

Universidade Católica Portuguesa. Porto

Faculdade de Economia e Gestão



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Mestrado. Gestão

**Análise e Monitorização Estratégica de Mercado na  
MM+A Branding**

Modalidade. Relatório de Estágio

Patrícia Manuela Da Silva Barbosa

Novembro, 2014



**CATÓLICA PORTO**

# **Análise e Monitorização Estratégica de Mercado na MM+A Branding**

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão.

por

Patrícia Manuela Da Silva Barbosa

sob a orientação de

Prof. Dr.<sup>a</sup> Joana Machado

Universidade Católica Portuguesa. Porto

Faculdade de Economia e Gestão

Novembro, 2014

## AGRADECIMENTOS

Dedico esta seção à expressão do meu sincero agradecimento a todos que me apoiaram de alguma forma na concretização do presente Trabalho Final de Mestrado.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Dr.<sup>a</sup> Joana Machado por ter aceite esta orientação e pela recetividade que demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho, mesmo após a finalização do estágio na mm+a branding.

Agradeço também ao Dr.<sup>o</sup> Ricardo Mena e à minha orientadora de estágio, Susana Teixeira, pela amabilidade e disponibilidade que sempre demonstraram ao longo dos seis meses de trabalho na mm+a branding.

Por fim, agradeço aos meus pais e irmã por sempre me apoiarem e motivarem ao longo de todo o meu percurso académico.

## RESUMO

Ao contrário do que se possa pensar, a análise e monitorização estratégica de mercado constitui um dos pilares mais importantes para a formulação e implementação de estratégias de sucesso. A rápida evolução do mercado, a intensificação da competitividade entre as empresas e as mudanças do comportamento dos consumidores levaram a que a análise estratégica de mercado passa-se a ser mais do que uma fase do processo da gestão, marketing e *branding*, tornando-se uma fonte privilegiada de oportunidades e *know-how*.

O estágio realizado na mm+a branding vem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas desenvolvidas no âmbito da análise e monitorização estratégica de mercado.

O resultado deste trabalho culmina num estudo de caso que permite o desenvolvimento de métodos e ferramentas de análise e aplicação de um modelo de análise - *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)* – que constitui uma ferramenta estratégica com reais contributos para a eficácia das estratégias de *branding*. Este modelo pode não só acrescentar valor aos futuros projetos de *branding* da mm+a branding, como também maximizar o valor entregue aos seus clientes

**Palavras – Chave:** Análise e Monitorização Estratégica de Mercado; *Branding*; MM+A Branding; *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)*;

## ABSTRACT

Contrary to what one might think, strategic market analysis and monitoring is one of the most important aspects for the formulation and implementation of a successful strategy. The rapid evolution of the market, the intensification in competition between firms and the changes in consumer behaviour are major challenges that can be primary sources of opportunities and know-how.

The training done at mm+a branding aims to contribute to the improvement of the process of strategic market analysis and monitoring implemented by the company.

The result of the work developed during the internship culminates in a case study that enabled the development of a sound methodology for strategic market analysis – 1'Strategic Analysis Model (1'SAM) – a strategic tool with real contributions to the effectiveness of brand management. This model not only adds value to the future branding projects of mm+a branding, but also maximizes the value delivered to its customers.

**Keywords:** Strategic Market Analysis and Monitoring: MM+A Brading;  
1'Strategic Analysis Model (1'SAM)

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE QUADROS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xii
1.INTRODUÇÃO.....	13
2.REVISÃO DE LITERATURA .....	16
2.1.Estratégia e gestão estratégica.....	16
2.1.1.Conceito de estratégia .....	16
2.1.1.1.Estratégias competitivas genéricas de Porter .....	17
2.1.2.Gestão estratégica .....	20
2.2.Análise e monitorização estratégica de mercado .....	23
2.2.1.Análise da envolvente contextual.....	24
2.2.1.1.Enquadramento PESTEL .....	24
2.2.2.Análise da envolvente competitiva.....	27
2.2.2.1.Análise dos clientes – Segmentação do mercado .....	28
2.2.2.2.Análise dos concorrentes.....	29
2.2.2.4.Análise dos fornecedores.....	31
2.2.2.5.Análise da comunidade .....	32
2.2.2.6.Análise da atratividade da indústria .....	32
2.2.3.Análise da envolvente interna .....	37
2.2.3.1.Missão, valores e visão do futuro .....	38
2.2.3.2.Capacidade estratégica – Análise dos recursos estratégicos organizacionais.....	39
2.2.3.3.Objetivos estratégicos.....	40
2.2.4.Análise SWOT .....	41
2.3.Marketing estratégico e gestão de marcas ( <i>branding</i> ).....	44
2.3.1.Marketing Estratégico .....	44
2.3.1.1. <i>Targeting</i> ... ..	46
2.3.1.2.Posicionamento Estratégico .....	48
2.3.1.3.7P's do <i>marketing mix</i> .....	48
	vi

2.3.2.Gestão de marcas ( <i>branding</i> ).....	50
2.3.2.1.Comunicação da marca.....	52
3.A MM+A BRANDING .....	55
3.1.O Mercado do <i>branding</i> .....	55
3.2.Apresentação da empresa .....	56
3.2.1.Método de trabalho – 3’S <i>Brand Tree Method</i> .....	57
3.3.Estágio na mm+a branding.....	60
4.OBJETIVOS E METODOLOGIA .....	63
4.1.Objetivos.....	63
4.2.Metodologia.....	64
4.2.1.Metodologia do estudo de caso.....	64
4.2.2.Metodologia do <i>Business Model Generation</i> .....	65
5.ANÁLISE E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO – ESTUDO DE CASO: A MARCA ESFERASAÚDE .....	67
5.1.Análise da envolvente contextual – O mercado.....	67
5.1.1.Enquadramento PESTEL.....	67
5.2.Análise da envolvente competitiva – O setor .....	74
5.2.1.Análise dos clientes – Segmentação do mercado.....	75
5.2.2.Identificação dos concorrentes .....	76
5.2.3.Análise do Mapa de Grupos Estratégicos (MGE) .....	92
5.2.4.Identificação dos fornecedores chave.....	95
5.2.5.Identificação dos intervenientes chaves da comunidade .....	96
5.2.6.Análise da atratividade do setor da saúde.....	97
5.3.Análise da envolvente interna .....	104
5.3.1.Missão, valores e visão do futuro .....	105
5.3.2.Capacidade estratégica – Recursos chave .....	106
5.3.3. Objetivos estratégicos.....	107
5.3.3.Estratégia competitiva.....	109
5.3.4.Marca.....	109
5.3.5.Comunicação da marca.....	111
5.3.6. <i>Targeting</i> .....	111
5.3.6.Posicionamento estratégico .....	113

