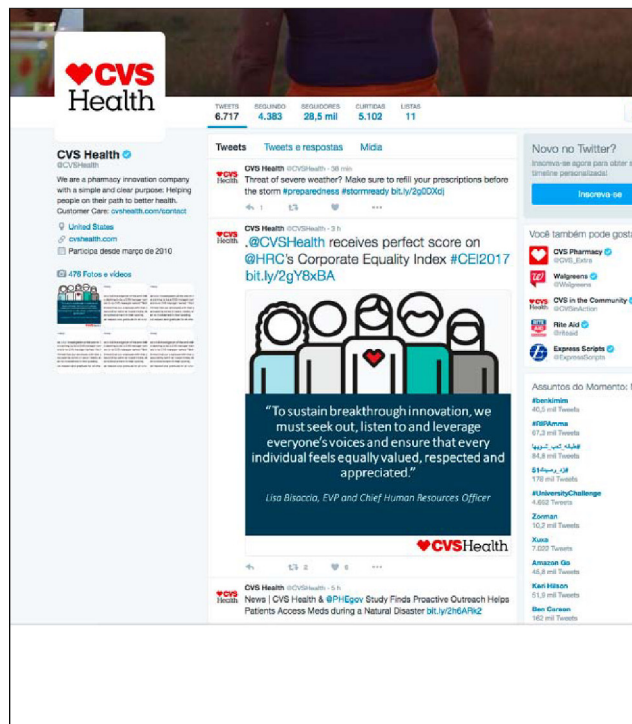
VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



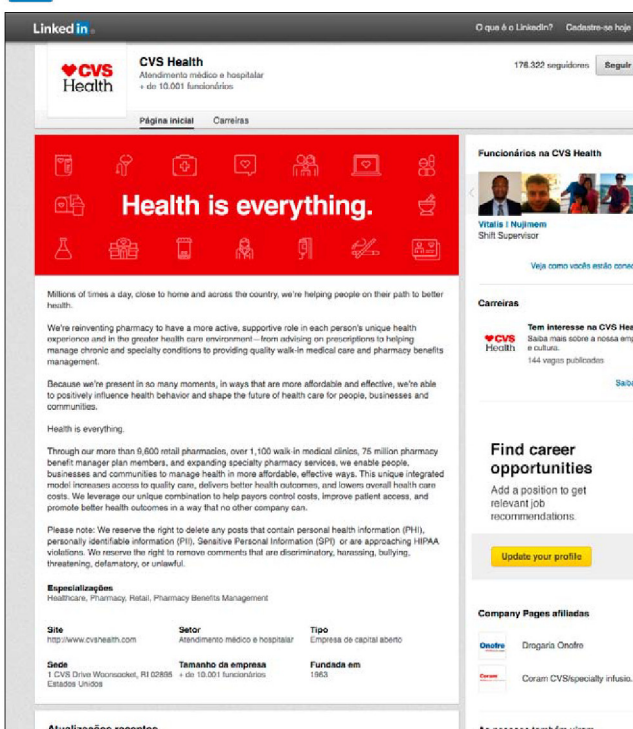
<https://www.facebook.com/CVS>



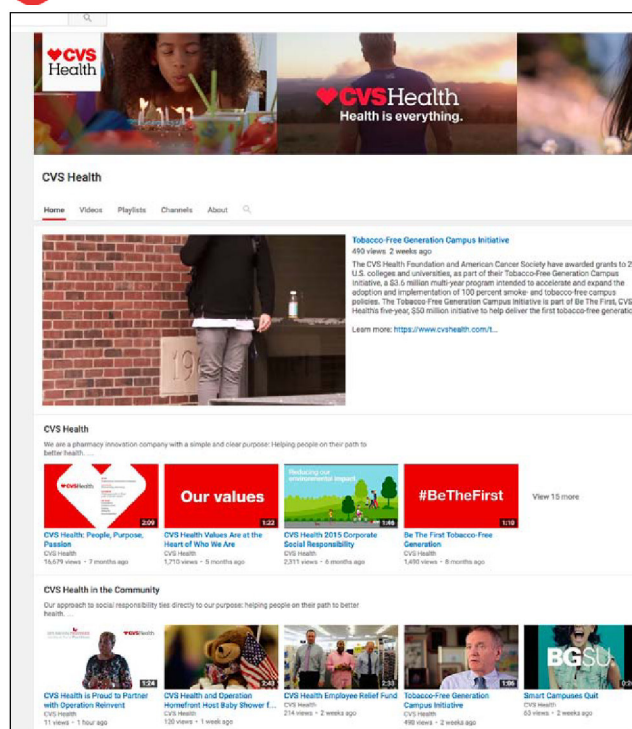
<https://twitter.com/cvshealth>



<https://www.linkedin.com/company/cvs-health>



<https://www.youtube.com/CVSHealth>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

CORPORATIVE ARCHITECTURE

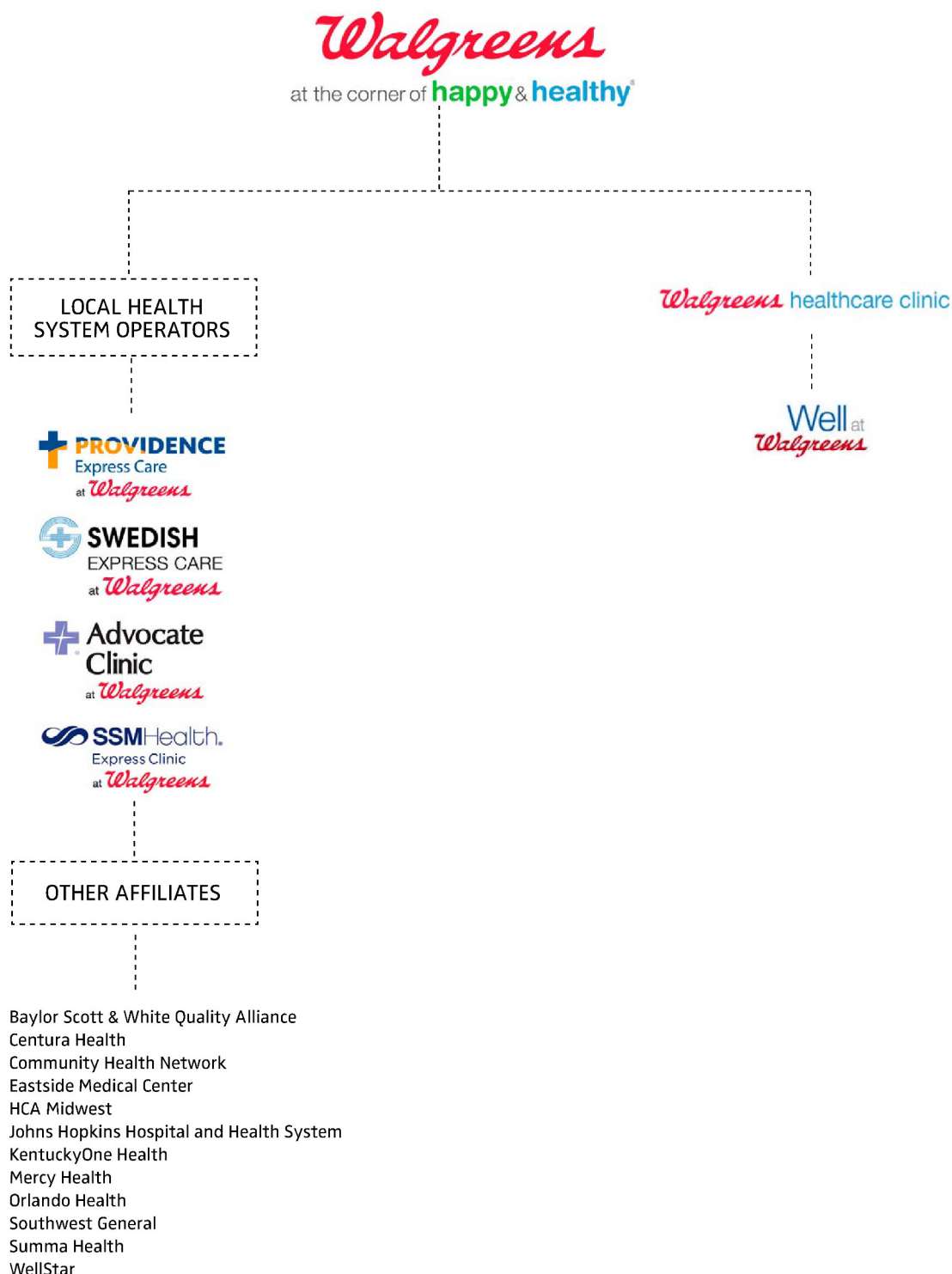


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

BRAND ARCHITECTURE



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

NOME: Walgreens Healthcare Clinic

ASSINATURA: -

ORIGEM: USA

NÚMERO DE CLÍNICAS: + de 400

SOBRE: A Walgreens Healthcare Clinic está empenhada em fornecer cuidados de saúde acessíveis e de alta qualidade. Existem mais de 400 locais da Walgreens Healthcare Clinic em todo o país, que estão abertos 7 dias por semana para fornecer acesso fácil e acessível a cuidados de saúde de alta qualidade para adultos e crianças.

OFERTA DE SERVIÇOS: Tratamento de doenças e dores + Exames e testes de saúde + Vacinações + Diabetes e controlo da pressão arterial + Condições da pele + Tratamento de ferimentos leves + Medicamentos e tratamentos

WEBSITE: www.walgreens.com/topic/pharmacy/healthcare-clinic.jsp

The screenshot shows the Walgreens Healthcare Clinic website. At the top, there's a navigation bar with links: Prescription Refills, Health Info & Services, Contact Lenses, Shop Products, Photo. Below that is a search bar and a 'Your Account' dropdown menu. The main content area is titled 'Healthcare Clinic' and includes a sidebar with links like 'Locations', 'Schedule Appointment', and 'About Your Visit'. A large banner image shows a doctor examining a young girl's ear, with the text 'Feel better faster'. Below the banner is a 'Find a Clinic' section with a search box and the phone number 855-WALGREENS. The 'Available Services' section lists various medical conditions and treatments.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

MISSÃO

To be America's most loved pharmacy-led health, wellbeing and beauty retailer.

VISÃO

To champion everyone's right to be happy and healthy.

VALORES

Based on the principles upon which Walgreens was founded more than a century ago:

Honesty, trust, and integrity with our customers, our shareholders, suppliers, the communities we serve, and among ourselves.

Quality through consistent and reliable service, advice, and products across every touchpoint and channel.

Caring, compassionate and driven to delivering a great customer and patient experience through outstanding service and a desire for healthy outcomes.

A strong community commitment and presence built through service, expertise, and the personal engagement of every Walgreen team member.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



Healthcare Clinic
Locations & Wait Times
Schedule Appointment
About Your Visit
Our Services
Insurance & Prices
Contact Us

take care clinicSM is now




-  Walk-Ins Welcome & Appointments Available
-  Open 7 Days & Weeknights, Too
-  Most Insurance Accepted
-  Treatment For Patients 18 Months & Older
-  Board-Certified Family Nurse Practitioners¹
-  On-Site Pharmacy

Bronchitis? Sinus Infection?
We can treat these and other illnesses.
[Get relief now >](#)



Family medical care made easy

 **prevention & wellness**

- vaccines
- physicals & wellness visits
- health screenings & testing

 **treatment**

- illness, aches & pains
- minor injuries
- skin conditions

 **monitoring & management**

- ongoing health conditions
- medications & treatments

Find a Clinic
See Locations and Wait Times

Zip Code or City & State

 **855-WALGREENS**
855-925-4733



take care health servicesSM
at select Walgreens

Walgreens
healthcare clinic

AS A CHILD, YOU WANTED TO

be a superhero.

THAT'S WHY YOU BECAME A HEALTHCARE PROFESSIONAL.

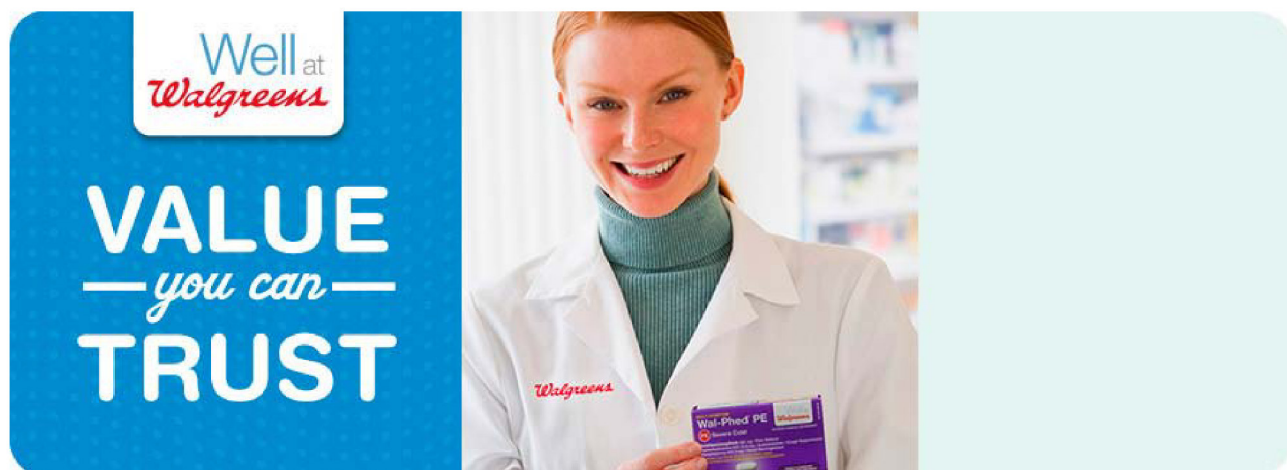



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

LOOK & FEEL PRODUTOS MARCA WELL AT WALGREENS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

Walgreens healthcare clinic

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: BOOTS, Let's feel good

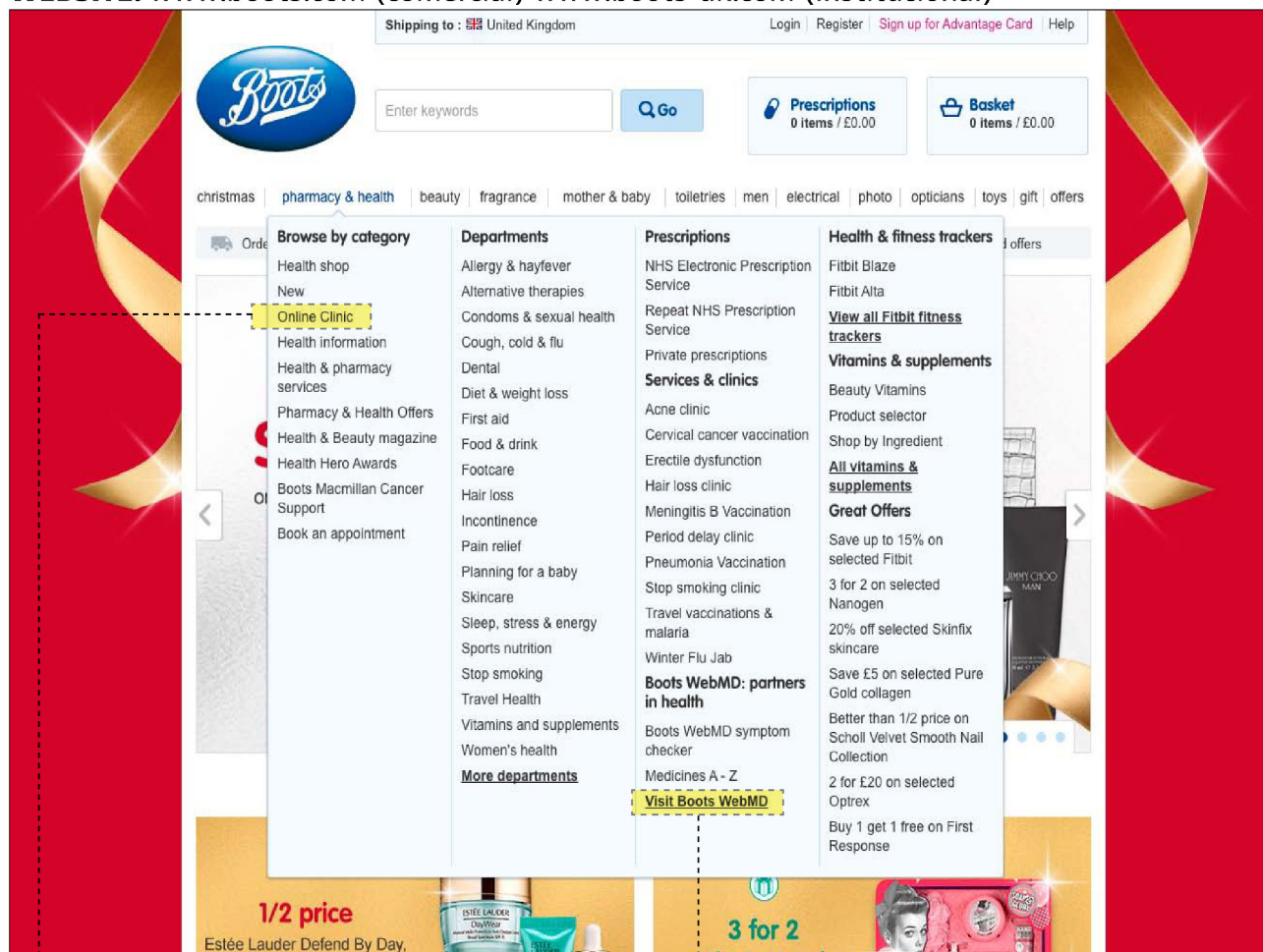
ORIGEM: Reino Unido 1849

NÚMERO DE LOJAS: 2,509 stores, around 636 Boots Opticians practices, and 490 Boots Hearingcare locations

SOBRE: Cadeia de farmácias, cuidados de saúde e bem estar no Reino Unido e vários países, com presença na rua, centros comerciais e terminais do aeroporto. Em 2012, a americana Walgreens comprou uma participação de 45% da Boots. Em 2014 finalizou o resto da aquisição, passando a denominar-se Walgreens Alliance Boots.

OFERTA: Pharmacy and Health + beauty + fragrance + mother and baby + toiletries + men + electrical + photo + opticians + toys + gift + sun & holiday + offers

WEBSITE: www.boots.com (comercial) www.boots-uk.com (institucional)



www.boots.com/en/Pharmacy-Health/Online-Clinic

www.webmd.boots.com

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



MISSÃO

To be the first choice for pharmacy, health and beauty - caring for people, customers and communities everywhere

BOOTS HEALTHCARE

Boots UK is grounded in providing access to healthcare

Our business was founded in the 1800s, and we are proud to continue that work today in communities across the UK. The combination of our pharmacy, opticians, hearing care and consumer healthcare range, combined with the delivery of pharmacy services means that we can offer complete care to every person. Our talented teams of healthcare professionals offer individual conversations and personalised support to inspire positive healthcare choices today and in the future

We aim to inspire our customers and patients to feel in control of their health.