5.4.Análise SWOT.....	114
5.4.1.Oportunidades e ameaças .....	114
5.4.2.Forças e fraquezas.....	118
6.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS .....	123
7.CONCLUSÃO .....	130
ANEXOS.....	134
Anexo I. Comunicação da Marca LabMED .....	134
Anexo II. Comunicação da Marca Dr. Campos Costa.....	135
Anexo III. Comunicação da Marca Clipóvoa – Hospital Privado.....	136
Anexo IV. Comunicação da Marca Esferasaúde .....	137
BIBLIOGRAFIA .....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (Fonte: (adaptado) Porter, 1980; 1985).....	18
<b>FIGURA 2.</b> Processo da Gestão Estratégica (Fonte: Certo e Peter, 1993).....	21
<b>FIGURA 3.</b> Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (Fonte: (adaptado) Porter, 1985; 1986).....	33
<b>FIGURA 4.</b> Matriz SWOT (Fonte: (adaptado) Humphrey, 1960; Certo e Peter, 1993).....	43
<b>FIGURA 5.</b> 7P's do Marketing Mix (Fonte: (adaptado).....	50
<b>FIGURA 6.</b> <i>Slogan</i> MM+A Branding (Fonte: MM+A Branding, 2014).....	56
<b>FIGURA 7.</b> Segmentação do Setor da Saúde (Fonte: Autor).....	75
<b>FIGURA 8.</b> <i>Slogan</i> da LabMED (Fonte: Grupo LabMED, 2009).....	78
<b>FIGURA 9.</b> <i>Slogan</i> do Dr. Campos Costa (Fonte: Grupo Dr. Campos Costa,2013).....	83
<b>FIGURA 10.</b> <i>Slogan</i> da Clipóvoa Hospital Privado (Fonte: Clipóvoa Hospital Privado, 2014).....	88
<b>FIGURA 11.</b> Mapa de Grupos Estratégicos (Fonte: Autor).....	94
<b>FIGURA 12.</b> <i>Slogan</i> Esferasaúde (Fonte: Esferasaúde, 2014).....	110
<b>FIGURA 13.</b> Público Alvo ( <i>Target Market</i> ) da Esferasaúde (Fonte: Autor).....	113
<b>FIGURA 14.</b> Matriz SWOT (Fonte: Autor).....	121
<b>FIGURA 15.</b> <i>1'Strategic Analysis Model (1'SAM)</i> (Fonte: Autor).....	125
<b>FIGURA 16.</b> <i>1'Strategic Analysis Model (1'SAM)</i> Aplicado ao Estudo de Caso do Grupo Esferasaúde (Fonte: Autor).....	127

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>QUADRO 1.</b> Conceito de Estratégia (Fonte: Gluck, 1971; Henderson, 1979; Ansoff, 1990; Oliveira, 1993; Freire, 1997; Kotler e Keller, 2006.).....	16
<b>QUADRO 2.</b> Enquadramento PESTEL (Fonte: (adaptado) Wright, Kroll e Parnell, 1998; Tavares, 2005).....	26
<b>QUADRO 3.</b> <i>Stakeholders</i> (Agentes) da Envolvente Competitiva (Fonte: (adaptado) Freire, 1997).....	27
<b>QUADRO 4.</b> Esquemas Genéricos de Segmentação do Mercado (Fonte: (adaptado) Lima & Richers, 1991; Kolter & Armstrong, 1999; Myers, 1996; Kolter, 1997; Churchill e Peter, 2000).....	29
<b>QUADRO 5.</b> Dimensões Estratégicas do Mapa de Grupos Estratégicos (Fonte: (adaptado) Porter, 1985; Aaker, 1991; Freire, 1997).....	31
<b>QUADRO 6.</b> Atratividade da Indústria (Fonte: (adaptado) Porter, 1985; 1986.).....	37
<b>QUADRO 7.</b> Principais Grupos de Recursos Organizacionais (Fonte: (adaptado) Johnson, 1990; Barney, 1991. Kayo, 2002).....	40
<b>QUADRO 8.</b> Conceito de Marketing (Fonte: Kotler, 1972; Kotler e Armstrong, 1997; Kotler e Keller, 2006; AMA, American Marketing Association, 2008).....	45
<b>QUADRO 9.</b> Modelos de Seleção do <i>Market Target</i> (Fonte: (adaptado) Kotler, 1997).....	47
<b>QUADRO 10.</b> Processo da Simplicidade (Fonte: (adaptado) MM+A Brading, 2014).....	59
<b>QUADRO 11.</b> Processo da Sedução (Fonte: (adaptado) MM+A Brading, 2014).....	59
<b>QUADRO 12.</b> Processo do Sistema (Fonte: (adaptado) MM+A Brading, 2014).....	60
<b>QUADRO 13.</b> As Seis Grandes Fases do Sistema Nacional de Saúde (SNS) (Fonte: (adaptado) Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2014).....	68
<b>QUADRO 14.</b> Forças e Fraquezas da LabMED (Fonte: Autor).....	81
<b>QUADRO 15.</b> Forças e Fraquezas da Dr. Campos Costa (Fonte: Autor).....	86

<b>QUADRO 16.</b> Forças e Fraquezas da Clipóvoa Hospital Privado (Fonte: Autor).....	92
<b>QUADRO 17.</b> Quadro Resumo da Análise da Atratividade do Setor da Saúde (Fonte: Autor).....	103
<b>QUADRO 18.</b> Assinaturas da Marca Esferasaúde (Fonte: (adaptado) Equipa <i>brand strategy</i> da mm+a branding, 2010).....	110
<b>QUADRO 19.</b> Quadro Resumo das Oportunidades e Ameaças (Fonte: Autor).....	118
<b>QUADRO 20.</b> Quadro Resumo das Forças e Fraquezas do Grupo Esferasaúde (Fonte: Autor).....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AGHVS.** Agenda Global de Hospitais Verdes e Saudáveis
- APCER.** Associação Portuguesa de Certificação
- ARS.** Associação Regional de Saúde
- CE.** Comissão Europeia
- CS.** Comissão de Saúde
- CSC.** Cuidados de Saúde Continuados
- CSH.** Cuidados de Saúde Hospitalar
- CSP.** Cuidados de Saúde Primários
- E-procurement.** *Electronic procurement* (Fornecimento electrónico)
- Esp.** Especialidade
- EX.<sup>s</sup>.** Exemplos
- I&I.** Investigação e Inovação
- INE.** Instituto Nacional de Saúde
- FCT.** Fundação para a Ciência e Tecnologia
- HCP.** Health Cluster Portugal
- MCDT.** Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento
- MGE.** Mapa de Grupos Estratégicos
- ONU.** Organização das Nações Unidas
- PACS.** *Picture Archiving and Communication System* (Sistema de Comunicação e Arquivamento de Imagens)
- PAF.** Plano de Assistência Financeira
- PEC.** Pacto de Estabilidade e Crescimento
- PIB.** Produto Interno Bruto
- PNS.** Plano Nacional de Saúde
- PPP.** Parcerias Público – Privadas

**SNS.** Sistema Nacional de Saúde

**VN.** Volume de Negócios

**US.** Unidades de Saúde

# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUÇÃO**

## 1. INTRODUÇÃO

O Trabalho Final de Mestrado aqui apresentado foi realizado no âmbito do mestrado em gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto. Tendo em conta a aprendizagem adquirida ao longo do mestrado em gestão, o conhecimento das áreas do marketing e gestão de projetos demonstraram-se componentes fundamentais para a realização deste trabalho.

Inserido na modalidade de Relatório de Estágio, o tema deste trabalho é *A Análise e Monitorização Estratégica de Mercado na MM+A Branding*. A proposta deste tema foi dada pela empresa de acolhimento, a mm+a branding, no sentido de colmatar as falhas no âmbito do seu método de trabalho, nomeadamente, no que respeita ao desenvolvimento das análises estratégicas de mercado. A resposta a esta necessidade passou pela concretização de dois objetivos: o aperfeiçoamento das análises estratégicas de mercado, através da implementação de métodos e ferramentas de análise; e a construção e implementação de um modelo de análise que concretizam de forma prática e objetiva as análises numa única ferramenta estratégica, com reais contributos para a definição e implementação de estratégias de *branding*.

Desde logo, surgiram dois desafios motivantes: a criação e gestão de marcas era um tema totalmente novo; e a organização de estágio não desempenha procedimentos formais de análise e de modelos. Estes desafios exigiram uma necessidade de pesquisa e conhecimento mais profundo sobre tudo o que envolvia a criação e gestão de marcas e a análise estratégica de mercado.

Apesar da análise estratégica de mercado não ser uma temática nova, sendo um dos alvos de aprendizagem durante o mestrado em gestão, a profundidade e

foco requeridos sob esta área de atuação exigia um conhecimento aprimorado e prático.

Este trabalho é desenvolvido segundo três dicotomias de desenvolvimento: a revisão da literatura, a implementação prática e a construção de um modelo de análise. A revisão de literatura aborda temas relacionados com a gestão estratégica, a análise e monitorização estratégica de mercado, o marketing estratégico e a gestão de marcas (*branding*). A implementação prática responde aos objetivos deste trabalho, permitindo o aperfeiçoamento das análises estratégicas de mercado, através da realização de estudos qualitativos e a aplicação de métodos e ferramentais já desenvolvidas por autores de relance a um estudo de caso. Por fim, respondendo também aos objetivos referidos anteriormente, é construído e aplicado ao estudo de caso um modelo de análise, designado de *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)*.

No fim do trabalho, são feitas algumas considerações conclusivas sobre os desenvolvimentos deste trabalho, e são ainda apontadas as principais limitações da aplicação do modelo *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)* à realidade da mm+a branding.

## **CAPÍTULO 2.**

### **REVISÃO DE LITERATURA**

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura tem por objetivo clarificar os conceitos e metodologias sobre os temas em estudo. Neste sentido, a revisão de literatura irá envolver temas sobre estratégia, gestão estratégica, análise e monitorização estratégica de mercado, marketing estratégico e gestão de marcas (*branding*).

### 2.1. Estratégia e gestão estratégica

#### 2.1.1. Conceito de estratégia

Embora a terminologia *estratégia* tenha surgido com o livro de Igor Ansoff, *Corporate Strategy: na analytic approach to business policy for growth and expansion*, em 1965, a difusão do conhecimento intensificou-se a partir de 1970.

No **QUADRO 1** são descritos conceitos de estratégia com base nas linhas de raciocínio de alguns autores.

Conceito de Estratégia	
Glueck, 1971	Plano unificado amplo e integrado que se destina a assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos.
Henderson, 1979	Procura deliberada de um plano de ações para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.
Ansoff e McDonnel, 1990	Representa os vários conjuntos de regras de decisão para que juntos possam chegar ao resultado almejado.
Freire, 1997	Pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamentos por um determinado tempo. Por isso a estratégia é definida como o conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamentos ao longo do tempo.
Oliveira, 2004	Assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da sua concorrência.
Kotler e Keller, 2006	É um plano de como chegar lá. Cada negócio deve estabelecer a sua própria estratégia para atingir as suas metas.

#### QUADRO 1. Conceito de Estratégia

(Fonte: Glueck, 1971; Henderson, 1979; Ansoff e McDonnel, 1990; Freire, 1997; Oliveira, 2004; Kotler e Keller, 2006)

As definições de estratégia são múltiplas. No entanto, para que a estratégia seja verdadeiramente eficaz e sustentável a longo prazo é necessário determinar

antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Tal como definido por Ansoff (1990), a estratégia representa os vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, isto é, compreende a determinação de metas básicas de longo – prazo e dos objetivos de uma empresa. No entanto, estas terão de ser articuladas por forma a unir ações, objetivos e desafios para que juntos possam chegar ao resultado pretendido (Oliveira, 2004).

Neste contexto, para que as empresas possam construir um futuro que lhes permitam criar uma condição competitiva sustentável, devem tomar decisões no presente, delimitando as áreas da estratégia que afetam significativamente o conceito e o sucesso do negócio a longo – prazo.

#### **2.1.1.1. Estratégias competitivas genéricas de Porter**

Porter (1980), um dos maiores impulsionadores das teorias do mundo dos negócios, aparece em defesa de um modelo conformista com uma força visionária renovada sob o mercado, fazendo a consideração das forças competitivas como fator explicativo da estratégia.

Porter, na sua primeira obra publicada na década de 80, *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors*, apresentou as *estratégias competitivas genéricas* para que as empresas pudessem enfrentar os desafios do mercado. São elas: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco (em custos e na diferenciação), como mostra a **FIGURA 1**.



**FIGURA 1. Estratégias Competitivas Genéricas de Porter**  
(Fonte: Porter, 1980; Porter 1985)

As estratégias de liderança em custos e diferenciação procuram a vantagem competitiva num âmbito amplo de segmentos, enquanto a estratégia de foco visa uma vantagem em custos (foco em custos) ou em diferenciação (foco na diferenciação) num âmbito limitado de segmentos (Porter, 1980, 1985).

Segundo Porter (1980, 1985), as empresas que apresentam melhor *performance* são aquelas que conseguem aplicar uma das três estratégias genéricas. Significa isto que, mesmo que ambas as três abordagens estratégicas sejam potencialmente bem – sucedidas, para superar as outras empresas precisam de ser exclusivas e eliminatórias ao mesmo tempo.

- **Estratégia de liderança em custos**

Segundo Porter (1980, 1985), a liderança em custos é talvez a mais clara das três estratégias competitivas genéricas.

O intuito estratégico da liderança em custos está na capacidade da empresa gerir tão eficientemente os seus custos totais que estes sejam inferiores aos dos seus concorrentes. Segundo Porter (1980, 1985), as empresas que desejam alcançar uma liderança em custos precisam de ter alta participação no mercado

e proximidade com os clientes. No entanto, uma vez atingida a posição de baixo custo, as margens de lucro tornam-se altas e podem e devem ser reivindicadas.