Many of our stores are on local high streets across the UK. We think that community based care is a big part of the future provision of healthcare, and we continue to focus on providing this in the best way for our customers and patients.



OUR PARTNER SITES



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: BOOTS ONLINE CLINIC

OFERTA: Hair loss + Malaria prevention + Smoking control + Acne + Period delay + About Boots online clinics + Online clinics patient guide

WEBSITE: www.boots.com/en/Pharmacy-Health/Online-Clinic

The screenshot shows the Boots Online Clinic website interface. At the top, there is a navigation bar with the Boots logo, a search bar, and links for Login, Register, Sign up for Advantage Card, and Help. Below the navigation bar, there are several promotional banners and a grid of service tiles. The main content area features a large 'Acne clinic' tile with the text 'Advice & prescription-only treatment without a visit to the doctor'. Below this, there are six smaller service tiles: 'Hair loss clinic', 'Period delay clinic', 'Acne clinic', 'Malaria prevention clinic', 'Stop smoking clinic', and 'Already have a prescription?'. Each tile includes a representative icon and a color-coded circle. The website is registered with the General Pharmaceutical Council.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: BOOTS Web MD

ASSINATURA: Partners in Health

OFERTA: Living better: Diet & weight loss + Fitness + Healthy ageing + Healthy eating + Healthy skin + Newborn & baby + Parenting + Pregnancy

Health conditions: Allergies + Asthma + Back pain + Cancer + Cholesterol + Cold & flu + Dental health + Depression + Diabetes + Eye health + Foot problems + Heart disease + Hypertension + Migraines + Pain management + Sexual conditions + Shingles + Skin problems + Sleep problems + Stop smoking + Stress management

WEBSITE: www.boots.com/en/Pharmacy-Health/Online-Clinic

The screenshot shows the Boots WebMD website interface. At the top, there is a search bar with the text "Enter search term here" and a "Search" button. Below the search bar is a navigation menu with links for Home, Health A-Z, WebMD Symptom Checker, Medicines & treatments, Women's health, Men's health, Children's health, and News. The main content area is divided into several sections:

- Living better:** A list of topics including Diet & weight loss, Fitness, Healthy ageing, Healthy eating, Healthy skin, Newborn & baby, Parenting, and Pregnancy.
- Health conditions:** A list of conditions including Allergies, Asthma, Back pain, Cancer, Cholesterol, Cold & flu, Dental health, Depression, Diabetes, Eye health, Foot problems, Heart disease, Hypertension, Migraines, Pain management, Sexual conditions, Shingles, Skin problems, Sleep problems, Stop smoking, and Stress management.
- Heart myths & facts:** A featured article with a "Take quiz" button, stating "Chest pain isn't the only sign of a heart attack. See how much you know about heart health."
- Organising:** A section titled "Tips to keep your home organised and tidy".
- Your brain:** A section titled "Common habits that are bad for your brain".
- Today's health news & features:** A section with several news items, including "Eating nuts 'cuts cancer and heart disease risk'", "Decision on 'life changing' HIV drug", "How vaginal dryness affects sex", "Quiz: Do you know how to freshen your breath?", and "Ageing surprises: 9 things no one tells you".
- Quick links:** A list of links for various health topics such as Glandular fever, Tonsillitis, Pregnancy week by week, Vitamin D deficiency, Morning sickness, Norovirus, Pelvic girdle pain, Ovulation calculator, Sleep paralysis, and Ear infection.
- Advertisements:** Several promotional banners are visible, including "£10 eye health check", "BMI Plus Calculator", and "Glasses from £50".

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

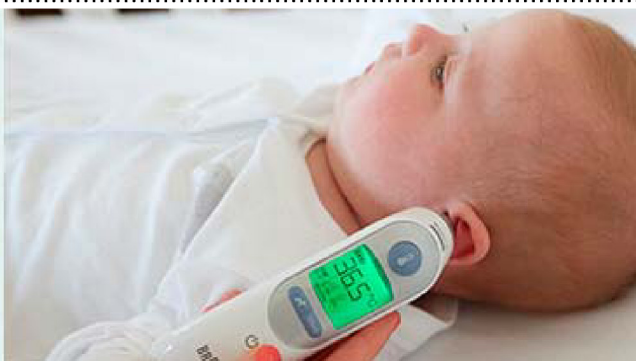


LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

BRAUN

Save £10

on the Braun Thermoscan 7 with Age Precision technology



UROSTEMOL™

Femina capsules

Don't let your bladder dictate your life!*

*Traditional herbal medicinal product for use in the relief of symptoms related to an overactive bladder or bladder weakness, exclusively based on long standing use as a traditional herbal remedy. Always read the leaflet



Welcome to **Boots** Opticians

2 for £75

including reflection free lenses



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



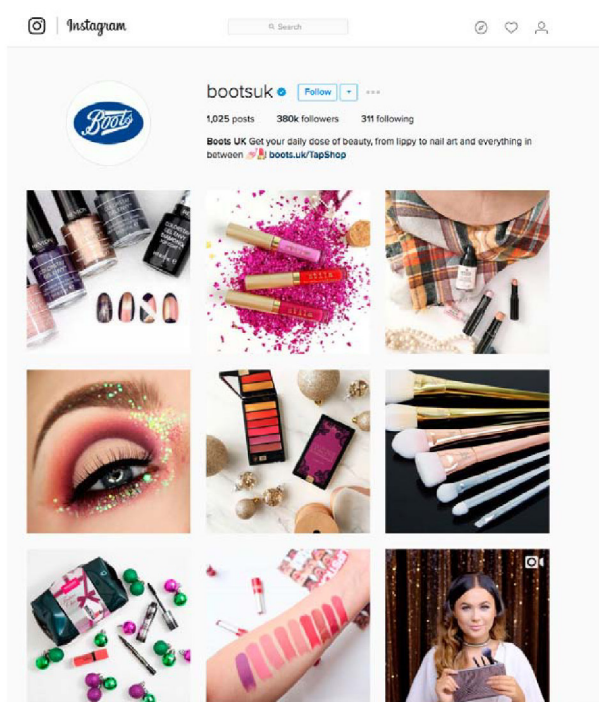
<https://www.facebook.com/BootsUK/>



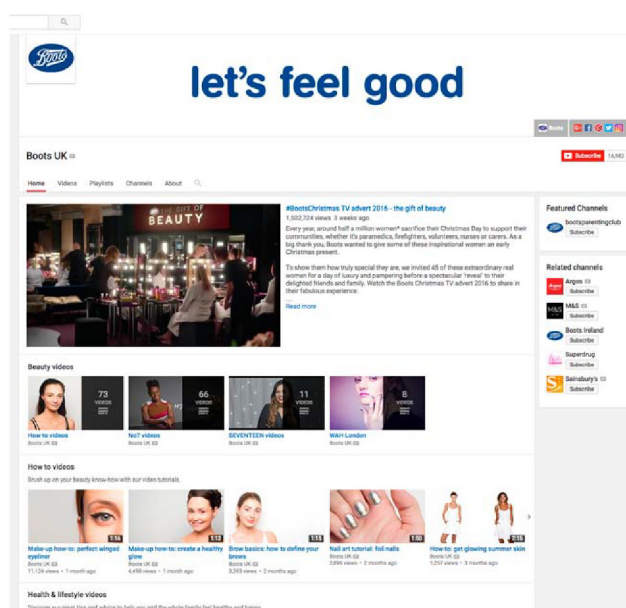
<https://twitter.com/bootsuk>



<https://www.instagram.com/bootsuk/>



<https://www.youtube.com/c/bootsofficialuk>



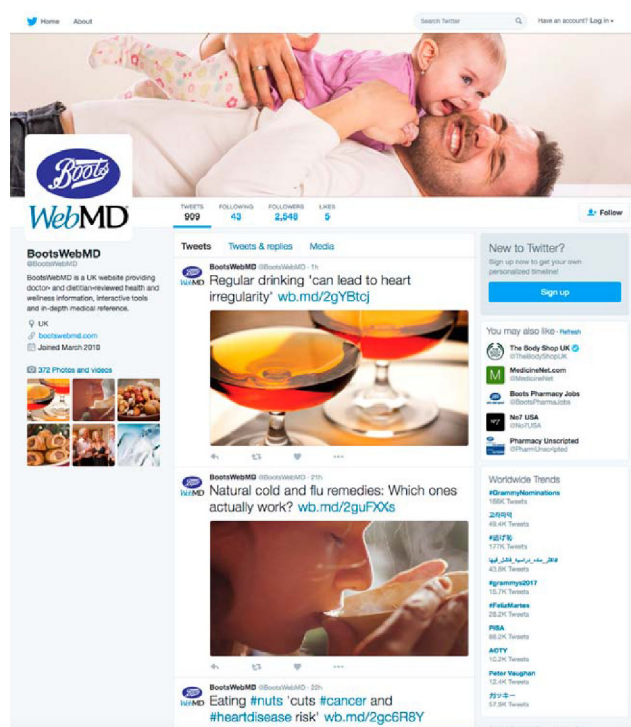
OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



<https://www.facebook.com/bootswebmd/?fref=ts>

<https://twitter.com/bootswebmd>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL LOJAS/ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: WALMART CARE CLINIC

ASSINATURA: Quality healthcare at an everyday low price

ORIGEM: -

NÚMERO DE CLÍNICAS: + de 400

SOBRE: A Walmart Care Clinic é uma clínica de cuidados primários, que abrange o diagnóstico e tratamento de doenças crônicas e agudas, bem como serviços preventivos, como vacinas, exames físicos e exames de saúde adicionais.

OFERTA DE SERVIÇOS: Gerenciamento de receitas + Serviços Farmaceuticos + Visão Geral de Cobertura + Serviços de Saúde + Produtos de Saúde

WEBSITE: www.walmart.com/cp/1224932

The screenshot shows the Walmart Care Clinic website interface. At the top is the Walmart logo and navigation links like 'Gift Cards', 'Registry & Lists', 'Weekly Ads', 'Store Finder', 'Track Orders', 'Credit Card', and 'Help'. Below this is a search bar and a 'Pharmacy' dropdown menu. A secondary navigation bar includes 'All Departments', 'Cyber Week Deals', 'My Local Store', 'Pick It Up TODAY', and 'Christmas Decor'. A promotional banner for MoneyGram is visible, along with a 'Send money to loved ones' offer.

The main content area features a sidebar on the left with categories such as 'Manage Prescriptions', 'Pharmacy Services', 'Coverage Overview', 'Health Services', and 'Health Products'. The main banner area displays the Walmart Care Clinic logo and the headline 'Quality healthcare at an Every Day Low Price'. Below the banner, it states 'Now accepting insurance' with a price range of '\$59-\$99 per visit*'. A list of services includes 'Wellness & preventive care', 'Primary acute care', 'Management & treatment of chronic conditions', 'Referrals to specialists', and 'Lab tests & immunizations'. A 'Lab & Vaccine Pricing' button is also present.

Underneath, it lists 'Walmart Care Clinic accepts*' insurance plans: 'Tricare', 'Medicare Part B (excluding Medicare Advantage plans)', 'Medicaid Georgia and Medicaid South Carolina Plans (excluding Managed Medicaid plans)', and 'Walmart Associate Health Plans'. A note at the bottom of this section says '*Please contact your plan before your visit to verify your coverage.' Below this is a section titled 'We accept both walk-ins and appointments' with a table listing locations in Georgia, South Carolina, and Texas, each with a 'see locations' link.

At the bottom of the screenshot, there is a note: '*Clinics are closed daily from 1:30-2:15 for lunch. All clinic hours are subject to change. For most up-to-date hours call the number available or check available times on our online appointment scheduler.' and a 'Get Answers' button.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



MISSÃO

To save people money so they can live better.

VISÃO

Become #1 retail provider of affordable healthcare.

VALORES

1. Caring
2. Authentic
3. Innovative
4. Straightforward
5. Optimistic

POSICIONAMENTO

We help our shoppers live better because we deliver low prices on the brands they trust, in an easy, fast, one-stop shopping experience.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

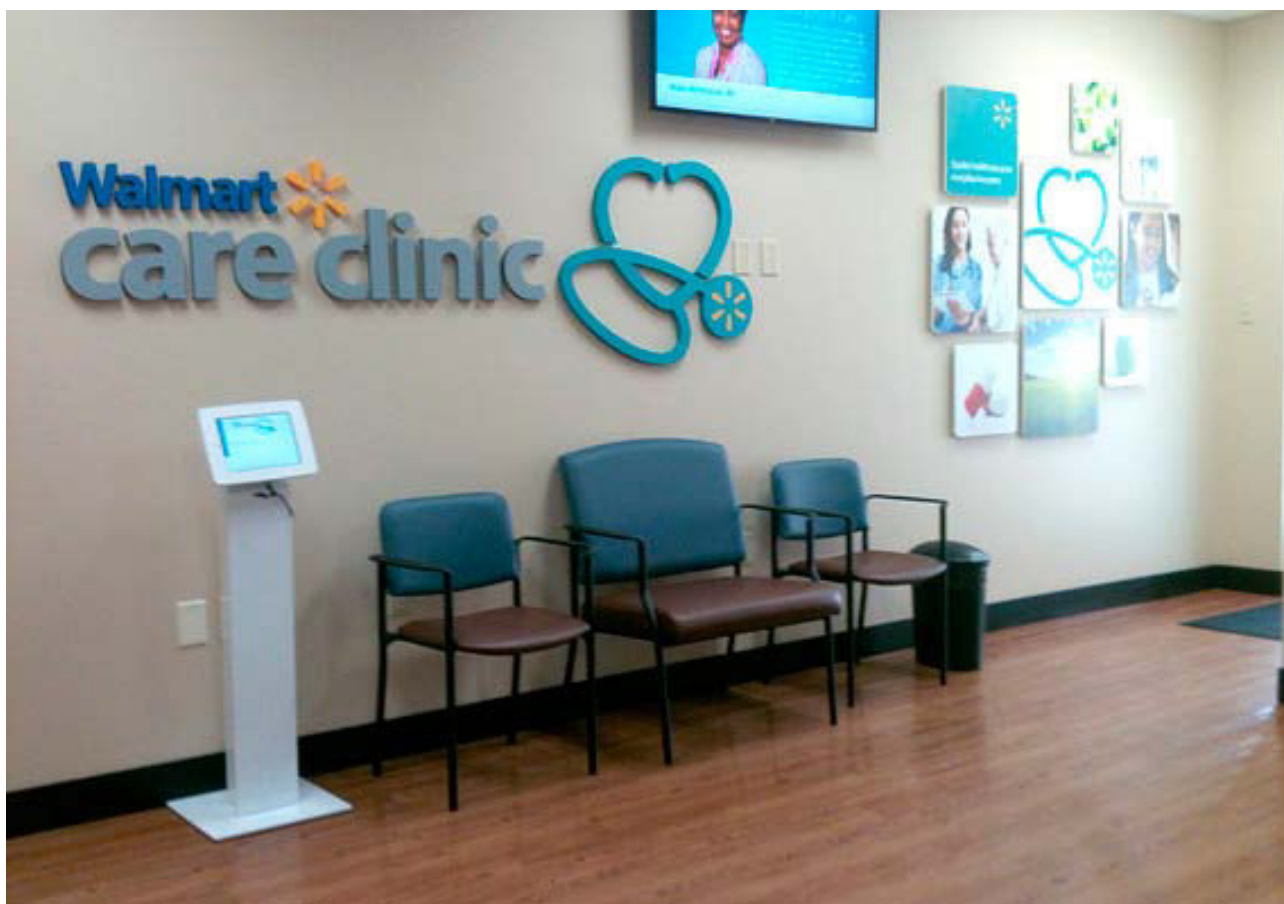


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



BRAND ARCHITECTURE

Walmart 

Walmart 
Tire & Lube Express

Walmart 
Pharmacy

Walmart 
Photo

Walmart 
Vision Center

Walmart 
care clinic
quality healthcare at
an everyday low price 

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



BRAND ARCHITECTURE



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: RediClinic

ASSINATURA: Great Healthcare, Great Experience

ORIGEM: 1989

NÚMERO DE CLÍNICAS: 100

SOBRE: A RediClinic fornece cuidados de saúde de alta qualidade, conveniente e acessível que se adapta a cada estilo de vida. RediClinics são clínicas localizadas dentro de lojas H-E-B (supermercado privado americano) e em farmácias Rite Aid. Quem vai á RediClinic é atendido por clínicos certificados, que são treinados e licenciados para tratar condições comuns e fornecer serviços preventivos, em colaboração com os médicos locais. A RediClinic aceita a maioria dos principais planos de seguros, compromissos on-line, e estão abertos sete dias por semana.

OFERTA DE SERVIÇOS: Minor Illness & Injury + Vaccinations + Physicals + Individual Tests + More Tests + More tests + Other services.

MISSÃO: A missão é fornecer um acesso fácil a serviços de saúde de alta qualidade a preços acessíveis.

WEBSITE: www.rediclinic.com/riteaid

The screenshot shows the RediClinic website interface. At the top left is the RediClinic logo. To its right is the Rite Aid Pharmacy logo. Further right is a search bar with the text 'Find a clinic' and a dropdown menu for 'Enter your Zip or City'. Below the search bar are social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn, and a 'Schedule An Appointment' button. A navigation menu includes 'About', 'Clinical Services', 'Insurance Plans & Billing', 'Your Healthcare Providers', 'Careers', and 'Employer Services'. A search site input field is also present.

The main banner features a photo of a doctor examining a child's height and the text: 'Open 7 days a week... extended weekday hours'. Below this are three promotional cards: 'COLD, COUGH, FLU? Get In. Get Treated. Feel Better... Today!', 'GET VACCINATED TODAY Fluzone® Now Available!', and 'SERIOUS ABOUT WEIGHT LOSS? Join for Less Than \$25 a Visit'. A 'News and Reviews' section includes a testimonial: '*@rediclinic first visit to York Rd in Baltimore. They took good care of me and my sinuses. Very pleasant experience despite feeling ill.*' attributed to a 'Twitter Reviewer'. At the bottom, there are two call-to-action buttons: 'Take a Tour' (with a play icon) and 'Join our Winning Team' (with a group icon).

Home > Rite Aid

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

RediClinic
Cold, Cough or Flu?
Get In, Get Treated, Feel Better... Today!

inside select **RITE AID** PHARMACY

Online And Walk-In Appointments Now Available!

[Make An Appointment](#)

© 2016 RediClinic, LLC



High Quality Healthcare

- Now Accepting Medicare
- Open 7 Days a Week, Extended Evening Hours on weekdays
- No Appointment Necessary
- Most insurance plans accepted
- PCP Co-Pay or Less*



Get In, Get Treated,
Feel Better... Today!