- **Estratégia de diferenciação**

A estratégia de diferenciação surge como uma alternativa à estratégia de liderança em custos. Tendo em conta a natureza da estratégia de diferenciação, a empresa procura um reconhecimento no setor como tendo algo único a oferecer. Contudo, é importante esclarecer que único e diferenciador não é somente a qualidade. Segundo Porter (1980, 1985), as empresas confundem o conceito de qualidade com o de diferenciação. A qualidade é apenas um dos itens que compõe a diferenciação, que por sua vez é um conceito mais amplo. As empresas adeptas da estratégia de diferenciação precisam, necessariamente de investir mais em Investigação e Desenvolvimento (I&D), fazer uma melhor projeção dos seus produtos, recorrer a matérias – primas de maior qualidade assim como investir mais no serviço aos clientes. Uma vez implementada a estratégia diferenciação, as empresas conseguem garantir uma competitividade acima da média.

- **Estratégia de foco**

A estratégia genérica final de Porter é a estratégia de foco. A principal diferença entre a estratégia de foco e as duas anteriores é que a primeira visa competir num limitado, ou mesmo único, número de segmentos. Segundo Porter (1980, 1985), enquanto as estratégias de diferenciação e liderança em custos atuam num âmbito total, a estratégia de foco procura uma atuação perfeita sob um único alvo.

A estratégia de foco possui duas integrantes distintas - foco em custos e o foco na diferenciação, que implica a atuação sob diferentes segmentos alvo.

Mesmo que a estratégia de foco pareça mais frágil em relação às estratégias de liderança em custos e de diferenciação, a primeira atua com as mesmas vantagens das segundas.

### 2.1.2. Gestão estratégica

Atualmente reconhece-se que a instabilidade e imprevisibilidade do meio envolvente são demasiado ambíguas para que a gestão como ciência seja aplicável na atividade empresarial, exigindo que as práticas de gestão se moldem à sociedade em que vivemos hoje. Neste contexto, surge a gestão estratégica.

A gestão estratégica foi primordialmente abordado por Ansoff e McDonnell (1990), utilizando duas vias de raciocínio: a gestão do posicionamento estratégico da empresa e a determinação dos caminhos futuros; e a gestão encima do acontecimento. Na verdade, uma empresa evolui para a gestão estratégica quando a implementação da estratégia é acompanhada e controlada, servindo de *feedback* para uma monitorização contínua, agregando *know – how* e contabilizando os objetivos e posicionamento estratégico que a empresa pretende alcançar. Ansoff e McDonnell (1990) reconhecem o mundo como inconstante e imprevisível, considerando a necessidade de uma constante vigilância do mercado e uma capacidade de resposta eficaz sobre o mesmo. Neste sentido, a gestão estratégica deverá ser sensível e flexível por forma a responder às necessidades de mudança que se fazem sentir face às alterações do contexto.

A gestão estratégica compromete profundamente o crescimento, o desenvolvimento e a própria sobrevivência das empresas no futuro. Neste sentido, a gestão estratégica é mais do que apenas um conjunto de etapas, é uma filosofia para a sustentabilidade das empresas.

Certo e Peter (1993), entendem a gestão estratégica como um “processo ou série de etapas” (p.13). Seguindo, a definição e linhas de raciocínio dos autores (p.13) estas etapas são: 1. Análise do Ambiente; 2. Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional; 3. Implementação da Estratégia Organizacional; e 4. Controlo Estratégico. De forma adaptada, a **FIGURA 2** mostra as etapas do processo da gestão estratégica discriminadas pelos autores.



**FIGURA 2.** Processo da Gestão Estratégica  
(Fonte: (adaptado) Certo e Peter, 1993)

O círculo interconectado foi desenhado para enfatizar a natureza da relação entre as fases que comportam o processo de gestão estratégica, assim como a não linearidade da estratégia. As etapas - diagnóstico, definição, ação e avaliação, devem ser consideradas como elementos rigorosamente relacionados e nenhuma delas se deve sobrepor prioritariamente sobre a outra.

- **Diagnóstico – Análise do ambiente**

A etapa do diagnóstico é a primeira etapa do processo da gestão estratégica que viabiliza as designadas à posterior, constituindo uma das principais atividades da gestão estratégica.

A sua finalidade é a agregar e analisar a informação ambiental para que se possam tomada de decisões eficazes que garantam o sucesso do negócio e um posicionamento estratégico sustentável.

Tendo em conta a importância desta etapa para o desenvolvimento integral do Trabalho Final de Mestrado (TFM), será alvo de estudo no ponto 1.2. - *Análise e Monitorização Estratégica de Mercado*, do presente capítulo, e no Capítulo 3. - *Análise e Monitorização Estratégica de Mercado – Um Estudo de Caso: a Marca Esferasaúde*, num âmbito prático.

- **Definição – Estabelecimento de um diretriz organizacional**

A etapa da definição é o processo da definição da(s) estratégia(s) organizacionais. Segundo Porter (1980; 1985), a essência da definição estratégica é relacionar a empresa com o seu meio envolvente.

O estabelecimento de uma diretriz organizacional, ou definição da estratégia organizacional, atua com a gestão estratégica colocando as organizações à frente dos concorrentes e criando vantagens competitivas a longo prazo. No entanto, mesmo que a etapa da definição tenha sido bem sucedida, a estratégia pode fracassar, se não for eficientemente implementada (Witht, Kroll, e Parnell, 1998).

- **Ação – Implementação da estratégia organizacional**

Após a etapa da definição, procede-se à operacionalização da estratégia.

A etapa da implementação da estratégia Organizacional é o processo de colocar a estratégia em acção. Ou seja, é o momento em que a estratégia organizacional é convertida em resultados e ações específicas, sendo a capacidade de implementar a estratégia crítica para o sucesso organizacional.

No entanto, mesmo que formalmente a estratégia tenha sido bem implementada, não assegura que esta seja adequada e oportuna para responder às necessidades das empresas podendo levar ao insucesso.

- **Avaliação – Controlo estratégico**

A etapa da avaliação refere-se à etapa do processo da gestão estratégia na qual é monitorizada a *performance* organizacional, tendo como intuito controlar os objetivos planeados, avaliar a estratégia, avaliar os resultados e determinar o grau dos desvios face aos padrões estabelecidos.

Esta etapa fornece um *feedback* crítico para a sustentabilidade de todas as etapas discriminadas à prior, permitindo apropriar e compatibiliza todo o processo da gestão estratégica. No entanto, para que o controlo estratégico seja eficaz as ações do controlo estratégico devem ser desempenhadas de forma contínua e reajustadas permanentemente à dinâmica contextual (Witht, Kroll e Parnell (1998).

## **2.2. Análise e monitorização estratégica de mercado**

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o ambiente, e as previsões atuais é que o ambiente se tornará ainda mais incerto à medida que avançamos no século XXI (Freire, 1997; Hunger & Wheelen,2002).

A permanente evolução do mercado, das indústrias e por conseguinte, da competitividade geram múltiplas oportunidades e ameaças potenciais que ditarão a sobrevivência e sucesso empresarial de acordo com a aptidão das empresas para dar resposta às mesmas. Neste sentido, é fundamental que as empresas identifiquem e monitorizem as forças ambientais e criem condições eficazes para operar no ambiente (Tavares, 2000).

Mediante as características e o propósito basilar da análise e monitorização estratégica de mercado, esta compreende a auditoria e análise da realidade organizacional sob uma dicotomia a três níveis: análise da envolvente contextual; análise da envolvente competitiva; e análise da envolvente interna. É através dos desenvolvimentos destas dicotomias que se desenvolver-se-ão as reflexões necessárias que permitirão confrontar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas internas.

### **2.2.1. Análise da envolvente contextual**

Segundo vários autores, o ambiente contextual tem uma influência decisiva sobre a forma como as empresas são geridas, sendo essa influência determinada pela perceção da incerteza que os gestores têm a respeito do ambiente.

Dada a natureza imprevisível da envolvente contextual, a sua influência é indiscriminada e a sua afetação sobre o negócio das empresas é inevitável. Para a análise da envolvente contextual, as empresas devem analisar e monitorar as principais forças macroambientais – económicas, políticas, legais, sociais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas.

Segundo Witth, Kroll, e Parnell, (1998), a perspetiva do desenvolvimento de um setor depende da compreensão do contexto em que uma empresa se insere. No entanto, essa perceção deve contemplar tendências futuras extrapolando a análise das condições atuais. Neste sentido, é fundamental que haja uma análise completa: como essas forças ocorreram no passado; como essas forças ocorrem no presente; e como essas forças poderão ocorrer no futuro.

#### **2.2.1.1. Enquadramento PESTEL**

A crescente importância dos fatores ambientais (ou ecológicos) na primeira década do século XXI deu origem às práticas sustentáveis no meio

organizacional sendo utilizada uma versão mais atualizada do enquadramento, passando de PEST para PESTEL.

PESTEL é o acrónimo de *political, economic, social, technological, environmental and legal* (ou em português -político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal).

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica utilizada para analisar a envolvente contextual, possibilitando uma melhor compreensão sobre o impacto que as forças macroambientais têm ou podem ter sob os propósitos das empresas. A principal característica destas forças reside no princípio de que as mesmas não estão sob o controlo das empresas, sendo necessário criar condições para que a empresa tome decisões eficazes diante das ameaças e oportunidades do ambiente (Witht, Kroll, e Parnell, 1998).

No **QUADRO 2** são representadas as principais forças contextuais, âmbito de atuação e principais variáveis e indicadores das mesmas.

Enquadramento PESTEL		
Enquadramento	Âmbito	Indicadores (EX.)
<i>Political</i> (Político)	Fatores associados à política governamental que provocam mudanças estruturais e no funcionamento das empresas no país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações políticas;</li> <li>• Pressão e grupos de interesse.</li> </ul>
<i>Economic</i> (Económico)	Fatores macroeconómicos com influência significativa nos negócios das empresas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento económico;</li> <li>• Emprego/ Desemprego.</li> </ul>
<i>Social</i> (Socio – Cultural)	Fatores referentes à sociedade e aspectos demográficos que devem ser considerados no processo de tomada de decisão nas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetos demográficos;</li> <li>• Qualidade de vida.</li> </ul>
<i>Technological</i> (Tecnológico)	Fatores associados aos avanços tecnológicos e que modificam a estrutura do mercado ou ambiente da atividade económica causando mudanças na gestão das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação tecnológica;</li> <li>• Investigação e Desenvolvimento (I&amp;D).</li> </ul>
<i>Environmental</i> (Ambiental)	Fatores associados ao ambiente e sustentabilidade que modificam a atuação e realidades das empresas no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variações climáticas;</li> <li>• Poluição;</li> <li>• Gastos energéticos;</li> <li>• Iniciativas ecológicas.</li> </ul>
<i>Legal</i> (Legal)	Fatores associados à legislação e normas que estão ligados diretamente à atividade das empresas no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação tributária e fiscal;</li> <li>• Código de defesa do consumidor.</li> </ul>

**QUADRO 2. Enquadramento PESTEL**

(Fonte: (adaptado) Witht, Kroll, e Parnell, 1998; Tavares, 2000)

A análise ao enquadramento PESTEL é efetuada para permitir que as empresas se previnam face às diversidades e por conseguinte, se posicionarem de forma segura e distinta no mercado. Desta forma, as diversas forças do contexto oferecem visões alternativas plausíveis de como a envolvente contextual de uma empresa se poderá desenvolver no futuro.

No entanto, cada setor da economia tem a sua própria dinâmica e responde de forma diferente às variações das forças do contexto. Assim, para garantir a eficácia e assertividade na tomada de decisões é imprescindível que as empresas conheçam as variáveis e fatores que prevaleceram no futuro ao nível das macrotendências e tendências da procura para os segmentos onde atuam.

### 2.2.2. Análise da envolvente competitiva

Em mercados cada vez mais exigentes em inovação e qualidade, a necessidade de informação e a responsabilidade das empresas tem aumentando gradualmente. Hoje, as atividades das empresas devem assegurar, consistentemente, uma alta *performance* nas suas áreas de atuação.

Assim, além dos aspetos ambientais, a empresa é influenciada por um conjunto de interferências externas caracterizadas pela sua maior proximidade, nomeadamente, a envolvente competitiva. Segundo Freire (1997), a envolvente competitiva é constituída por todos os *stakeholders* e fatores que interagem diretamente com a indústria em que as empresas atuam. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade – como mostra no **QUADRO 3**.

<i>Stakeholders (Agentes) da Envolvente Competitiva</i>	
<b>Clientes</b>	Consumidores atuais e potenciais dos bens e serviço oferecidos pela indústria que, no seu conjunto, constituem o mercado ou a procura.
<b>Concorrentes</b>	Concorrentes atuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado, no seu conjunto, constituem a indústria ou a oferta.
<b>Fornecedores</b>	Agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria (por exemplo, fornecedores de matérias primas, recursos humanos, capital, tecnologia, informação, entre outros).
<b>Comunidade</b>	Organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e interesses (diretos ou indirectos) relacionados com o mercado e a indústria.

**QUADRO 3. Stakeholders (Agentes) da Envolvente Competitiva**

(Fonte: (adaptado) Freire, 1997)

Dado o ambiente de elevada competitividade, as empresas têm não só de compreender muito bem os seus concorrentes como seguir atentamente os passos de todos os *stakeholders*. As empresas precisam de entender o enquadramento do negócio e descobrir as suas principais fontes competitivas de forma a poderem definir estratégias em conformidade com o desenvolvimento e posicionamento desejado.