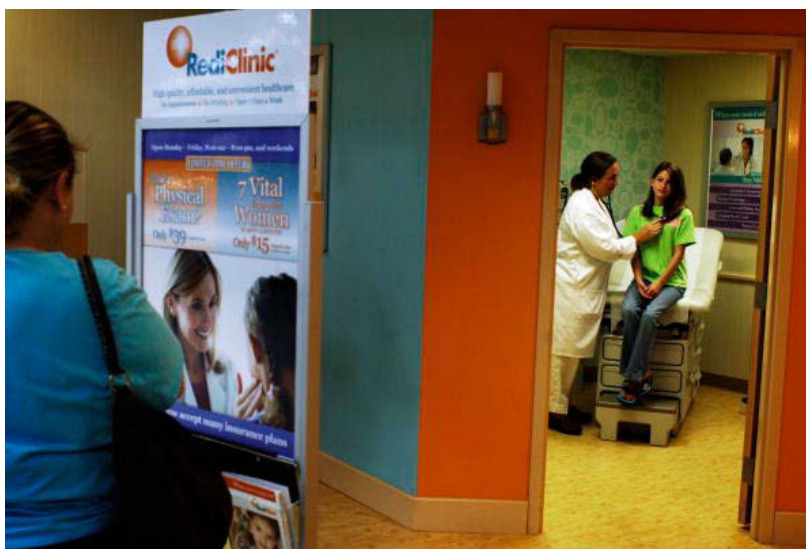


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS

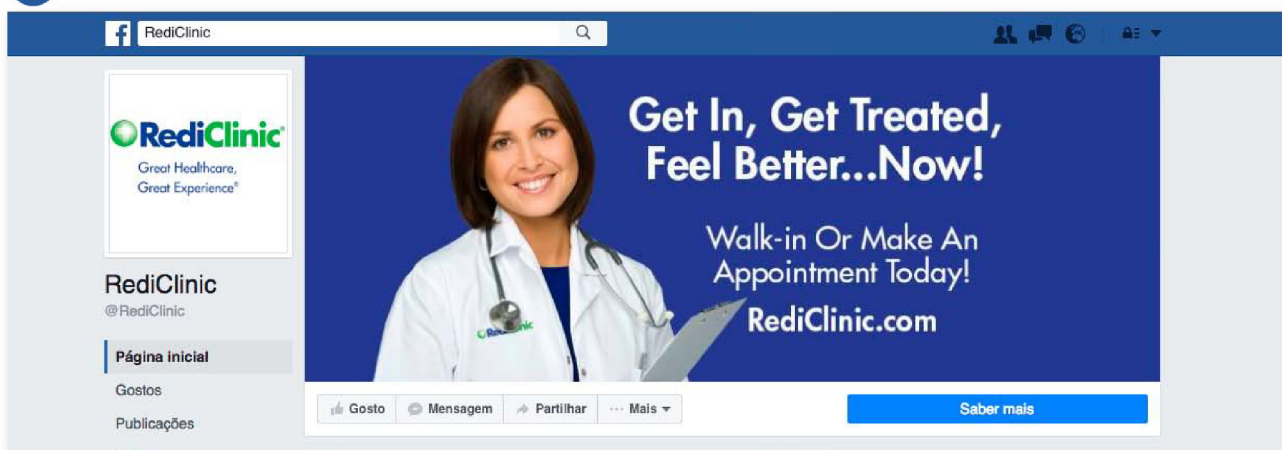


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

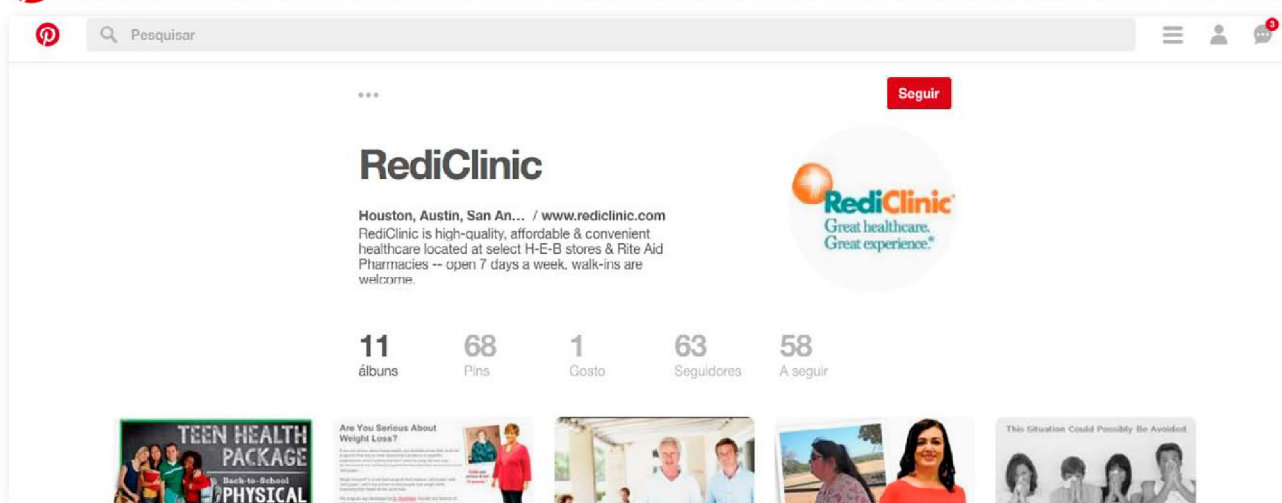
VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



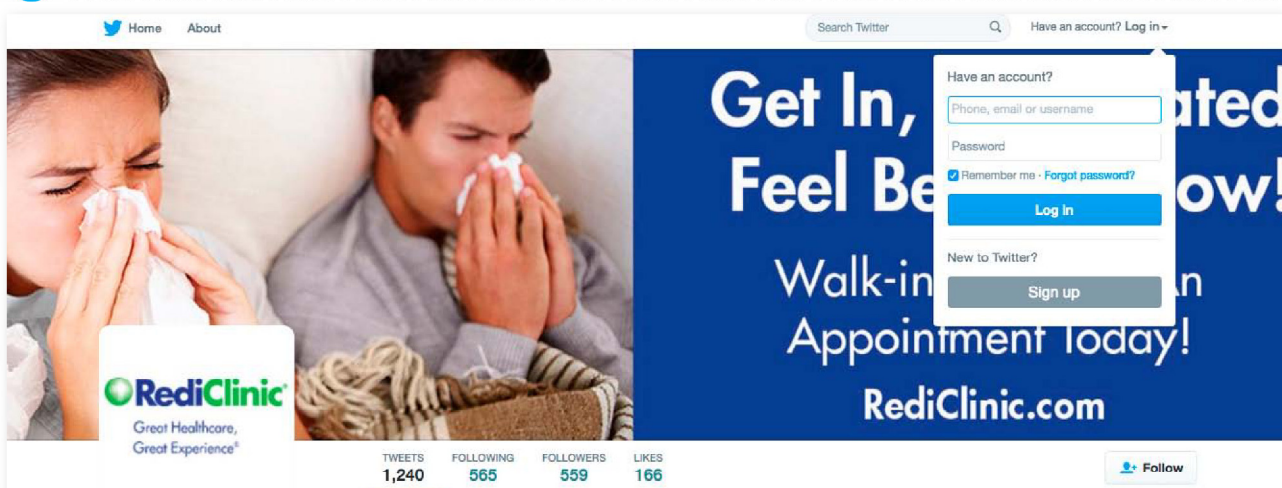
www.facebook.com/RediClinic



www.pinterest.com/rediclinic



www.twitter.com/rediclinic



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: CENTROS ÚNICO

ASSINATURA: Depilação Laser - Medicina Estética

ORIGEM: Espanha

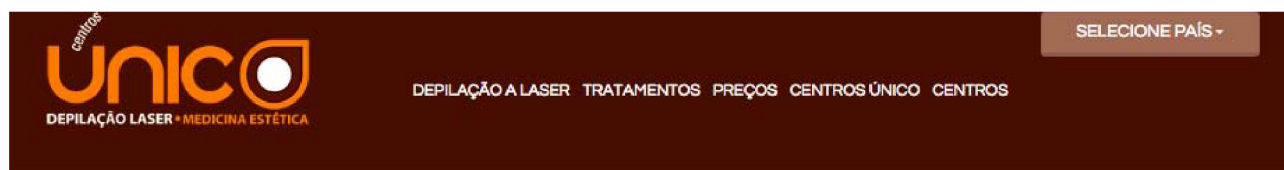
PAÍSES ONDE ATUA: Espanha, Itália, Alemanha, Reino Unido, Suíça, México e Portugal.

SOBRE: Com mais de 200 centros na Espanha, e uma forte expansão no Reino Unido, Portugal, Itália e Alemanha, Centros Único é uma referência em depilação com laser de diodo com controlo médico e medicina estética. Utilizam equipamentos de última tecnologia e realizam os tratamentos estéticos e médico-estéticos, faciais e corporais, mais vanguardistas, utilizando somente produtos de primeiras marcas e, no caso da medicina estética, sempre com o apoio da melhor equipa médica.

ESPAÇOS FÍSICOS: Em Portugal existem 12 espaços (Lisboa,Coimbra,Porto,Setúbal,Braga e Leiria)

OFERTA DE SERVIÇOS: Estética facial, Medicina facial

WEBSITE: www.centrosunico.pt



PACK Dermolipoescultura
Reduz centímetros

4 sessões de DoubleCorp
+
4 sessões de pressoterapia **399€**
+
2 **NOVO** sessões de Hidrolipoclasia ultrassónica (4 ampolas, 2 zonas)

Mais tratamentos por apenas **299€** cada um
- 1 sessão de **HIDROLIPOCLASIA ULTRASSÓNICA** (2 ampolas, 1 zona)
- 5 sessões de **MESOTERAPIA INFILTRADA**

Condições da promoção...

Bem-vindo à Centros Único

Com mais de 200 centros em Espanha, e uma forte expansão no Reino Unido, Portugal, Itália, México, Suíça e Alemanha, Centros Único é uma referência em depilação com laser de diodo com controlo médico e medicina estética. Utilizamos equipamentos de última tecnologia e realizamos os tratamentos estéticos e médico-estéticos, faciais e corporais, mais vanguardistas, utilizando somente produtos de primeiras marcas e, no caso da medicina estética, sempre com o apoio da melhor equipa médica.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

Nos Centros Único a **DEPILAÇÃO A LASER DÍODO** de alta potência **em peles bronzeadas é possível!**
 controlo médico - 1 sessão a cada 3 meses

25€* zona / sessão
 Área 40€ zona / sessão

OU MELHOR ANUDA: COMBINA 2 ZONAS POR 39€** sessão
 Área 80€ / sessão

centros
UNICO

Mais de 190 centros - centrosunico.com

Preço válido do dia 01.08.16 a 31.08.16. *Preço por sessão na compra de um pack de 5 ou mais sessões. **Preço por sessão na compra do pack de 5 ou mais sessões e sujeito à compra mínima de 2 zonas. Consulte as condições no centro.

Desperte o seu **CORPO**,
 Reinvente-se

centros
 MEDICINA ESTÉTICA
UNICO

Tratamentos faciais e corporais

f centrosunico.pt

Elimina rugas

neoadvanced Technology
 TESTA Tratamentos exclusivos de Centros Único

DoubleCorp
 Reduz e realinha

OU

Facial Pulsonic
 Rejuvenesce e ilumina

4 sessões
199€*

centros
UNICO

PÉS DE GALINHA
 MAÇÃS DO ROSTO
 SULCOS
 LÁBIOS
 DECOTE

Redensifica
 Preenchimento

Rejuvenesce e ilumina
 Aumenta volume

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



<http://centrosunico.blogspot.pt>



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



https://twitter.com/Centros_Unico



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



PRODUTOS MARCA PRÓPRIA



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



HIGHLIGHTS

// "MUNDO À PARTE" DO ESPAÇO COMERCIAL
ONDE SE INSERE

// RECURSO A MATERIAIS "QUENTES"

// AROMA IGUAL EM TODOS OS CENTROS

// ATENDIMENTO PERSONALIZADO – COMERCIAL,
DIFERENTE DO TÉCNICO

// COMERCIALMENTE AGRESSIVOS

(COLABORADORA/ PROMOTORA NA FRENTE DE LOJA)

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



STORES PLACEMENT



CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

+ 10 ESPECIALIDADES NO CENTRO CLÍNICO E CIRÚRGICO



DERMATOLOGIA



TRANSPLANTE CAPILAR

CLÍNICA GERAL E MEDICINA FAMILIAR

GINECOLOGIA E OBSTETRÍCIA

NUTRIÇÃO E DIETÉTICA

NEUROCIRURGIA

OFTALMOLOGIA

UROLOGIA

CLÍNICA DA DOR



CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

+ 34 ESPECIALIDADES NA CLÍNICA S. SEBASTIÃO

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

NOME: FACCIA

ASSINATURA: Cirurgia Plástica e Estética

ORIGEM: 2001

SOBRE: A Faccia iniciou a sua atividade dia 14 de fevereiro de 2001 com o objetivo de prestar todos os serviços de natureza estética num mesmo local, com recurso aos mais recentes equipamentos e com o mais elevado padrão de qualidade técnica de todos os seus profissionais. Por isso, em setembro de 2015 mudaram de instalações. Pretende, ao ser um dos primeiros centros de cirurgia de ambulatório (sem Internamento), oferecer, a todos os que procurarem, uma personalização dos tratamentos de modo a que as suas expectativas correspondam ao resultado final. A Faccia oferece uma contribuição para melhorar a qualidade de vida, numa perspetiva de bem-estar físico, mental e social, centrada no indivíduo.

ESPAÇOS FÍSICOS: 2 (em **Lisboa no Centro Clínico e Cirúrgico** e nos **Açores na Clínica de S. Sebastião** (deste de 2009 adquirida pelo Grupo Marques))

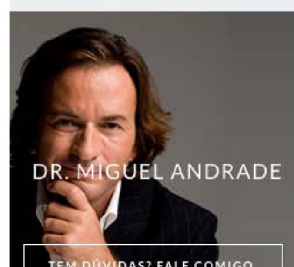
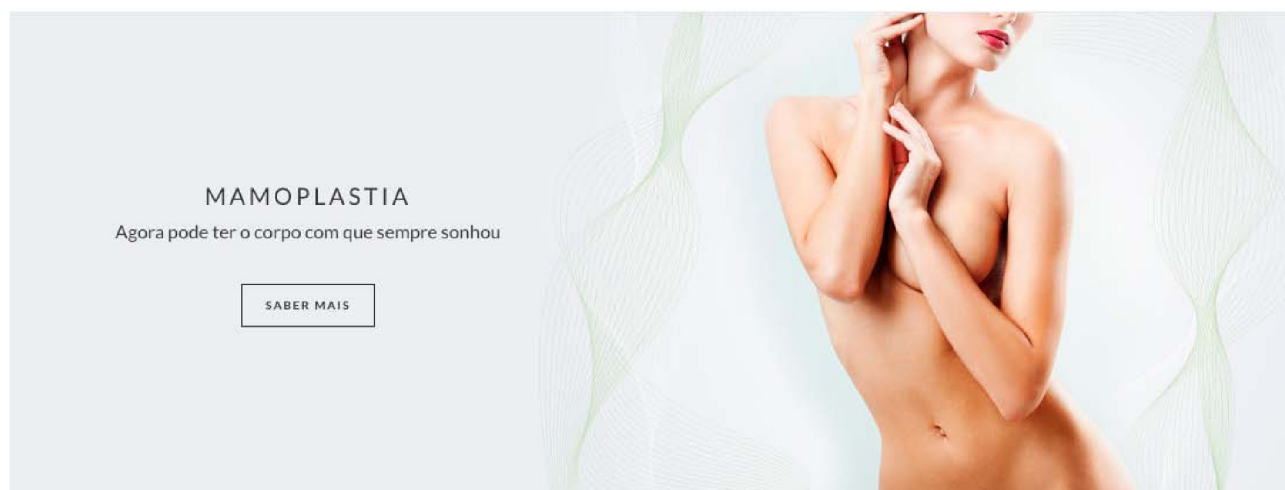
OFERTA DE SERVIÇOS: Tratamentos cirúrgicos face + Tratamentos não cirúrgicos face + Tratamentos cirúrgicos corpo + Tratamentos não cirúrgicos corpo

WEBSITE: www.faccia.pt



FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

HOME A FACCIA TRATAMENTOS PARCEIROS NOTÍCIAS FAQ'S BLOG CONTACTOS



PRECISA DE INFORMAÇÕES? PREENCHA O FORMULÁRIO.

Nome *

Email *

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



VISÃO

Pretendem, ao ser um dos primeiros centros de cirurgia de ambulatório (sem internamento), oferecer, a todos que os procurarem, uma personalização dos tratamentos de modo a que as suas expectativas correspondam ao resultados final.

MISSÃO

Cada vez mais o bem estar físico e psíquico aliada a uma exigência mais apertada do ponto de vista profissional é uma preocupação de todos.

VALORES

O respeito pelo próximo e de cada um em particular como ser humano é um dos princípios das suas actividades.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

TRATAMENTOS
MASCULINOS

FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA



"Eu não poderia estar mais satisfeita com os resultados da minha cirurgia. Fiz um aumento do peito na Clínica Faccia, com o Dr. Miguel Andrade"

FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA



FACCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

Renove a sua beleza e enfrente melhor os desafios da Vida

- MAMOPLASTIA
- LIPOASPIRAÇÃO
- ABDOMINOSPLASTIA



EM DESTAQUE

MAMOPLASTIA DE AUMENTO

Sinta-se mais bonita. Prepare-se para os dias quentes e tenha o peito com que sempre sonhou.

Consulta

Diagnóstico

Cirurgia

Pós Operatório

Contacte-nos

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



www.faccia.pt/blog

www.facebook.com/faccia.cirurgioplastica

www.twitter.com/ClinicaFACCIA

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

FACIA

CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

Projeto de Arquitetura por 38N9W: <http://www.38n9w.com/centro-clinico-e-cirurgico-projecto-de-clinica/>



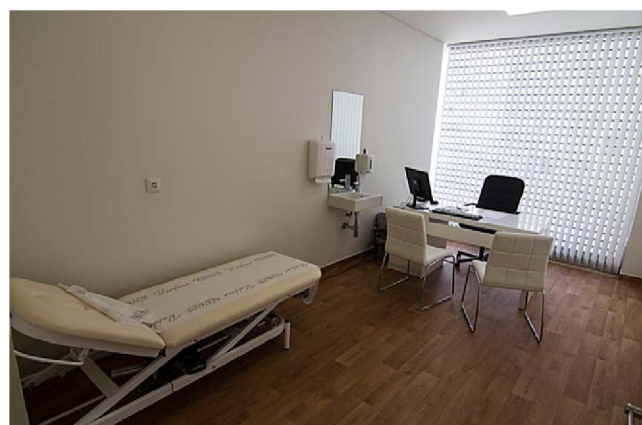
OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

FACIA

CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

FAOCIA
CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA

HIGHLIGHTS

// ESPAÇO INTEGRADO DENTRO DE CENTROS
COM OUTRAS ESPECIALIDADES/ MARCAS

// AMBIENTE E ELEMENTOS REMETEM
PARA ESPAÇO E SERVIÇOS EXCLUSIVOS

// PREDOMINÂNCIA DE TONS CLAROS COM
RECURSO A TEXTURAS

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: CLÍNICA DO TEMPO

ASSINATURA: Dr. Humberto Barbosa

ORIGEM: -

NÚMERO DE CLÍNICAS: 5

SOBRE: Controlar o tempo, atrasar o relógio biológico e aumentar a longevidade, é um sonho que o Dr. Humberto Barbosa persegue desde sempre.

Depois de fazer a sua formação académica em Inglaterra e no ano em que celebra 25 anos de carreira, Humberto Barbosa inicia um novo ciclo da sua vida e torna o seu sonho de sempre realidade com a inauguração da CLÍNICA DO TEMPO®, onde o seu filho Tomás Barbosa veio a integrar a equipa de nutricionistas, garantindo-se assim a saúde e longevidade, não apenas dos clientes que visitam a clínica mas do próprio projeto em si.

Este novo projeto de excelência integra os mais modernos e exclusivos tratamentos faciais e corporais, em que se destacam o Liposhaper®, a primeira "lipoaspiração" não-invasiva e o Eternus®, o primeiro "lifting" não-invasivo, tendo sempre presente que a verdadeira beleza é aquela que vem de dentro de nós, refletindo um completo equilíbrio físico, mental e emocional.

O Centro de Investigação Nutrigenética, Hormonal e Ortomolecular da CLÍNICA DO TEMPO® permite-lhe conhecer e corrigir a predisposição genética para várias doenças e o nível de envelhecimento celular.

OFERTA DE SERVIÇOS: Emagrecimento, Celulite e gordura localizada, Tonificação Muscular, Obesidade Infantil, Rejuvenescimento Facial, Estética Vascular, Cosmética, Stresse, Check-Up Ortomolecular, Centro de Investigação Nutrigenética, Consulta de Fitness, Programa Detox+, Liposhaper ("Lipoaspiração" não evasica)

WEBSITE: www.clinicadotempo.com

IDADE	58 ANOS
GORDURA	-19,3 %
COSTAS	-28 cm
FLANCOS	-29 cm
BRAÇOS	-6 cm

+ DE 65 MIL CASOS DE SUCESSO SAIBA MAIS...

The banner also includes a '3 MESES DEPOIS' label on the 'after' image and a 'Assista ao Vídeo de Apresentação' button.

Below the banner are four images of clinic locations: PAREDE, LISBOA, PORTO, and MAPUTO.

At the bottom, there are service categories: EMAGRECER, CELULITE E GORDURA LOCALIZADA, COSMÉTICA E DIETÉTICA, and STRESSE. A 'CALL CENTER' section encourages booking a consultation: 'Marque a sua consulta já! DIAS ÚTEIS: 09H-20H'.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL PRODUTOS MARCA PRÓPRIA



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

clínica do tempo[®]
DR. HUMBERTO BARBOSA

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

clínica do tempo[®]
DR. HUMBERTO BARBOSA



QUAL É A SUA **DESCULPA?**

MADALENA
39 ANOS
CLIENTE
clínica do tempo

MARTIM
3 ANOS

MARIA
1 ANO

MANUEL
5 ANOS

UM SPRINT FINAL PARA
UM VERÃO EM FORMA

Liposhaper[®]

SEM ANESTESIA, SEM CORTES
SEM TEMPO DE RECUPERAÇÃO

clínica do tempo DR. HUMBERTO BARBOSA
DR. TOMÁS BARBOSA

CONDIÇÕES ESPECIAIS
EM TRATAMENTOS **Liposhaper[®]**
PROMOÇÃO VÁLIDA ATÉ 31 DE JULHO 2016

PAREDE • LISBOA • PORTO • LUANDA • MAPUTO
CALL CENTER INTERNACIONAL: (+351) 21 458 85 00
Info@clinica-dotempo.pt • www.clinica-dotempo.com

LÍDER MUNDIAL
EM ANTI-ENVELHECIMENTO
E "LIPOASPIRAÇÃO" NÃO-INVASIVA

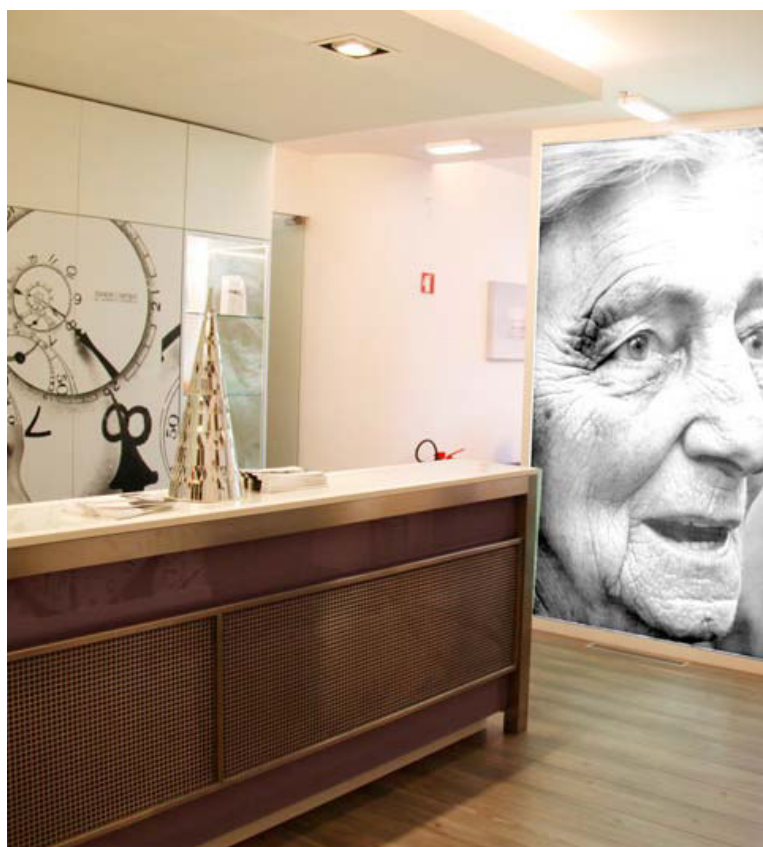
BiOTime⁵
clínica do tempo

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

clinica do tempo[®]
DR. HUMBERTO BARBOSA

LOOK & FEEL ESPAÇOS

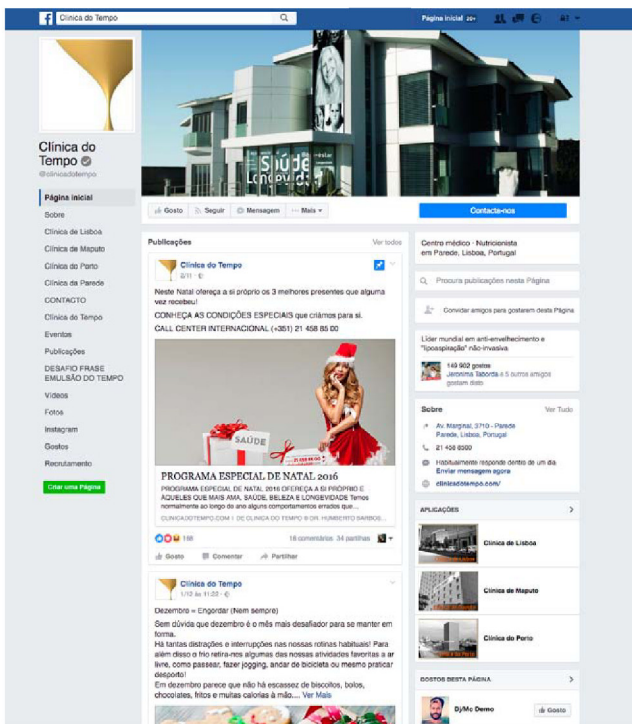


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

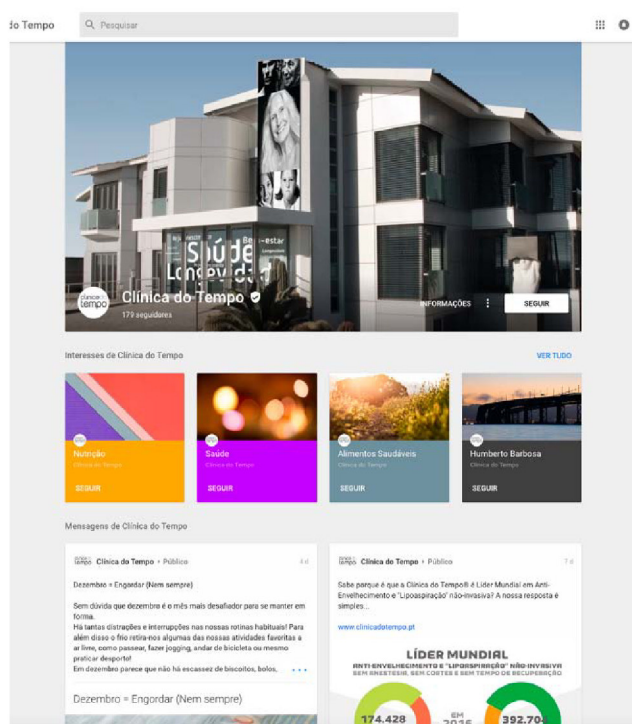
VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

clínica do tempo
DR. HUMBERTO BARBOSA

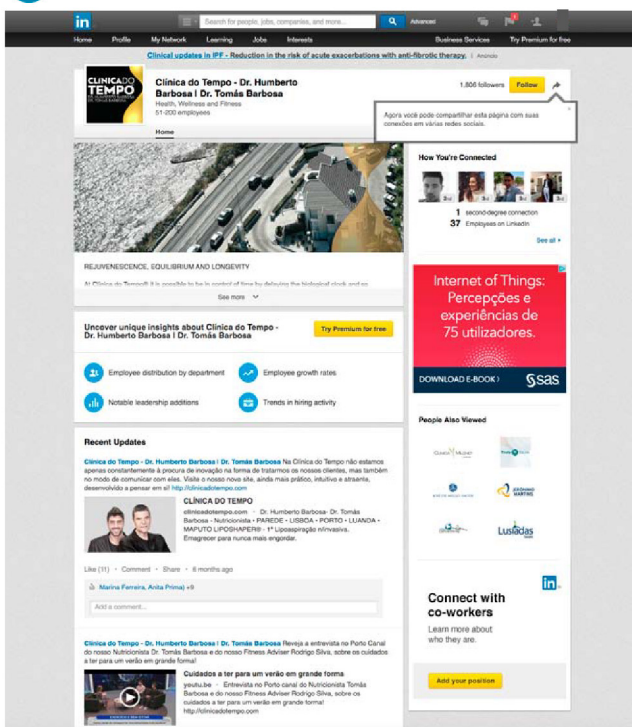
<https://www.facebook.com/clinicadotempo>



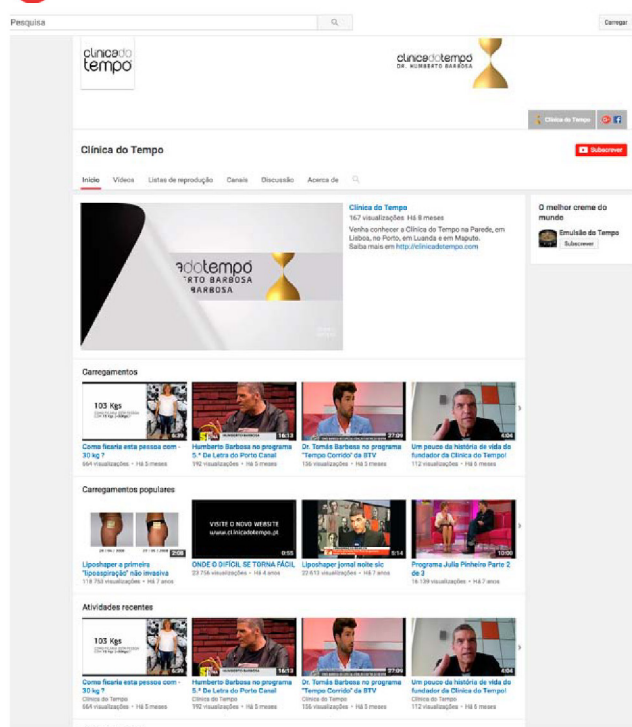
<https://plus.google.com/+clinicadotempo>



[https://www.linkedin.com/company/clinicadotempo](https://www.linkedin.com/company/clinica-do-tempo)



<https://www.youtube.com/user/ClinicaDoTempo>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: Clínica Milénio

ASSINATURA: -

ORIGEM: 1997

NÚMERO DE CLÍNICAS: 2 (Lisboa e Algarve)

SOBRE: Para o Dr. Ângelo Rebelo, cirurgião plástico e fundador da clínica Milénio a prática da medicina e cirurgia estética deve ser, tanto quanto possível, um forte aliado da saúde e do bem estar físico e emocional. Em 1997, quando o Dr. Ângelo Rebelo decide abrir a Clínica Milénio, um dos seus objectivos era trazer para Portugal as técnicas mais avançadas da Cirurgia Estética. Acompanhando e actualizando permanentemente a evolução científica nesta área, a motivação essencial do Dr. Ângelo Rebelo continua a reflectir-se na prática diária da Clínica Milénio: todos os tratamentos são feitos utilizando técnicas cada vez menos agressivas e invasivas, recorrendo apenas a anestésias locais e sem internamento. Esta forma de actuar permite ao doente recuperar rapidamente a normalidade do seu dia-a-dia.

OFERTA DE SERVIÇOS: Cirurgia Plástica; Cirurgia Estética; Medicina Estética; Cirurgia Vascular; Ginecologia; Consulta de Urologia; Consulta para Balão Gástrico; Nutricionismo e Dietética; Medicina Dentária; Estética; Consultadoria de Imagem; Psicologia; Naturologia; Osteopatia

MISSÃO: "A cirurgia estética pode promover mudanças físicas que se reflectem diariamente na auto-estima"

WEBSITE: www.clinicamilenio.com/pt

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

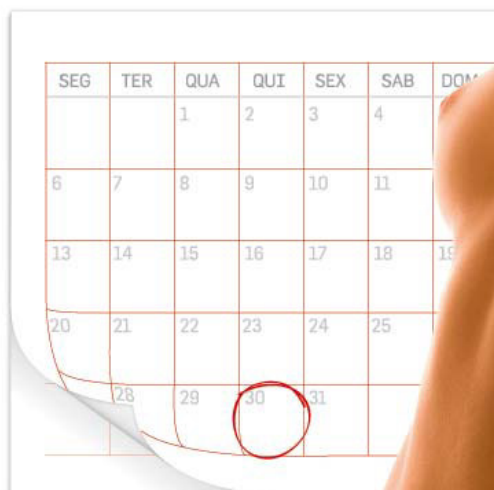
CLINICA  MILENIO

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

A partir de agora é mais fácil realizar o seu sonho.

Consulta e cirurgia no mesmo dia*

- Mamoplastia de aumento
- Mama de redução
- Mastopexia
- Mastopexia com próteses



*o/a paciente deverá trazer consigo os últimos exames e análises feitos.



Milénio *Express**

Rejuvenesça à hora de almoço

Agora de segunda a quinta entre as 12h e as 15h a Clínica Milénio pode ajuda-la a rejuvenescer á hora de almoço com o seu método de rejuvenescimento express feito especialmente à medida da mulher executiva que dispõe de pouco tempo para si própria.

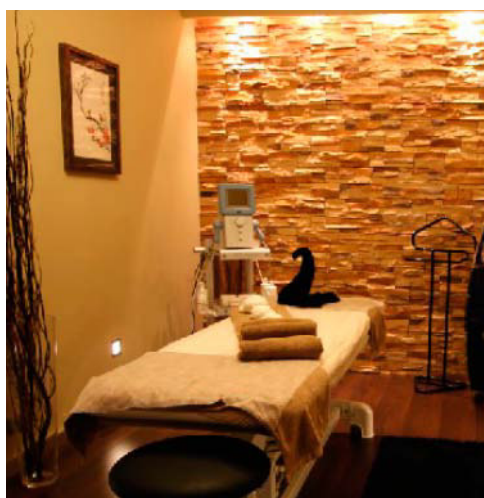
Ácido Hialurónico • Botox • Preenchimentos
Método Milénio • Mesoplastia • Microneedling

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

CLINICA  MILENIO

LOOK & FEEL ESPAÇOS

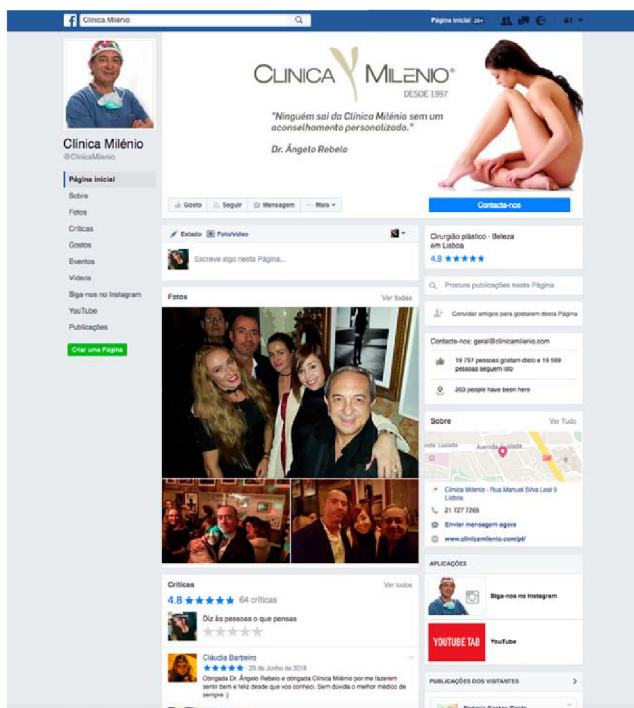


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



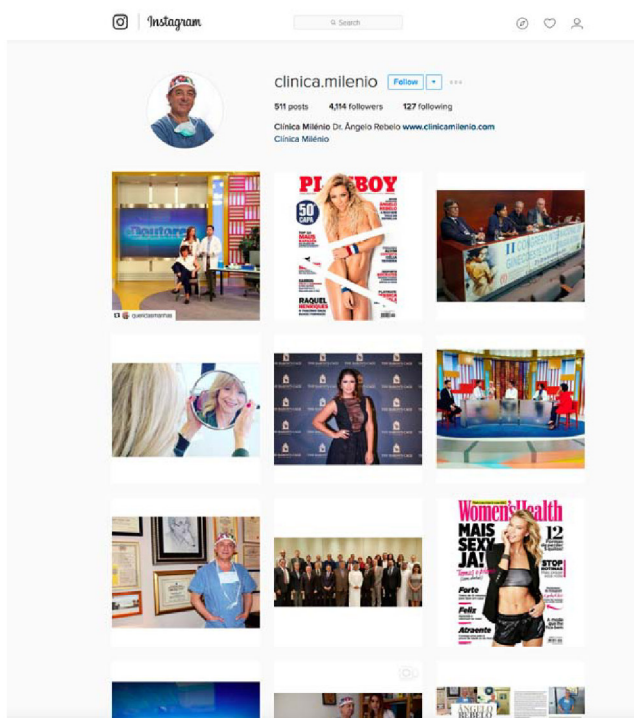
<https://www.facebook.com/ClinicaMilenio>



<https://clinicamilenio.com/blog>



<https://www.instagram.com/clinica.milenio>



<https://www.youtube.com/user/ClinicaMilenio#p/u>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

discover better **sk:n**

NOME: Sk:n

ASSINATURA (INST): The Nation's Skin Clinic **(COMMUNICATION):** Discover Better skin / It's what we know

ORIGEM: 1990, UK

NÚMERO DE CLÍNICAS: + de 40

SOBRE: A Sk:n é especialista em todas as últimas técnicas de rejuvenescimento e avançados tratamentos a laser, incluindo tratamentos anti-envelhecimento, depilação a laser, peelings, tratamentos de dermatologia, tratamento do acne e remoção de tatuagens a laser, entre outros.