### 2.2.2.1. Análise dos clientes – Segmentação do mercado

Em mercados cada vez mais competitivos, a disputa pelas preferências dos consumidores tem levado os gestores a cada vez mais se focarem na identificação dos segmentos de mercado. Segundo Kotler (1997), o mais importante é prever para onde os clientes estão a ir e chegar lá primeiro.

Os consumidores variam nas suas necessidades e desejos, o que leva empresas a estudarem o comportamento do consumidor para posteriormente selecionar quais são os segmentos de consumidores mais convenientes em termos de competitividade e lucratividade. Segundo Porter (1990), os consumidores podem ser bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigência de compra. Podem diferir pelas suas necessidades, preferências, localização geográfica, hábitos, atitudes, rendimentos, entre outros aspetos, isto é, por qualquer característica que pode levar a discriminar uma oferta em detrimento das demais.

Assim, a segmentação é o processo de subdivisão do mercado em subgrupos de consumidores com características, comportamento e padrões de consumo homogêneos dos consumidores.

A informação apurada através da segmentação permite à empresa traçar o perfil dos clientes, assim como, alcançar um conhecimento mais abrangente sobre os consumidores atuais e potenciais.

Por forma a apoiar a identificação dos segmentos de mercado são delineadas no **Quadro 4**, os esquemas genéricos de segmentação, o âmbito e as principais variáveis chave a elas associadas.

Esquemas Genéricos para a Segmentação do Mercado		
Segmentos	Âmbito	Variáveis (EX.)
<b>Geográficos</b>	Divisão do mercado em diferentes áreas geográficas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência (regional, nacional ou internacional); Concentração (urbana, suburbana, rural);</li> <li>• Dimensão (tamanho da cidade ou área metropolitana).</li> </ul>
<b>Demográficos</b>	Divisão do mercado em diferentes grupos tendo em conta as características demográficas da população.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo;</li> <li>• Idade;</li> <li>• Agregado familiar;</li> <li>• Rendimento;</li> <li>• Situação profissional;</li> <li>• Religião.</li> </ul>
<b>Psicográficos</b>	Divisão do mercado de acordo com o perfil dos diferentes consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe social;</li> <li>• Estilo de vida;</li> <li>• Valores;</li> <li>• Cultura;</li> <li>• Personalidade.</li> </ul>
<b>Comportamental</b>	Divisão do mercado com base no seu conhecimento ou preferências por determinados produtos e/ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento (saber se as pessoas compram e usam);</li> <li>• Atitude (com que frequência e taxa de uso);</li> <li>• Ocasão (quando usam).</li> </ul>
<b>Benefício</b>	Divisão do mercado de acordo com as vantagens associadas à compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços agregados;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Rapidez.</li> </ul>

**QUADRO 4.** Esquemas Genéricos para a Segmentação do Mercado

(Fonte: (adaptado) Kotler, 1997; Kotler, Armstrong, e Saunders, 1990)

A análise de segmentação tem início na identificação de variáveis que permitem diferenciar os consumidores. Naturalmente, não é preciso usar a totalidade dos critérios genéricos numa análise de segmentação, mas é importante refletir sobre todos eles para decidir quais os que melhor segmentam o mercado em estudo (Freire, 1997).

#### 2.2.2.2. Análise dos concorrentes

Segundo Porter (1985;1986), a concorrência está no âmago do sucesso e fracasso das organizações, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para a sua *performance*.

É comumente associada a concorrência a todos aqueles que oferecem produtos e/ou serviços similares ou substitutos aos da empresa. No entanto, Kotler e Keller (2006) defendem que a concorrência não se verifica apenas sob o aspeto setorial em que se contempla um grupo de empresas que oferecem um produto e/ou serviço substitutos, mas também sob o aspeto do mercado onde os concorrentes são aqueles que satisfazem as mesmas necessidades. Segundo os mesmos autores, a chave para identificar a concorrência passa por relacionar duas visões, oferta e segmentos em que a empresa se insere.

Segundo Kotler (1997), para planear estratégias competitivas que sejam realmente eficazes, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes. Assim, torna-se necessário a recolha e tratamento de informação sobre os concorrentes de uma indústria. Esta informação deverá ser sempre levada em linha de conta na formulação de estratégias organizacionais, sob o risco de os seus planos serem inviabilizados por uma oposição inesperada (Freire, 1997).

#### **2.2.2.3. Mapa de grupos estratégicos**

O mapa de grupos estratégicos é um instrumento adicional à análise da concorrência.

Porter (1985; 1986) define grupos estratégicos como um grupo de empresas numa indústria que seguem estratégias idênticas ou semelhantes num número determinado de dimensões estratégicas. Já Aaker (1991) entendeu-os como sendo grupos de empresas dentro de uma indústria que se encontram separados pelas barreiras de mobilidade, barreiras de entrada e saída.

Comum às definições utilizadas por diversos autores, está a sua focalização em estratégias idênticas sejam elas estratégias de posicionamento, de produção, de preços, de mercado alvo, ou distribuição (Aaker, 1991).

Segundo autores como Porter (1985), Aaker (1991) e Freire (1997), o mapa de grupos estratégicos consiste na representação gráfica dos grupos de empresas em função de quatro dimensões estratégicas – produto – mercado; integração vertical; internacionalização; e diversificação, como definidas no **QUADRO 5**.

Dimensões Estratégicas do Mapa de Grupos Estratégicos	
Dimensões	Variáveis Críticas (EX.º)
<b>Produto – Mercado</b>	Gama de produtos; Nível de qualidade e preço; Canais de distribuição; Intensidade do Marketing; Localização geográfica; Dimensão;
<b>Integração Vertical</b>	Grau de integração vertical, natureza das operações internalizadas, entre outras.
<b>Internacionalização</b>	Grau de cobertura geográfica, tipo de relação com os governos, tipo de estratégia internacional, entre outras.
<b>Diversificação</b>	Grau de diversificação, natureza das actividades diversificadas, entre outras.

**Quadro 5. Dimensões Estratégicas dos Mapas de Grupos Estratégicos**  
(Fonte: (Adaptado) Porter, 1985; Aaker, 1991; Freire, 1997)

Para a construção do mapa de grupos estratégicos devem ser seleccionados para os eixos duas variáveis que melhor diferenciem os vários concorrentes. No entanto, em alguns casos pode ser conveniente utilizar mais de duas variáveis, sendo necessário construir diversos mapas alternativos de grupos estratégicos.

Através da análise do(s) mapa(s) de grupos estratégicos e em função dos posicionamentos assumidos pelos diversos concorrentes, é possível compreender melhor a dinâmica competitiva da indústria e relacioná-la com a análise da segmentação do mercado (Freire, 1997).