OFERTA DE SERVIÇOS: Acne treatments, Acne scar treatment, Laser Hair removal, Hair transplant surgery, Anti-ageing injections, Dermal fillers, Hydracial, Microdermabrasion, Microneedling, Rejuvenation, Sculptra, Skin peels, Tread lifts, Lip fillers, Birtmark removal, Co2re, Dermatology, Facial thread veins, Fraxel, Hyperhidrosis, Laser resurfacing, Leg thread veins, Milia removal, Minor skin, Rosacea treatment, Tatto removal, Varicose veins removal, Wart & Verrucae, Skin tag removal.

WEBSITE: www.sknclinics.co.uk

The screenshot shows the Sk:n website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'Call Us Now 0330 029 9580', 'Book a Consultation', and 'Promotions & Offers'. Below this is the Sk:n logo and a menu with categories like 'Treatments', 'Conditions', 'Pricing', 'Clinics', 'Shop', and 'About'. A secondary navigation bar includes 'NHS PARTNER', '42 CLINICS NATIONWIDE', and '0% FINANCE AVAILABLE'. The main content area features a large image of a smiling woman with blonde hair holding a glass. Overlaid on this image is a 'Great' Trustpilot review badge and a 'Arrange a Consultation Now' form. The form includes fields for 'Title', 'First name', 'Surname', and 'Email', and a 'NEXT STEP >' button. At the bottom of the page, a red banner advertises 'UP TO 25% OFF ANTI-AGEING TREATMENTS' with a 'VIEW OFFER' button.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



AFTERCARE & SUPPORT

WE'RE ALWAYS HERE TO SUPPORT YOU

We will never offer you a treatment you don't need.

We will continue your aftercare until we're sure that you have the best results possible.

When you make a decision to go ahead with a treatment or procedure you'll be feeling positive and looking ahead to renewed feelings of self-confidence.

You may also feel a little apprehensive.

We will always ensure that you feel fully supported before, during and after your treatment, whether that's more information to take away, a phonecall from your clinic manager or practitioner or simply time to think about whether you want to have a further treatment.

We will also fully equip you with any products you would like and information to maintain your results at home.

Your time at the clinic is only the beginning of discovering better skin: we do everything we can to make sure it continues long afterwards.

OUR STANDARDS

Over the last 20 years, we've helped over half a million clients to healthier, more radiant skin that feels smooth and appears flawless. We employ only the most experienced doctors and dedicated medical staff who will work with you to help you achieve perfection. We use the latest clinically proven products and technologies in all of our state-of-the-art clinics nationwide. We partner with the country's leading authoritative and government bodies, and highly renowned suppliers to ensure we deliver to the highest of standards, and to give you total piece of mind that you are in safe hands. If you want to feel better about the way your skin looks, you'll be looking for expert advice, the most advanced care, and treatments that'll really work for you.

We are trusted specialists in all the latest rejuvenation techniques and advanced laser treatments including Botox®, laser hair removal, skin peels and laser tattoo removal.

We are governed by the Care Quality Commission and the Independent Health Advisory Service 'Treatment You Can Trust' register and regularly work with the British Skin Foundation. We are also very proud to be the first national network of clinics to register onto the 'Treatments You Can Trust' register.



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

discover better **sk:n**

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

discover better **sk:n**

BENEFIT FROM UP TO **30% OFF***

ANTI-AGEING TREATMENTS

Before After

AUTUMN OFFERS

BENEFIT FROM UP TO **30% OFF***

TREATMENTS

R U V U G L Y ?

USING SUNBEDS CAN DAMAGE YOUR SKIN AND MAKE YOU LOOK OLD BEFORE YOUR TIME

sk:n VITA LIBERATA

CANCER RESEARCH UK

sk:n

MUST END 4TH DECEMBER

BENEFIT FROM **40% OFF***

LASER HAIR REMOVAL TREATMENTS

“ They professionally deliver a quality service the treatment has been very effective ”

TRUSTPILOT

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

discover
better **sk:n**

LOOK & FEEL PRODUTOS MARCA PRÓPRIA

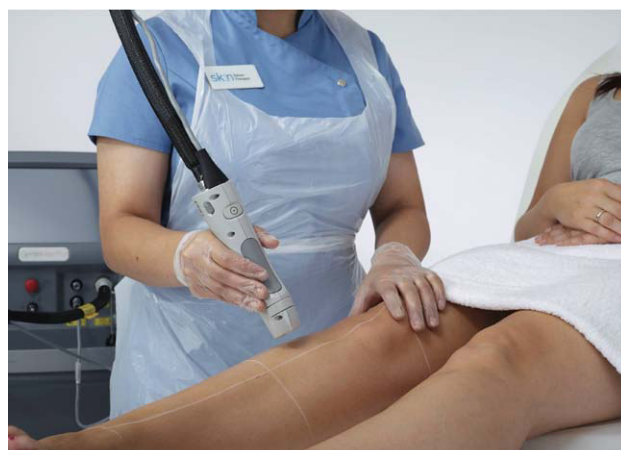
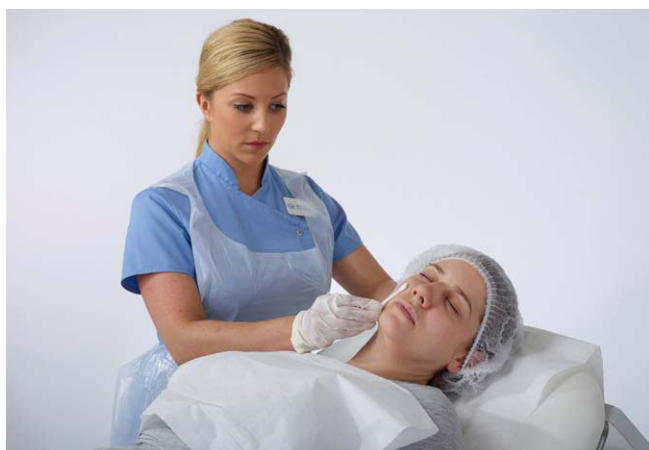


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

discover better **sk:n**

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

discover better **sk:n**

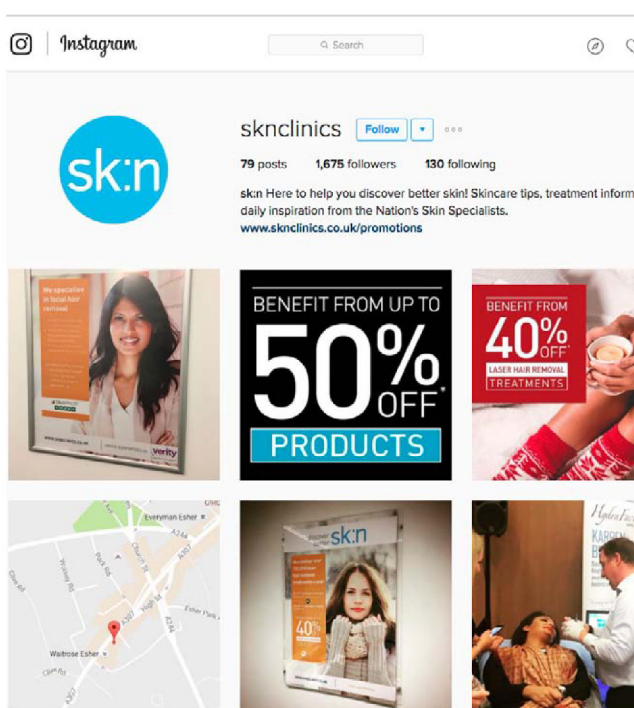
<https://www.facebook.com/pg/sknclinics>



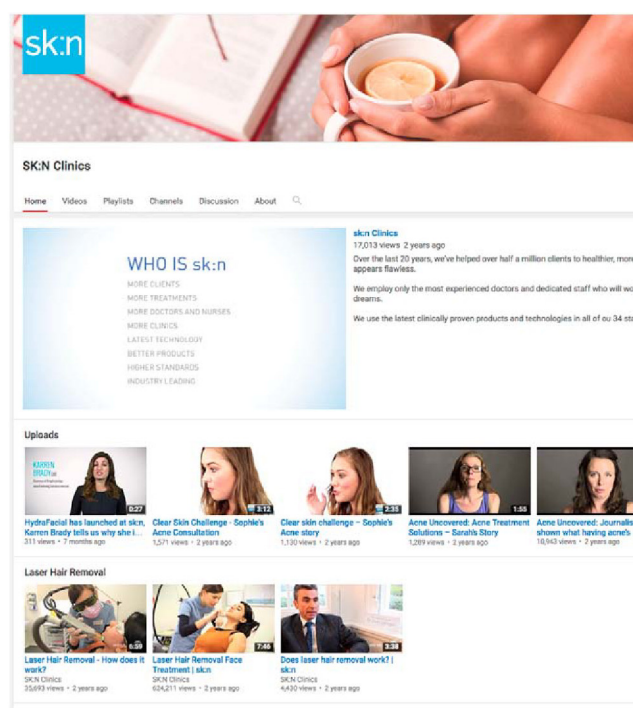
<https://twitter.com/sknclinics>



<https://www.instagram.com/sknclinics>



<https://www.youtube.com/user/sknclinics>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



DestinationSkin

NOME: DESTINATION SKIN

ASSINATURA: -

ORIGEM: 2004

NÚMERO DE CLÍNICAS: 17

SOBRE: Estabelecida em 2003, a DestinationSkin é uma cadeia inglesa de clínicas registadas, especializadas em soluções de tratamentos de pele não invasivos, para que mulheres e homens, se sintam e estejam no seu melhor. Providenciando um serviço desenhado e personalizado especialmente para cada cliente, oferecem também uma consultoria complementar a gamas de tratamentos recomendados, que visem problemas específicos de pele e o anti-envelhecimento.

OFERTA DE SERVIÇOS: Anti-Ageing Treatments + Anti-Wrinkle + The Consultation Process + Injectable Treatments + DermaRoller & eDermastamp + Intense Pulsed Light + Intraceuticals + Laser Hair Removal + Laser Skin Rejuvenation + Lip Fillers + Mesootherapy + Microdermabrasion + Prescription Facials + Skin Peels + Smoothshapes (Cellulite) + Thread Lift + Vein Removal + Wrinkle Relaxing Injections (toxin)

MISSÃO: DestinationSkin The UK's Leading Laser Hair Removal & Skin Experts

WEBSITE: www.destinationsskin.com

The screenshot shows the DestinationSkin website homepage. At the top, there is a navigation menu with links: HOME, AREA OF CONCERN, TREATMENTS, OFFERS, OUR SKIN CLINICS, ABOUT US, SHOP, SKINCARE AWARE, BLOG, and CONTACT US. The main banner features a festive background with the text "Christmas PARTY PERFECT" in large, bold letters. Below this, it says "Get party ready with LIP FILLERS & ANTI-AGEING INJECTIONS" and "BOOK TODAY". A pink circular badge indicates "PRICES FROM £99*". On the right side of the banner is a close-up image of a smiling woman's face. Below the banner, there is a section titled "THE CONSULTATION PROCESS" with a sub-headline "BOOK A CONSULTATION". This section includes a form to book a consultation, with fields for "First Name *" and "Surname *". A note above the form says "FREE Taster Session When You Book Today*".

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



DestinationSkin

THE DESTINATIONSKIN DIFFERENCE

We are committed to educating and inspiring women and men to adopt advanced skin solutions that work. Thousands of people have already discovered the DestinationSkin difference, see how we can help you become you at your best:

Our Expert team

Our people are our greatest asset. Highly skilled and trained, our team offers a discreet, approachable and reassuringly personal service, making advanced skin solutions accessible to every client. Every relationship and interaction begins with a tailored consultation to ensure your individual needs are met.

Depending on the prescription that is right for you and your skin, we will create a bespoke treatment journey, which our doctors, nurses and expert practitioners continuously review, helping you achieve the results you are looking for.

Confidence in our expertise

We have the experience and knowledge to give every client the best possible service. Our practitioners undergo extensive training on our treatments and product ranges to give our clients the best possible results. We are proven in the service we deliver, so you can trust us and feel 100% confident.

Passionate about results

We measure ourselves against the results we deliver for our clients and we believe in only delivering advanced skin solutions that work. We strive to make a tangible difference to every client and pride ourselves in helping them to feel confident and achieve the results that they want, from removing unwanted hair to rejuvenating ageing skin.

Ethical in our approach

DestinationSkin believes in being honest and genuine. We prescribe only the most appropriate combination of products and treatments to deliver what our clients really need. We want our customers to enjoy their experience at DestinationSkin and only offer treatments relevant for our clients



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



DestinationSkin

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

OUTSTANDING RESULTS, UNBEATABLE VALUE

NEW LOWER PRICES!

1. Mid cheek region
2. Cheekbone
3. Higher cheekbone
4. Naso-labial folds
5. Cheek region
6. Jawline
7. Maronetta line
8. Pre-jaw area

SAY HELLO TO A NEW YOU



DestinationSkin[®]
LASER HAIR REMOVAL & SKIN SPECIALISTS

Come along to our
KNIGHTSBRIDGE CLINIC THURSDAY
10TH NOV FOR A SPECIAL EVENT
6-8pm!

Attendees can claim a **FREE** skincare starter kit* and watch our **NEW** EDS microneedling treatment being performed.

* While stocks last

DestinationSkin[®]
LASER HAIR REMOVAL & SKIN SPECIALISTS

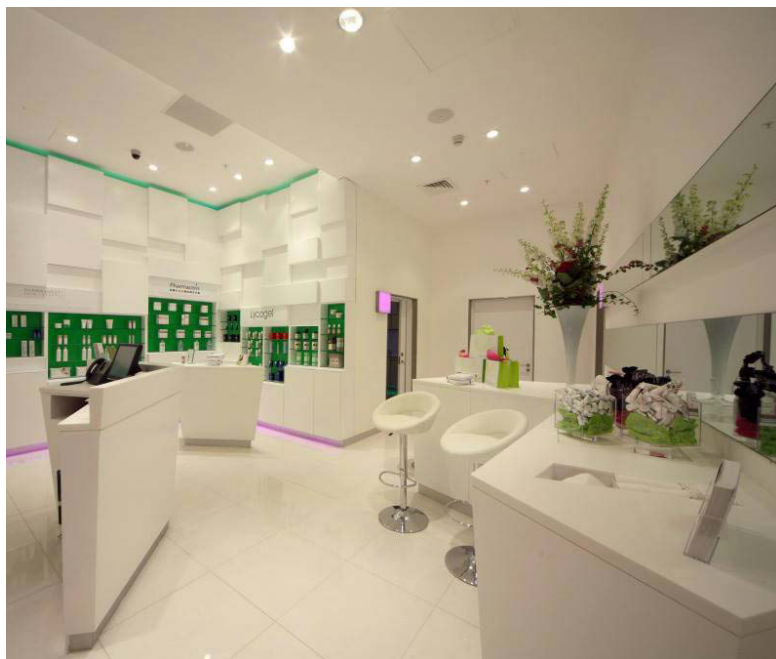
OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



DestinationSkin

LOOK & FEEL ESPAÇOS



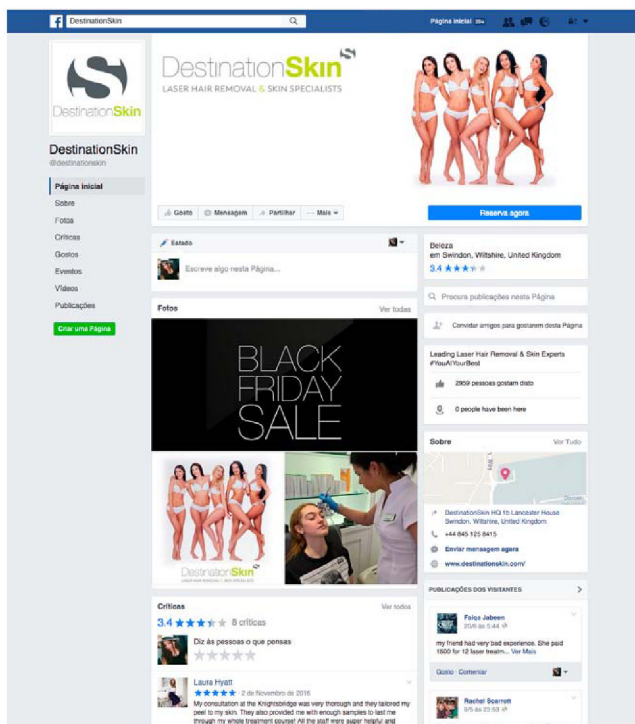
OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



DestinationSkin

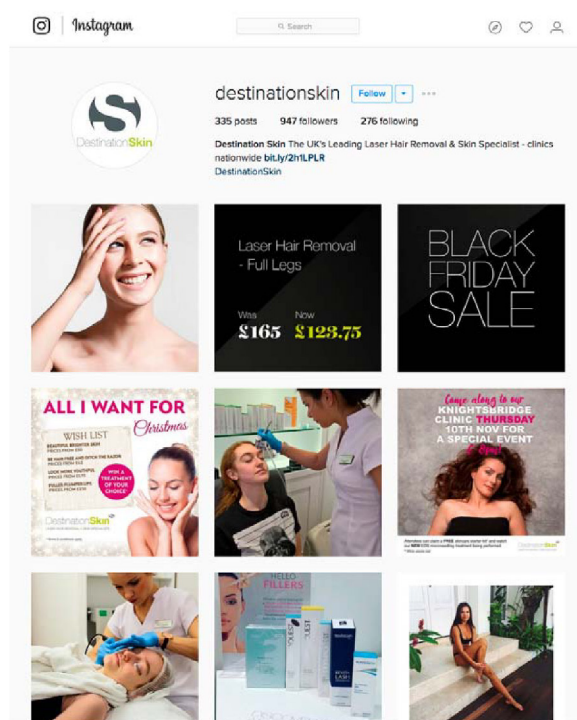
<https://www.facebook.com/destinationskin>



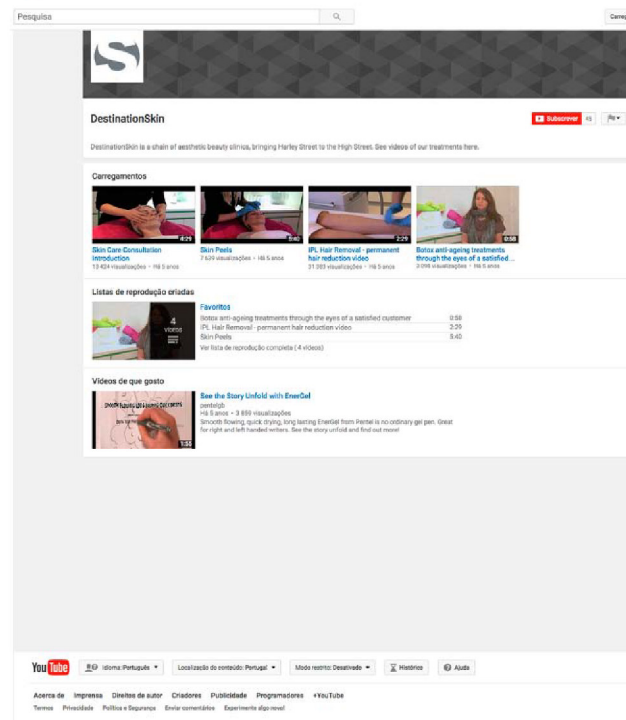
<https://twitter.com/destinationskin>



<https://www.instagram.com/destinationskin/>



<https://www.youtube.com/user/DestinationSkinUK>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

BRAND ARCHITECTURE



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

MultiOpticas 

NOME: MULTIOPTICAS

ASSINATURA: A melhor oferta, sempre.