#### **2.2.2.4. Análise dos fornecedores**

Os fornecedores têm um papel importante no desenvolvimento da indústria na medida em que contribuem para o desenvolvimento da oferta através da prestação de serviços e/ou venda de *inputs* necessários para atividade corrente das empresas.

Na análise dos fornecedores é importante manter uma perspetiva alargada dos *inputs* requeridos pelas empresas de forma a identificar as tendências nos diversos mercados a montante da indústria (Freire, 1997). Neste sentido, deve ser analisada não só a evolução das principais fontes de recursos físico, como também os *inputs* que afetam a dinâmica do trabalho das organizações, como por exemplo, os recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos humanos e outros serviços relevantes.

#### **2.2.2.5. Análise da comunidade**

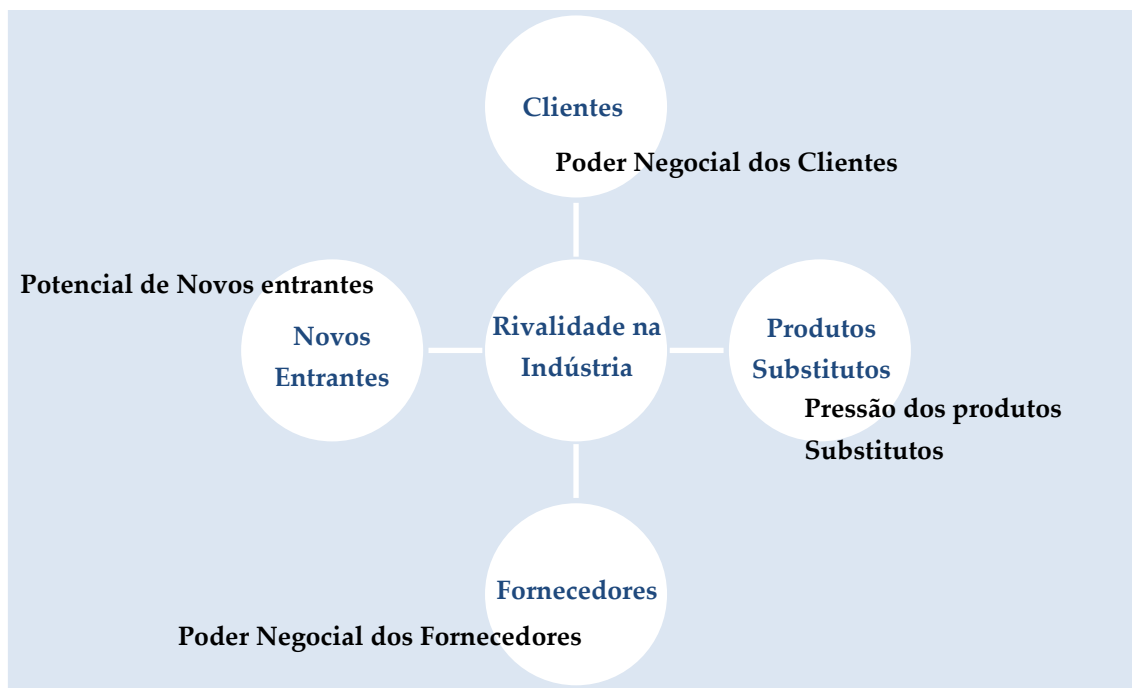
Para que haja uma análise completa dos *stakeholders* que afetam a envolvente competitiva de uma indústria deve-se analisar a comunidade.

Segundo Freire (1997), a análise da comunidade deve incidir sobre a atuação dos agentes e grupos de interesse de caráter nacional ou internacional, como o governo, associações sindicais e patronais, as organizações ambientalistas e de defesa do consumidor ou as associações industriais. Estes podem influenciar, direta ou indirectamente, a evolução dos mercados e das indústrias em que as empresas atuam.

#### **2.2.2.6. Análise da atratividade da indústria**

A par da abordagem das estratégias competitivas genéricas, desenvolvida anteriormente, Porter (1985, 1986) aborda a complexidade da competitividade na indústria com base em cinco forças competitivas – rivalidade na indústria; potencial de novos entrantes; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; e pressão dos produtos substitutos. Segundo o autor, as forças são as maiores contribuições para o entendimento dos fatores que atuam sobre a competitividade de uma empresa numa determinada indústria.

A competitividade entre as empresas que atuam numa indústria é constante, sendo o resultado da interação das cinco forças competitivas como mostra na **FIGURA 3**.



**FIGURA 3.** Modelos das Cinco Forças Competitivas de Porter

(Fonte: (adaptado) Porter, 1985; Porter, 1986)

A análise da atratividade da indústria consiste no mapeamento dessas cinco forças competitivas com o objetivo de verificar de que forma estas podem influenciar a atividade das organizações, assim como determinar o potencial lucrativo de uma indústria.

Teoricamente, quanto maior for a rivalidade na indústria, a ameaça dos entrantes potenciais e dos produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores e clientes, menor será a atratividade do mercado. No entanto, cada força surge como desigualmente face ao número de fatores estruturais e importância dos mesmos para cada indústria. Assim, apesar das indústrias não serem idênticas, o modelo das cinco forças competitivas é aplicado de forma muito

similar a todas elas, o que torna possível utilizar um quadro analítico comum (QUADRO 6).

- **Rivalidade na indústria**

A rivalidade na indústria é a força central das cinco forças competitivas determinadas por Porter (1985; 1986), sendo a mais crítica devido à relação direta com as demais.

A rivalidade entre os concorrentes ocorre por pressão ou oportunidade de assumir uma nova e melhor posição no mercado. Isto é, a rivalidade dentro de uma indústria ocorre quando um ou mais concorrentes se sente pressionado ou prevê uma possibilidade de satisfazer de melhor forma uma necessidade e por conseguinte, melhorar a sua posição competitiva.

A rivalidade entre os concorrentes caracteriza-se por ser dinâmica, mudando consoante as atitudes e reações face às ações dos rivais. Sempre que as ações dos concorrentes levarem à diminuição da rentabilidade da indústria, há uma intensificação da rivalidade competitiva da mesma.

No entanto, os concorrentes não se limitam à procura de novas posições através de táticas como a concorrência pelo preço, publicidade, introdução de novos produtos, serviços diferenciados e melhores garantias aos clientes (Porter, 1985, 1986). A rivalidade pode ser também definida com consequência de diversos fatores estruturais como: quantidade e diversidade dos concorrentes; custo de mudança, quota de mercado dos concorrentes; e poder económico dos concorrentes.

Desta forma, quanto maior for a proporção, custo ou peso dos fatores associados, maior será a rivalidade da indústria e conseqüentemente, menor a atratividade da indústria.

- **Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores depende da capacidade que estes têm de influenciar os produtos e/ou serviços fornecidos às empresas da indústria, diminuindo a lucratividade das empresas quanto maior for a força do mesmo.