ORIGEM: Espanha

SOBRE: No início dos anos 70, um pequeno grupo de óticos uniu-se com o objetivo de melhorar os serviços prestados e os produtos comercializados visando assegurar o crescimento do seu próprio negócio. Esta iniciativa foi progressivamente ganhando alicerces sólidos até chegar a ter um nome próprio: MultiOpticas. Em 1987, a MultiOpticas inicia a sua política de expansão e entra no mercado português através da associação a um grupo de óticos portugueses. Em resultado de um crescimento fortemente sustentado, em Maio de 2001 a MultiOpticas de Gestão, S.A. foi adquirida pelo grupo Pearle Europe, já no final de 2002 funde-se com a Multipearle, Lda. (outra empresa do grupo), dando lugar à denominação MultiOpticas Unipessoal, Lda. Em Outubro de 2008 a recém criada Pearle Portugal absorve, por fusão, a MultiOpticas Unipessoal, Lda. e em 2010, o grupo Pearle Europe fundiu-se com o grupo GrandVision – passando o novo grupo a denominar-se GrandVision B.V .

A MultiOpticas está a assinalar os 28 anos em Portugal com uma nova linha de comunicação. Foi apresentado um novo logótipo assim como um novo conceito de loja top store. A nova identidade gráfica do grupo GrandVision, em que se insere hoje a MultiOpticas, surge com um branding transversal, implementado em todos os países com o novo mote 'Eye Care, We care more'.

Em Portugal a MultiOpticas possui 186 lojas, em que 94 são próprias e 92 são de franquia.

OFERTA DE SERVIÇOS: Consultas de Optometria gratuitas; Oferta variada de Óculos de Sol; Óculos Graduados; Lentes Progressivas; Lentes de Contacto;

WEBSITE: www.multiopticas.pt

[Subscrever Newsletter](#) [Iniciar Sessão](#) [Carrinho de Compras](#)

MultiOpticas 

HOME PRODUTOS ▾ TRY ME CAMPANHAS SERVIÇOS CONSELHOS

ESTÁ À VISTA DE TODOS
SOMOS PREFERIDOS POR SI.
OBRIGADO!



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



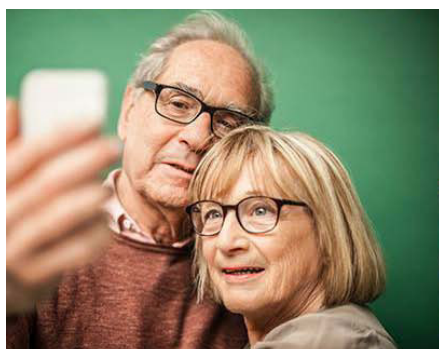
LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

27/11/16 às 10:00
1ª Corrida Associação Jorge Pina
**QUER AJUDAR?
DÊ UMA CORRIDA**

powered by
MultiOpticas



Promo Família
LEVE 3 PAGUE 1



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

GrandOptical

NOME: GRANDOPTICAL

ASSINATURA: Óptica por Excelência

ORIGEM: 1989 Paris

NÚMERO DE LOJAS: 6 em Portugal, + de 80 espalhadas pelo mundo.

SOBRE: Em 5 de Maio de 1989, no Centro Comercial Belle-Epine, em Paris, nasce a primeira loja GrandOptical, sob o signo "O óptico que fabrica os seus óculos em 1 hora." O sucesso foi imediato. No início dos anos 90 já eram 11 as lojas abertas, estando uma delas instalada numa das mais belas avenidas do mundo: Champs-Élysées. No Inverno de 1999, esta loja de 500 m² é ampliada e passa a ter um espaço de 1000 m², ganhando o estatuto de Megastore.

Em Portugal, a GrandOptical está presente no Centro Comercial Colombo desde 1997, no Almada Fórum desde 2002 e no CascaiShopping desde 2004, no MarShopping em Matosinhos desde 2008 e no NorteShopping desde 2014, e agora no Palácio do Gelo em Viseu. Hoje, com mais de 80 lojas espalhadas pelo mundo, o lema é "Garantia de satisfação". A GrandOptical é o único centro de cuidados visuais que garante, na maioria das situações, o fabrico e a entrega dos seus óculos em apenas uma hora.

Tudo isto só é possível porque cada centro possui um laboratório de fabrico de lentes, equipado com tecnologia de última geração, onde técnicos especializados trabalham diariamente para assegurar um trabalho de excelência.

OFERTA DE SERVIÇOS: Consultas de Optometria gratuitas; Oferta variada de Óculos de Sol; Óculos Graduados; Lentes Progressivas; Lentes de Contacto;

WEBSITE: www.grandoptical.pt

The image shows a screenshot of the GrandOptical website. At the top left is the logo 'grandOptical Óptica por Excelência'. To the right is a 'GO NEWS' button. Below the logo is a navigation bar with icons and labels for 'CAMPAÑHAS', 'PRODUTOS', 'MY LOOK', 'REVISTA GO', and 'CONTACTOS'. The main content area features a large image of a woman with red hair wearing glasses. To the right of the image is a promotional message: 'LUXO ACESSÍVEL É TER UNS ÓCULOS GRADUADOS COMPLETOS' and a large pink square containing the text 'GUCCI 199€'. At the bottom of the page is a green navigation bar with icons and labels for 'SOBRE NÓS', 'SATISFAÇÃO', 'RECRUTAMENTO', 'VISÃO', and 'LOJAS'.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

GrandOptical

MISSÃO

A garantia de satisfação total, é a pedra basilar da filosofia GrandOptical.

FILOSOFIA

“Cada cliente é único e especial” é a máxima da filosofia da GrandOptical.

VALORES

INOVAÇÃO

DESEMPENHO

ATENÇÃO AO CLIENTE

QUALIDADE

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

GrandOptical

LOOK & FEEL DA COMUNICAÇÃO

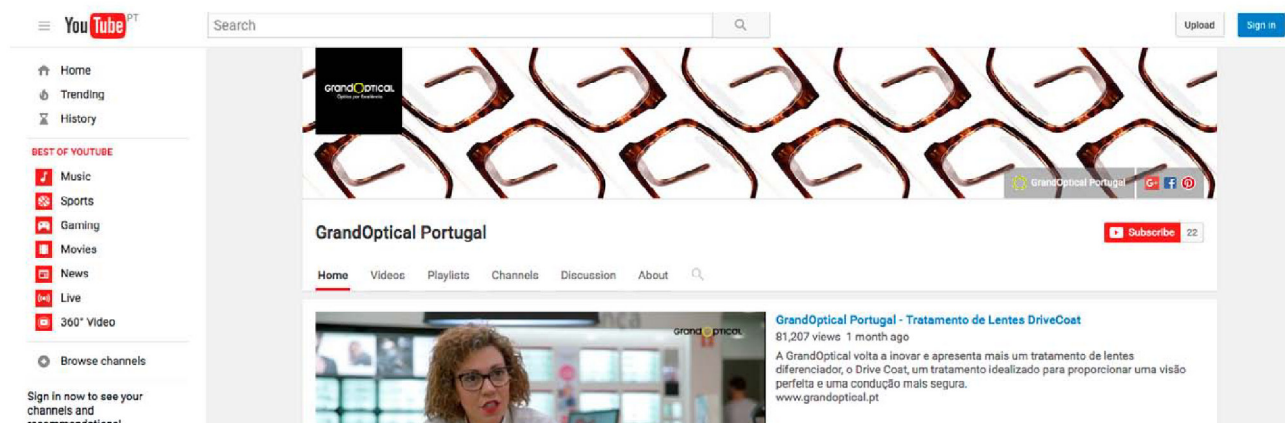


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

GrandOptical

<https://www.youtube.com/user/grandopticalportugal>



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



<https://pt.pinterest.com/grandopticalpt/>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

GrandOptical

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: Instituto Microcirurgia Ocular

ASSINATURA: -

ORIGEM: 1998

NÚMERO DE CLÍNICAS: 1

SOBRE: O IMO foi fundado em 1998 por oito médicos oftalmologistas, como um projecto inovador que fizesse prevalecer o primado da excelência técnica e humana, sobre qualquer outra prioridade. É uma instituição particular, dedicada exclusivamente à prestação de cuidados médicos e cirúrgicos de Oftalmologia, cuja actividade se tem desenvolvido no âmbito da medicina privada e dos seguros de saúde. Para atingir o objectivo e manter um nível de excelência, na qualidade dos cuidados prestados, tem sido investido um esforço constante na actualização técnica, quer por parte do quadro médico e de todos os colaboradores, quer na actualização constante dos equipamentos e meios técnicos disponíveis.

OFERTA DE SERVIÇOS: Exames complementares: Angiografia, perimetriacomputarizada, topografia corneana, OCT, Paquimetria Ultra- sónica, Cortina de Hess, Electrofisiologia, Visão Cromática, GDX, Aberrometria, Ecografia UBM, Biometria, Microscopia Espular, Sensibilidade ao contraste, SL-OCT.

Cirurgia: Queratone, Transplante de Córnea, refractiva, Catarata, Glaucoma, Cirurgia Vítreo-retiniana.

Tratamentos: Laser YAG, Laser Argon, Terapêutica, terapêutica Fotodinâmica, Tratamentos d Ortóptica, SLT, Laser Valon Multispot.

WEBSITE: www.imo.pt/new/index.php/quem-somos/o-instituto

Quem somos | **Consultas externas** | **Exames complementares** | **Cirurgia** | **Tratamentos** | **Novas tecnologias** | **Contacte-nos**

O IMO foi fundado em 1998 por oito médicos oftalmologistas, como um projecto inovador que fizesse prevalecer o primado da excelência técnica e humana, sobre qualquer outra prioridade. É uma instituição particular, dedicada exclusivamente à prestação de cuidados médicos e cirúrgicos de Oftalmologia, cuja actividade se tem desenvolvido no âmbito da medicina privada e dos seguros de saúde. Para atingir o objectivo e manter um nível de excelência, na qualidade dos cuidados prestados, tem sido investido um esforço constante na actualização técnica, quer por parte do quadro médico e de todos os colaboradores, quer na actualização constante dos equipamentos e meios técnicos disponíveis.

Localização
Torres de Lisboa
Consultas: Torre G - Piso 0
Cirurgia: Torre F - Piso 3
GPS: 38°45'22"N 9°10'30"W

Contactos
Segunda a sexta: 08h30 - 21h30
21 722 16 31
21 722 16 30
www.imo.pt

Urgência
Em caso de urgência oftalmológica fora do horário de atendimento, os nossos doentes devem ligar 21.727.68.53

Consultas

Cirurgia Vítreo-Retiniana
JavaScript is disabled! To display this content, you need a JavaScript capable browser. Adobe Flash Player not installed or older than 7.0.731 | [SABER MAIS...](#)

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



MISSÃO

Prestar Cuidados Médicos e Cirúrgicos de Oftalmologia, personalizando a relação médico-doente, demonstrando uma disponibilidade permanente, humanizando os cuidados prestados, mantendo um nível de excelência e o acompanhamento da inovação.

VISÃO

Ser uma referência na área de Oftalmologia a nível nacional, enquanto Instituto que abrange todas as áreas da Oftalmologia, nas suas vertentes médica e cirúrgica.

VALORES

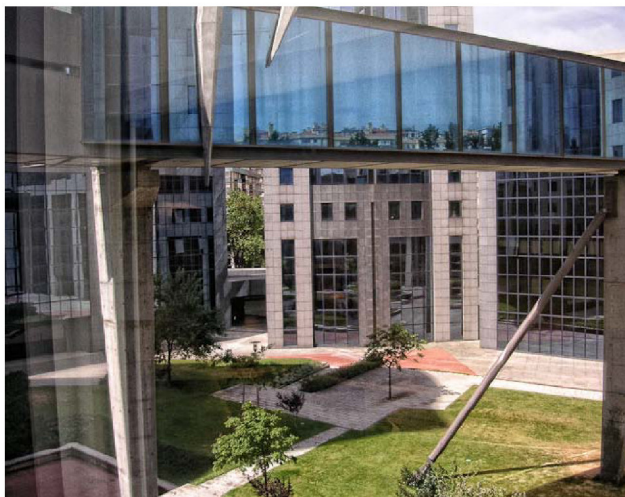
Rigor
Respeito
Humildade
Responsabilidade
Integridade
Eficácia
Aprendizagem constante
Espírito de Equipa
Melhoria Contínua

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: Santa Madalena

ASSINATURA: Clínica Dentária

ORIGEM: 1994, Lisboa

SOBRE: A Clínica Dentária Santa Madalena nasceu em 1994, com apenas um gabinete, num 1º andar no centro de Lisboa. Desde então, tem investido continuamente até chegar às atuais 14 clínicas, 100 gabinetes dentários e 600 colaboradores, organizados em equipas multidisciplinares. Apostam na prevenção pelo que na 1ª consulta efetua-se um check-up oral onde são identificadas as necessidades dos pacientes e é proposta uma solução de tratamento integrado, respeitando rigorosas técnicas de esterilização e utilizando as tecnologias mais inovadoras de equipamentos, instrumentos e novos materiais. As clínicas têm sido inovadoras e pioneiras em diversos aspetos, Clínicas amplas, maioritariamente instaladas em Retail e Business Park's com uma vasta gama de acordos e seguros em todas as clínicas, a conveniência e orientação para o cliente: horários alargados, pré-marcação via internet, atendimento de urgências, facilidade de atendimento telefónico, de acesso e estacionamento; Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela APCER desde 2005 pela Norma ISO 9001. O rigor e a exigência são fatores decisivos para a qualidade da prestação do serviço.

ESPAÇOS FÍSICOS: 4 Clínicas Dentárias Hospitalares, 10 Clínicas Dentárias e 100 gabinetes dentários

OFERTA DE SERVIÇOS: Cirurgia Oral, Dentisteria Geral, Endodontia, Estética Dentária, Higiene Oral, Implantologia, Medicina Oral, Oclusão, Odontopediatria, Ortodontia, Periodontologia, Prótese Fixa e Prótese Removível.

CURIOSIDADES: A Clínica Santa Madalena tem uma Mascote, que é a conselheira para ajudar os pacientes mais jovens a ter dentes saudáveis e fortes! A Dra. Madalena alerta para a prevenção da saúde oral para que os mais novos tenham desde cedo uma boca saudável, forte e bonita.

WEBSITE: www.santamaddalena.pt

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



SANTAMADALENA®
CLÍNICA DENTÁRIA

VISÃO

Ser a melhor cadeia de clínicas dentárias em Portugal.

MISSÃO

Cuidar cada vez melhor da saúde oral dos pacientes.

VALORES

QUALIDADE da equipa técnica, instalações e atendimento

RIGOR nos procedimentos e na prestação do serviço

HUMANISMO sempre presente e consciente

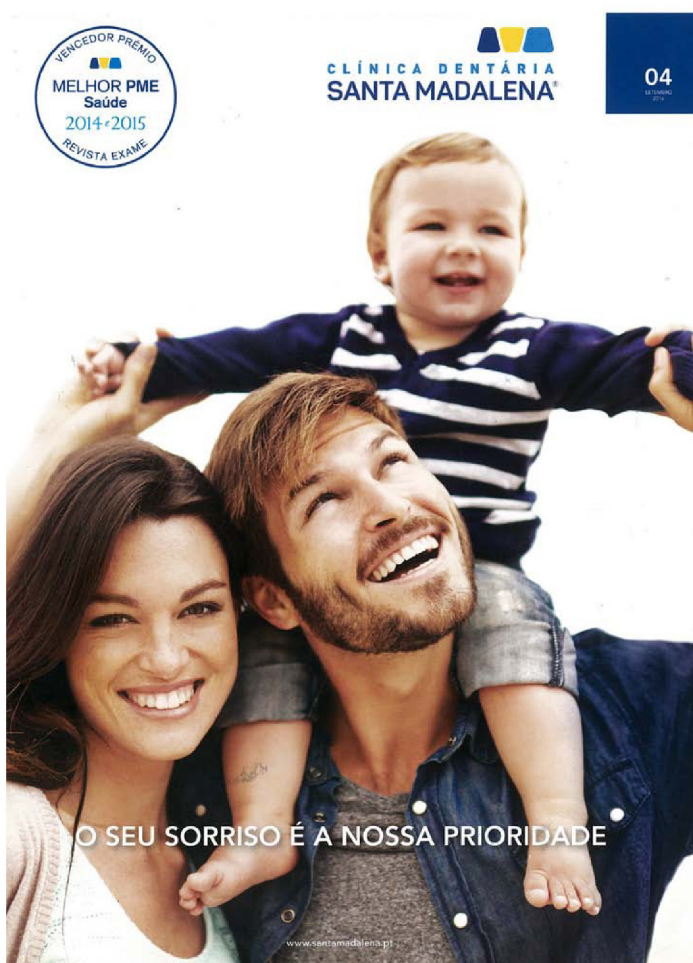
SUSTENTABILIDADE para assegurar o futuro

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



HORÁRIO
De segunda a domingo das 10h às 24h

PRÉ-MARCAÇÕES
www.santamadalenapt.pt
www.facebook.com/clinicasantamadalenapt
clinicacolombo@santamadalenapt.pt

MORADA
Centro Colombo, Piso 0, Loja 0.515
Av. Lusitana
1500-392 Lisboa

CIRURGIA ORAL · ENDODONTIA · DENTISTERIA ESTÉTICA · HIGIENE ORAL
IMPLANTOLOGIA · MEDICINA ORAL · OCLUSÃO / ATM · ODONTOPEDIATRIA
ORTODONTIA · PERIODONTOLOGIA · PRÓTESE FIXA · PRÓTESE REMOVÍVEL

ESPERAMOS POR SI

CLÍNICAS
Alverca Park · Badajoz (C.C. El Faro) · Barreiro Retail Planet · Braga Parque
Coimbra (Forum) · Lisboa - Centro Colombo · Lisboa - Conde de Redondo
Lisboa - Parque das Nações · LoureShopping · Montijo (Forum)
Odivelas (Strada Outlet) · Porto - Sintra Retail Park · Taguspark

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



SANTAMADALENA®
CLÍNICA DENTÁRIA

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



SANTAMADALENA®
CLÍNICA DENTÁRIA

HIGHLIGHTS

// EXCESSO DE MATERIAIS PROMOCIONAIS

// FALTA DE PRO-ATIVIDADE NO ATENDIMENTO

// FRACA APRESENTAÇÃO DA OFERTA
E ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

// BOTOX NA CLÍNICA DO CONDE REDONDO

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: SMILE-UP, Clínicas Dentárias

ASSINATURA: Sorrisos para Todos

ORIGEM: Porto, 2011

SOBRE: A Smile.up foi pensada para todas as pessoas que privilegiam no momento da escolha a acessibilidade, quer geográfica, quer financeira, assim como a flexibilidade de horários, procurando um planeamento integral de saúde oral, alargado a toda a família. Apresenta uma oferta integrada e direcionada para todas as idades, com planos de tratamento e pagamento adaptados à especificidade de cada membro da família, com um novo conceito de medicina dentária :Plano de tratamento integral; Variadas soluções de pagamento; Modernidade nos processos de atendimento; Dimensão assegurada pela cobertura nacional; Facilidade de atendimento em todas as unidades do grupo; Equipa de profissionais altamente qualificados.

ESPAÇOS FÍSICOS: 24

OFERTA DE SERVIÇOS: Implantologia , Ortodontia, Periodontologia, Estética e Reabilitação Oral , Dentisteria, Endodontia, Oclusão, Odontopediatria, Odontogeriatroa

WEBSITE: www.smileup.pt

VÍDEOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

smile.up
Clínicas Dentárias

ORTODONTIA FIXA
PARA TODOS

1.990€

UM SORRISO
NUNCA VEM SÓ.
VEM COM O
MELHOR PREÇO.

BARCELOS
NOVA CLÍNICA DENTÁRIA

smile.up
CLÍNICAS DENTÁRIAS
sorrisos para todos

**ATÉ O GALO
VAI SORRIR**

VISITE-NOS
OU MARQUE
UMA CONSULTA

253 143 970
Rua Cândido dos Reis, nº 15
4750-277 Barcelos

ABERTURA
SETEMBRO

**TOTAL
CHECK-UP
9,90€**

- AVALIAÇÃO ORAL
- RAIOS X
- LIMPEZA ORAL (DESTARTARIZAÇÃO)
- PLANO TRATAMENTO
- REVISÃO SEMESTRAL

smile.up
Clínicas Dentárias

smile.up
CLÍNICAS DENTÁRIAS

TOTAL CHECK-UP | 9,90€

- IMPLANTE DENTÁRIO**
- APARELHO DENTÁRIO**
- PRÓTESE DENTÁRIA**
- CORDA E FACETA**
- PERIODONTAL**
- BRANQUEAMENTO**
- DESTARTARIZAÇÃO**
- APNEIA DO SONO**

sorrisos para todos

As Clínicas Dentárias Smile.up apresentam um conceito de medicina dentária alargado a toda a família com uma oferta integrada e direcionada para todas as idades.

- FACILIDADES DE PAGAMENTO**
Financiamento até 48 meses (TAEG 3,39%) com a aprovação de um plano de tratamento integral
- CLÍNICAS EM TODO O PAÍS**
Acesso automático a todas as clínicas do grupo
- HORÁRIO ALARGADO**
Ao seu serviço à hora de almoço e em horário pós-laboral
- AVALIAÇÃO ORAL**
Faça uma avaliação oral: inclui consulta, Raios X (se necessário) e plano de tratamento

SMILE.UP BARCELOS
Rua Cândido dos Reis, nº 15
4750-277 Barcelos
T: 253 143 970
barcelos@smileup.pt
facebook.com/clinicasdentariassmileup
www.smileup.pt

TAEG 3,96% IVA 0%. Financiamento de 1.500€ a 48 meses com uma mensalidade de 33,79€. MDC 1.621,50€. Comissão de Abertura de Bonificação de 75€. Comissão de Processamento de Prestação 0,50€/mês. As comissões já incluem Imposto de Selo. Intermediária de crédito não incluído e não associado. Crédito sujeito a análise e aprovação da Crédito. Para mais informações contactar a Crédito.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



f <https://www.facebook.com/pg/clinicasdentariassmile.up>

The screenshot shows the Facebook profile of Smile.up. The top navigation bar includes the Facebook logo, a 'Regista-te' button, and login fields for 'E-mail ou telemóvel' and 'Palavra-passe', with an 'Iniciar Sessão' button. Below the navigation bar is a large promotional banner for a 'TOTAL CHECK-UP | 9,90€' with the tagline 'SORRIR FAZ BEM À SUA SAÚDE'. The banner features a family photo and a list of services: 'AVALIAÇÃO ORAL', 'RAIO X', 'LIMPEZA ORAL (DESTARTARIZAÇÃO)', 'PLANO TRATAMENTO', and 'REVISÃO SEMESTRAL'. It also encourages booking a consultation in November and December.

The left sidebar contains the profile picture, name 'Smile.up', and handle '@clinicasdentariassmile.up'. Below this is a menu with options: 'Página inicial', 'Sobre', 'Fotos', 'Críticas', 'Gostos', 'Vídeos', 'Publicações', and 'Notas'. A 'Criar uma Página' button is also present.

The main content area shows a post from Smile.up, 1 hour old. The text reads: 'Os sorrisos do Porto têm à disposição mais uma clínica dentária Smile.up. Visite-nos na Avenida da Boavista ou marque a sua consulta pelo 220 448 140.' Below the text is a video player showing a woman at a reception desk with a 'smile.up' sign. A circular overlay on the video says 'ESTAMOS NA AVENIDA DA BOAVISTA'. The post has 38 visualizations and is liked by Filipe Amorim, Ângela Lomba, Catarina Quintela Barbosa, and 3 others.

Below the post is another announcement: 'Smile.up adicionou 5 fotos novas ao álbum: Sorrisos luminosos em Santo Tirso — em Rua do Bombeiro nº 81. 18/11 às 7:39'. The text describes the new clinic in Santo Tirso, highlighting its location and services, and mentions the inauguration event.

On the right side of the page, there is a 'Dentista em Porto' section with a 4.1 star rating and 6015 likes. Below this is a search bar for publications on the page. A 'Sobre' section provides a description of the dental practice's innovative concept and includes a map showing the location at Avenida da Boavista nº 1679, Porto, with contact information: 22 044 8110 and www.smileup.pt. At the bottom right, there is a 'PESSOAS' section showing 6015 likes and 204 visits, and a 'FOTOS' section with a gallery of images.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



HIGHLIGHTS

// ESPAÇO CLEAN COM APONTAMENTOS
DE COR DA MARCA

// FRACO ATENDIMENTO

// AUSÊNCIA DE MATERIAIS FÍSICOS
PARA CONSULTA

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

VITALDENT

NOME: VITALDENT

ASSINATURA: -

ORIGEM: 1990, ESPANHA

SOBRE: Vitaldent nasceu em 1990, e com ela nasceu uma nova maneira de ir ao dentista. Clínicas de rua, serviços de odontologia com todos os especialistas na mesma clínica, com financiamento personalizado, aberto de segunda a sábado e com serviços gratuitos o que faz com que todas as famílias tenham ao seu alcance os tratamentos mais recentes e a tecnologia mais inovadora. Hoje, Vitaldent é uma empresa multinacional com presença em Espanha e Itália, tornando-se a rede de clínicas odontológicas mais importantes do mundo. Atualmente, têm mais de 450 clínicas, mais de 7 milhões de pacientes e 7.500 funcionários.

ESPAÇOS FÍSICOS: +450

OFERTA DE SERVIÇOS: Implantologia + próteses dentárias + Ortodontia + Ortodontia infantil + estética dental + Limpeza dentária avançada + Periodontia + Cáries + Hálito

WEBSITE: www.vitaldent.com

The screenshot shows the Vitaldent website homepage. At the top, there is a navigation bar with the Vitaldent logo, a phone number (900 111 003), and language/location dropdowns (Español, España). Below the navigation bar, there are social media icons and a 'BLOG' link. The main content area features a large promotional banner for a 25th anniversary. The banner text reads: 'Si vienes a Vitaldent, con tu tratamiento de ortodoncia te llevarás una PS4 Slim de regalo'. To the right of the text is an image of a child wearing a space helmet and goggles, holding a PS4 Slim console and a DualShock 4 controller. Below the main text, there are two buttons: 'Más información' and 'Pide cita online'. At the bottom of the banner, there is a 'Busca tu clínica' button. A small disclaimer at the bottom of the banner states: '(*) Promoción válida exclusivamente para presupuestos de pack de Ortodoncia superiores a 2.600€ generados y abonados en el mes de noviembre de 2016. PlayStation es una marca comercial de Sony y no participa en esta promoción. Promoción no acumulable a otras ofertas, promociones y/o descuentos. Consulta condiciones en clínica'. The footer of the page contains the text 'Nuestros tratamientos'.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

VITALDENT


<http://blog.vitaldent.com/>

EL BLOG DE
VITALDENT


[CONTACTO](#) ✓

PORTADA
VITALDENT AL DÍA
CUIDA TU BOCA
¿SABÍAS QUE...?
NOTICIAS


BUSCAR




JUEVES, 10 DE NOVIEMBRE 2016
Anodoncia. Ausencia o retraso en la formación de los dientes



JUEVES, 3 DE NOVIEMBRE 2016
Entrenar la felicidad a través de la sonrisa




JUEVES, 20 DE OCTUBRE 2016
¿Por qué el colutorio es una pieza clave en la limpieza dental?



JUEVES, 13 DE OCTUBRE 2016
Dientes vitaminados. Cómo mantener tu dentadura bien "alimentada"


VITALDENT AL DÍA



JUEVES, 13 DE OCTUBRE 2016
DIENTES VITAMINADOS. CÓMO MANTENER TU DENTADURA BIEN "ALIMENTADA"


Compartir: [f](#) [t](#) [in](#) [✉](#)

CUIDA TU BOCA




JUEVES, 20 DE OCTUBRE 2016
¿POR QUÉ EL COLUTORIO ES UNA PIEZA CLAVE EN LA LIMPIEZA DENTAL?


Compartir: [f](#) [t](#) [in](#) [✉](#)




MÁS POPULARES




MIÉRCOLES, 10 DE AGOSTO 2014
Enfermedades más comunes de la lengua



LUNES, 12 DE ENERO 2015
¿Blanqueamiento dental o carillas dentales?



MIÉRCOLES, 30 DE DICIEMBRE 2014
¿Por qué nos mordamos la lengua sin querer?



MIÉRCOLES, 16 DE SEPTIEMBRE 2016
¿Qué es la piorrea? Causas, síntomas y soluciones

VITALDENT POR ESPAÑA

VIERNES, 27 DE FEBRERO 2015
Vitaldent Zamora: ¿Qué debemos saber sobre las muelas del juicio?

VIERNES, 20 DE FEBRERO 2015
Vitaldent Villalba: ¿Por qué se agrietan los dientes?

VIERNES, 13 DE FEBRERO 2015
La Clínica Vitaldent Cambrils: ¿Cómo podemos evitar el sarro en nuestros dientes?

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

VITALDENT

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

https://twitter.com/Vitaldent_es

www.linkedin.com/company/vitaldent-group

<https://www.youtube.com/user/VitaldentEspana>

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

VITALDENT

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

VITALDENT

LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



NOME: LEV

ASSINATURA: Comer para emagrecer

ORIGEM: 2002, Porto

SOBRE: No ano 2000, o Laboratório Francdiet iniciou estudos quantitativos e qualitativos de forma a caracterizar a população portuguesa no que se refere ao tema “emagrecimento”. Identificados os flagelos das abordagens tradicionais de combate ao excesso de peso e obesidade, em 2002 foi criado o método Lev. A Lev rapidamente assumiu a liderança de mercado no ramo, como comprovam os mais de 70.000 casos de sucesso. A dieta Lev consiste num tratamento de emagrecimento simples, seguro e eficaz que conta com a preciosa colaboração de uma vasta e experiente equipa de nutricionistas que asseguram resultados rápidos e fundamentalmente duradouros.

ESPAÇOS FÍSICOS: 25

OFERTA DE SERVIÇOS: Método de emagrecimento saudável + alimentação saudável (loja online) + Acompanhamento gratuito.

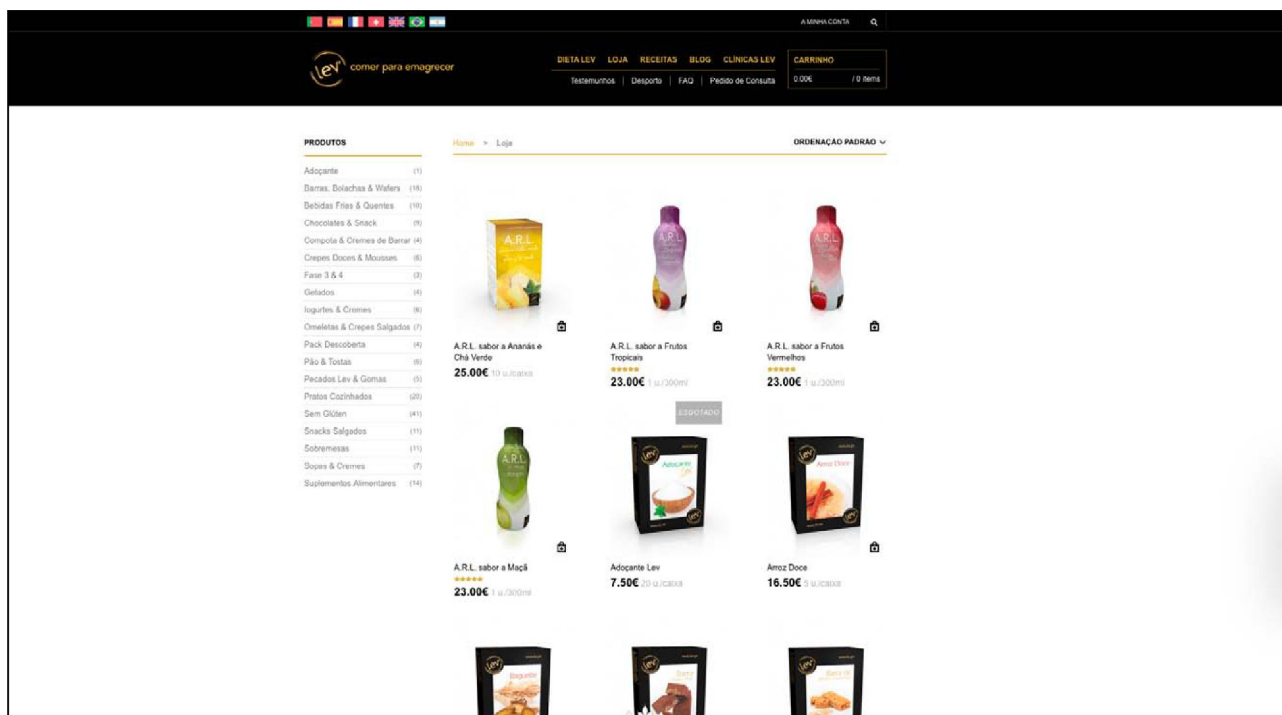
WEBSITE: www.lev.pt

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

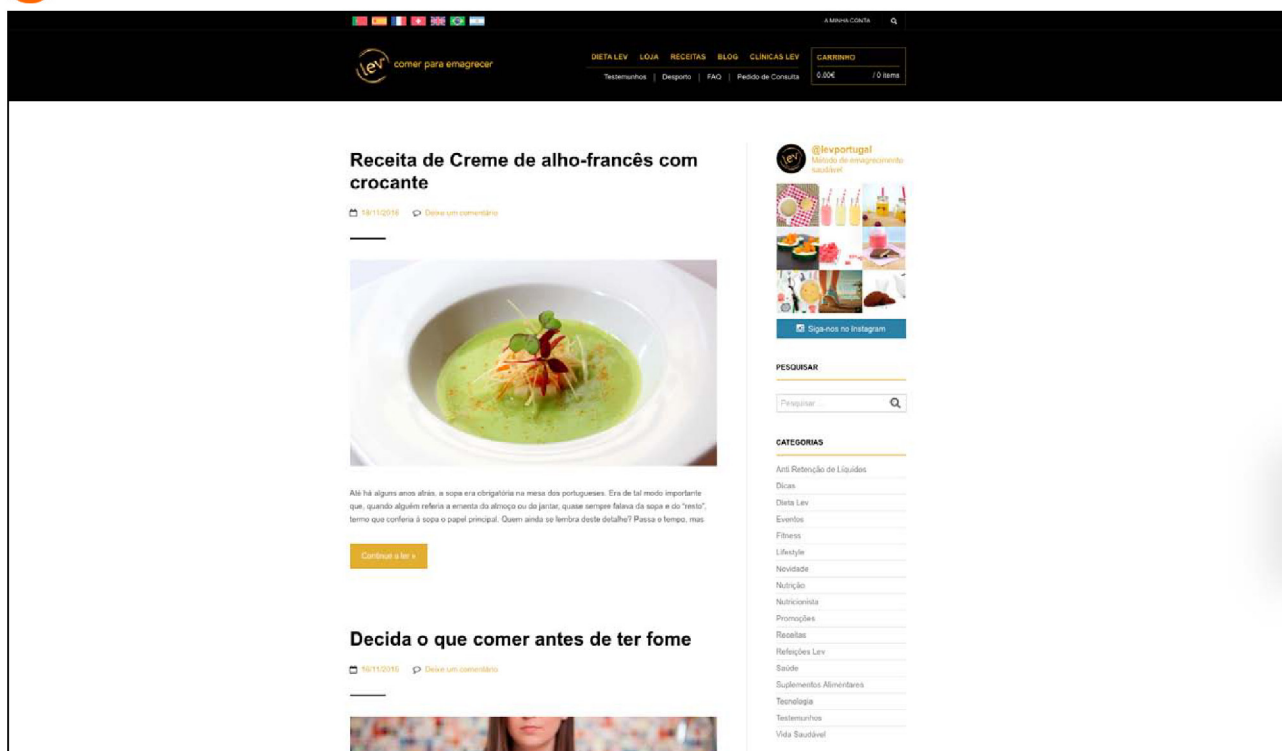
VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOJA ONLINE: <http://lev.pt/loja/>



<http://lev.pt/blog/>

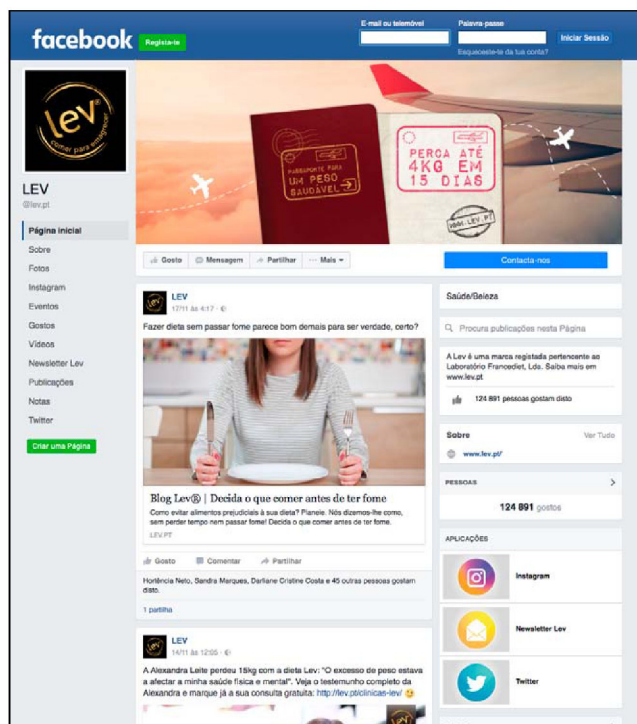


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



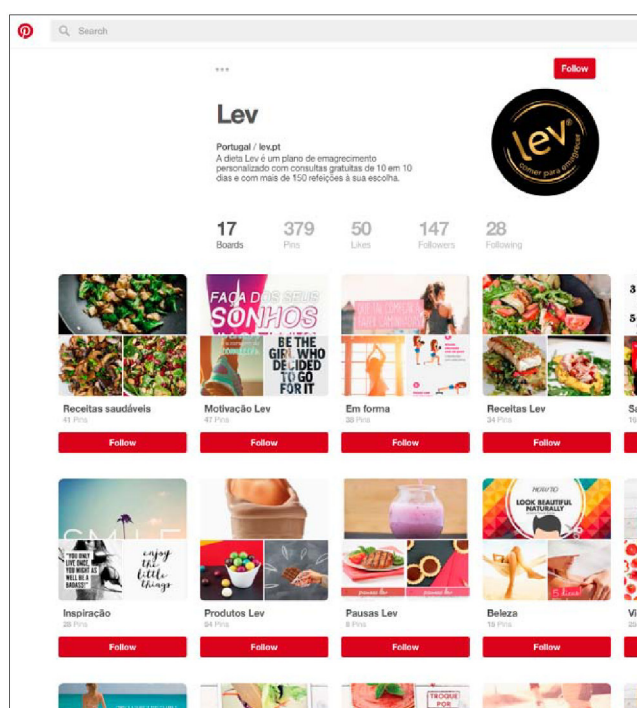
<https://www.facebook.com/lev.pt/>



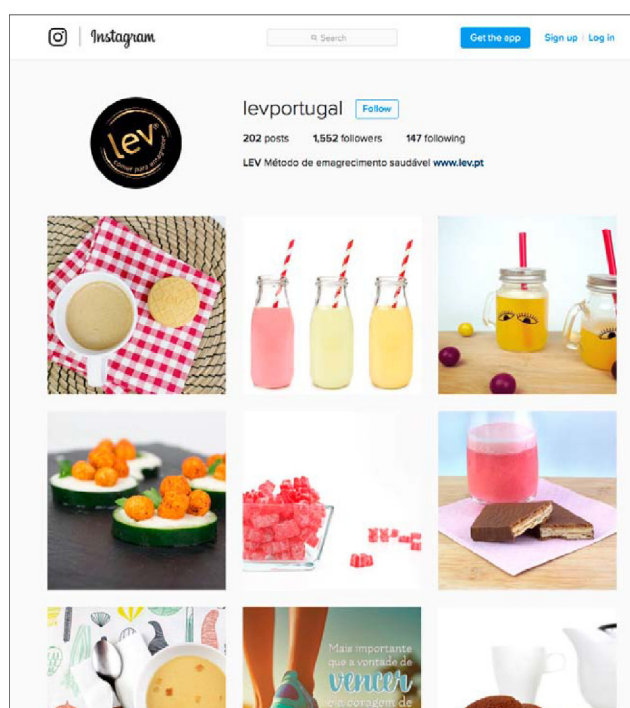
<https://twitter.com/levportugal>



<https://pt.pinterest.com/levportugal/>



<https://www.instagram.com/levportugal>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



H SA ES OT C ES OC DE EM

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



LOOK & FEEL ESPAÇOS



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH



HIGHLIGHTS

// FACHADA CONTAMINADA POR CAMPANHAS

// AMBIENTE ORGANIZADO E CLEAN

// ESPAÇO DOMINADO POR EXPOSITORES
E PRODUTOS

// MATERIAL ÚNICO - CARTÃO DE VISITA
E APRESENTAÇÃO DA OFERTA

// CONSULTAS VIA SKYPE OU TELEFONE

// NEGÓCIO CENTRADO EM ENCOMENDAS ONLINE

// PARCERIA COM A MARCA DE DERMOCOSMÉTICA
CLARINS

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

NOME: Weightwatchers

ASSINATURA: LIVE HAPPY, LIVE HEALTHY. (COMUNICAÇÃO)

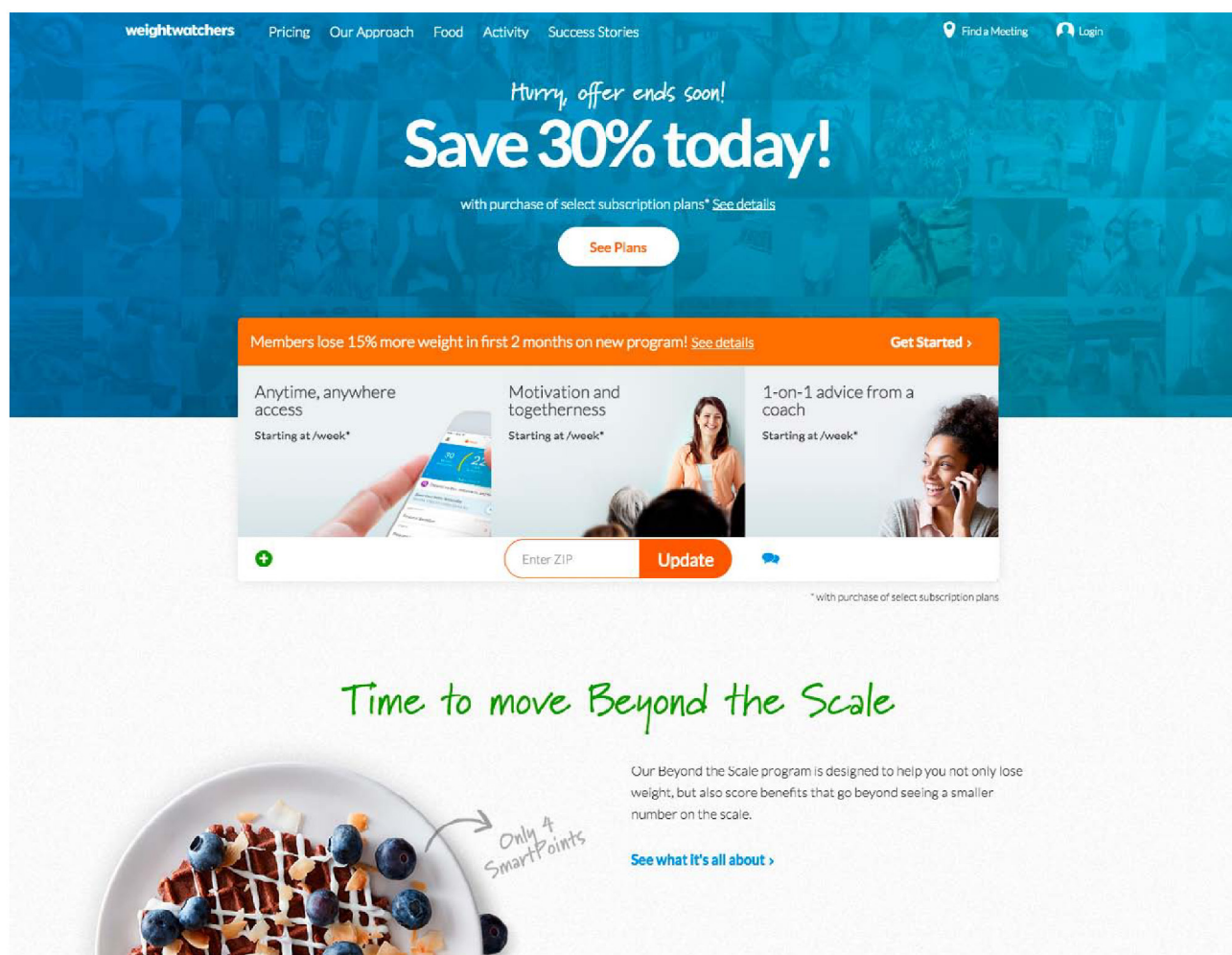
ORIGEM: 1963

NÚMERO DE CLÍNICAS: Atuam apenas online em 20 países

SOBRE: A Weight Watchers é um provedor líder e global de serviços de controle de peso comprometidos em fornecer uma abordagem abrangente para a perda de peso com base no mais recente pensamento científico. Há mais de 45 anos, que ajudam milhões de pessoas em todo o mundo a perder peso através das aprendizagens fundamentais para uma perda de peso segura e saudável.

OFERTA DE SERVIÇOS: Food and activity tracking + Personalized goals + Access to our community + 24/7 online chat support + Syncing with fitness trackers + Exclusive content + Weekly group meetings + Guidance from trained leaders + Weekly private weigh ins + Guidebooks and printed materials + Dedicated Coach that you choose + Unlimited 1-to-1 phone sessions + Personalized action plans + Personalized skill training

WEBSITE: www.weightwatchers.com/us



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

MISSION

Our singular mission is to help people lose weight in a sustainable way by helping them adopt a healthier lifestyle and a healthier relationship with food and activity.

WHO WE ARE

Our proven program is not a diet. It's about living. Your best self isn't just about a magical number on the scale. It's about seeing food as fuel for a healthy life, finding ways to move more each day, and developing the skills to unlock your inner strength so you can make healthy choices for life. Yes, you will lose weight. But with Weight Watchers, you'll also gain a whole new perspective on getting — and staying — healthy.

OUR ROOTS

In the early '60s, Weight Watchers founder Jean Nidetch began inviting friends into her Queens, NY home once a week to talk about how best to lose weight. Today, that group of friends has grown to millions of people around the world who've joined Weight Watchers to lose weight and lead healthier lives.

COMPANY OVERVIEW

Our approach is built on four pillars that have the greatest impact on success. Our philosophy is that a person should:

- Learn to eat more healthfully

- Increase physical activity

- Learn to create and live in a supportive environment conducive to achieving a healthy weight

- Manage the challenges involved in changing behaviors

Weight Watchers doesn't teach you how to diet. We are dedicated to inspiring and helping you adopt a healthier way to live. For life.


We hold over 45,000 weekly meetings around the world, which are run by thousands of leaders, each of whom has lost weight on the Weight Watchers program. Weekly meetings provide the coaching and tools to help people make the positive changes required to lose weight and keep it off. Weight Watchers Online, our Internet subscription product, allows you to follow the plan step-by-step completely online with interactive and customizable tools, helpful strategies, thousands of food options and recipes, restaurant guides and more.

OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO



Move More Each Day

- Sync your Fitness Device**
Link your device with your Weight Watchers account and earn FitPoints for the activity it tracks.
- No Boring Workouts Allowed**
Whether you have 5 minutes or are training for a 5k, we'll meet you where you are and help you reach your goals.

[Make a Change Today](#)

Meetings + anytime access with OnlinePlus


Meetings Are Where Magic Happens

Enter ZIP [Update](#)

* with purchase of select subscription plans

- Motivation and Togetherness**
Lean on fellow members for the tips and advice you need to stick with it.
- Guidance from someone who's been there**
All Leaders have lost weight with Weight Watchers and know the secrets to success.
- The anytime, anywhere access of OnlinePlus**
Our digital tools will keep you motivated, and our online community is unmatched.

[Compare all plans >](#)



Get ready to live fully with

Beyond the Scale

A powerful program built on a simple concept:
You can do it.

How it works

- Every food gets a value**
SmartPoints® are based on calories, saturated fat, sugar and protein. Just follow your budget and start seeing results.
- Every move counts**
Earn FitPoints® for walking, cleaning, gardening - you name it. Sync your fitness device with your account and start earning!

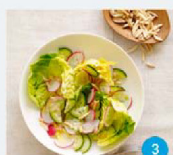


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

LOOK & FEEL COMUNICAÇÃO

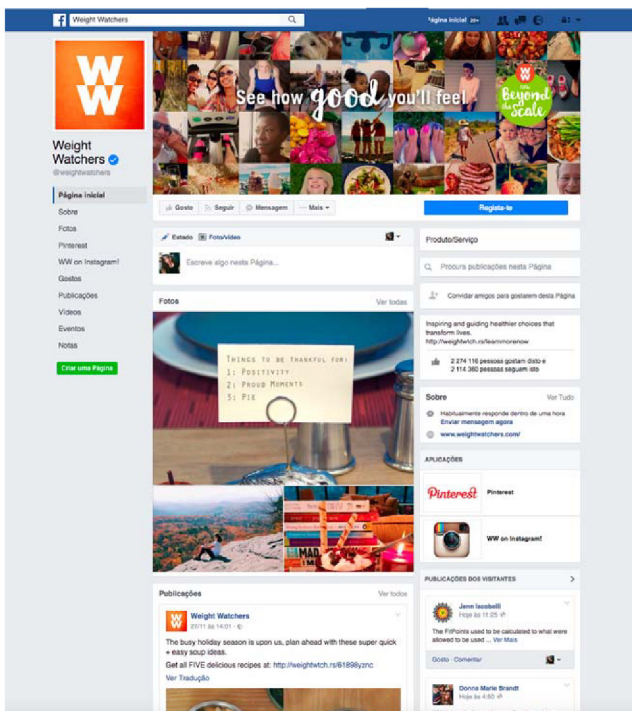


OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

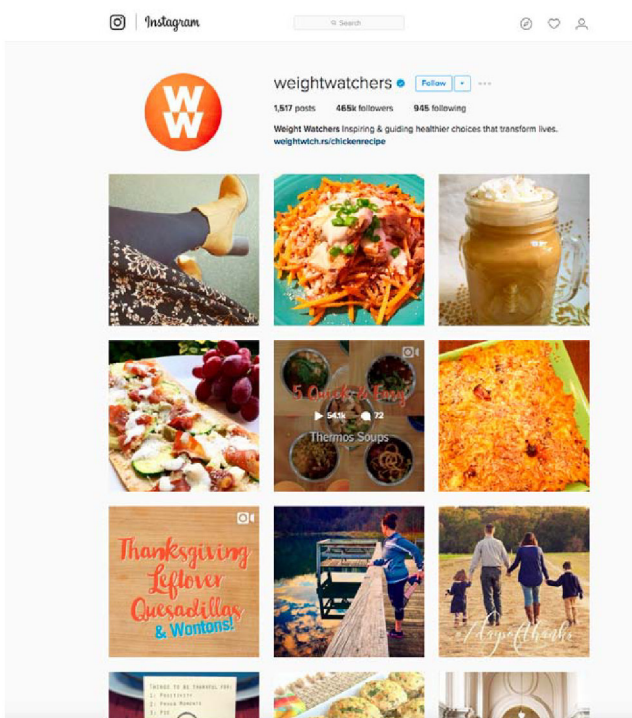
<https://www.facebook.com/weightwatchers/>



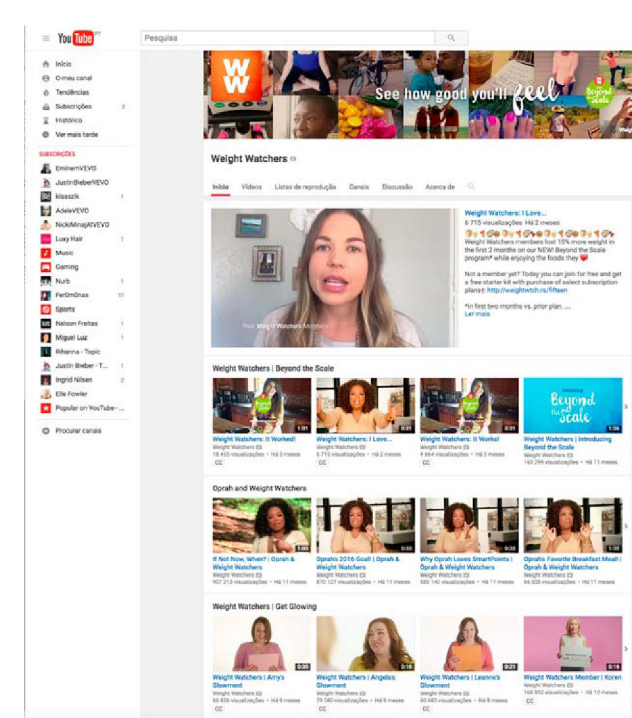
<https://twitter.com/weightwatchers>



<https://www.instagram.com/weightwatchers/>



<https://www.youtube.com/user/WeightWatchers>



OBSERVAÇÃO DE UNIVERSO DE REFERÊNCIAS

VISITAS FÍSICAS E DESK RESEARCH

weightwatchers

 <https://pt.pinterest.com/weightwatchers/>