Os fornecedores podem exercer o seu poder negocial aumentando os preços ou diminuindo a qualidade dos produtos e/ou serviços que fornecem.

As condições que determinam o poder negocial dos fornecedores são dadas pelos seguintes fatores estruturais: concentração dos fornecedores; grau de importância e diferenciação dos produtos e/ou serviços fornecidos; e custo de mudança de fornecedor para as empresas. Neste contexto, quanto maior for a proporção, custo ou peso dos fatores associados, maior será o poder negocial dos fornecedores e conseqüentemente, menor a atratividade da indústria.

- **Poder negocial dos clientes**

Tal como os fornecedores, os clientes podem ser considerados uma força competitiva que afeta a atratividade da indústria.

O poder negocial dos clientes revela a influência do comportamento dos clientes na rentabilidade das empresas.

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço pelos produtos e/ou serviços, forçando os preços para baixo quanto maior a sua força negocial. Os fatores que comumente influenciam o poder negocial dos clientes são: volume de compras dos clientes; nível de informação; existência de produtos substitutos; e quantidade e concentração dos clientes. A tendência é para que quanto maior o impacto desses fatores sob o poder negocial dos clientes, menor será a atratividade da indústria.

- **Potencial de novos entrantes**

As empresas devem ter em atenção a possibilidade, por vezes inevitável, de entrada de novos concorrentes.

O potencial de novos entrantes depende do número de barreiras à entrada e das expectativas de retaliação dos concorrentes já instalados. As barreiras à entrada são mais fortes quanto mais custoso for entrar numa indústria e quanto maior for a desvantagem económica e financeira. As barreiras são resultado de vários fatores, sendo os mais comumente referidos: as necessidades de investimento; custo de mudança; acesso a canais de distribuição; necessidade de *know-how*; e o custo e proteção face à regulamentação governamental.

Elevadas barreiras à entrada são fundamentais para explicar e manter um nível sustentável de rentabilidade da indústria. Assim, quanto mais elevadas forem estas barreiras menor será o potencial de novos entrantes e maior a atratividade da indústria.

- **Pressão dos produtos substitutos**

As empresas quando entram ou pretendem entrar numa indústria não se deparam apenas com os concorrentes já instalados, mas também com aquelas que oferecem produtos substitutos.

A pressão dos produtos substitutos é estabelecida em situações limite, onde o preço é compensatoriamente menor e/ou os atributos relativos à qualidade e a performance são compensatoriamente superiores. Esta situação mobiliza as empresas de produtos substitutos a tentarem convencer os clientes a direcionar as suas compras para as mesmas, justificando-os como mais vantajosos.

Os produtos substitutos tornam-se uma força competitiva mais poderosa quanto melhor for a relação custo/benefícios para os clientes, que dependem maioritariamente dos seguintes fatores: propensão dos clientes à compra; relação custo/qualidade dos substitutos; e custo de mudança para os clientes.

Assim, quanto maior for a proporção, custo ou peso dos fatores associados, maior será a pressão dos produtos substitutos e, conseqüentemente, menor a atratividade da indústria.

Atratividade da Indústria	
Forças Competitivas	Fatores Críticos (EX.º)
<b>Rivalidade na Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação dos produtos e/ou serviços;</li> <li>• Poder Económico dos Concorrentes;</li> <li>• Quota de Mercado dos Concorrentes;</li> <li>• Custo de Mudança;</li> </ul>
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração dos Fornecedores;</li> <li>• Importância e Diferenciação dos Produtos/Serviços Fornecidos;</li> <li>• Custo de Mudança de Fornecedor.</li> </ul>
<b>Poder Negocial dos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de Informação dos Clientes;</li> <li>• Existência de Produtos Substitutos;</li> <li>• Concentração dos Clientes.</li> </ul>
<b>Potencial de Novos Entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de Investimento;</li> <li>• Custo de Mudança;</li> <li>• Acesso a Canais de Distribuição;</li> <li>• <i>Know-How</i>;</li> <li>• Custo e Protecção Governamental.</li> </ul>
<b>Pressão dos Produtos Substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensão dos Clientes à Compra;</li> <li>• Relação Custo/Qualidade dos Substitutos;</li> <li>• Custo de Mudança.</li> </ul>

**QUADRO 6. Atratividade da Indústria**

(Fonte: (adaptado) Porter, 1985; Porter, 1986)

Embora a atratividade de uma indústria seja em parte um reflexo dos fatores sobre os quais uma organização tem pouco ou nenhuma influência, as empresas podem influencia-las, indiretamente, através da manipulação das suas estratégias organizacionais.

### 2.2.3. Análise da envolvente interna

Os gestores valorizam cada vez mais os problemas da empresa. A chave das considerações estratégicas está no cerne da interrogação «*What business are we in?*» estando a resposta a esta questão nas competências das empresas em diagnosticar as suas forças, fraquezas e todos os elementos basilares para desenvolver uma estratégia eficaz face aos seus concorrentes. Segundo Porter (1990) pensar estrategicamente implica analisar primeiro o próprio negócio.

Apesar das características do meio envolvente externo serem idênticas para todas as empresas que operam num mesmo setor, algumas conseguem obter sistematicamente melhores *performances* do que outras.

Para que seja feita uma correta análise estratégica de mercado não se pode deixar de fazer a análise à envolvente interna. De acordo com Kotler, Armstrong, e Saunders (1990), o ambiente interno é composto pelas competências e recursos internos da empresa que afetam a sua capacidade de servir os seus clientes. São os recursos, estratégias e todas as restantes características internas que realmente distinguem uma empresa dos seus concorrentes. Desta forma, a finalidade da análise à envolvente interna é colocar em evidência as forças associadas às características da empresa, assim como as deficiências que podem colocar uma empresa em desvantagem face às restantes da mesma indústria.

#### **2.2.3.1. Missão, valores e visão do futuro**

Os negócios que nascem para permanecer fortes e estáveis no mercado surgem após a definição de uma missão, valores e visão do futuro que atendem não só aos objetivos estratégicos, mas também às necessidades, desejos e expectativas dos seus públicos – alvo.

A missão, os valores e a visão do futuro de uma empresa são declarações, claras e concisas, que mediante a sua partilha têm como objetivo transmitir e orientar a empresa nas suas atividades diárias e por conseguinte, influenciar a sua *performance* e o sucesso no mercado.

Segundo Porter, Sala-I-Martin e Schway (2007), a missão representa a razão de ser de uma organização. Esta deve ser uma declaração escrita onde a empresa justifica o motivo pela qual foi criada e transmite os ideais e orientações globais da empresa.

Os valores correspondem aos princípios, atitudes e comportamentos assegurados pela empresa para garantir o sucesso na missão. Segundo Luz (2003), os valores podem ser compreendidos como as prioridades que uma organização procura desenvolver para o alcance dos seus objetivos.

A visão do futuro é a base do negócio que orienta as atividades e ambições organizacionais. Segundo Freire (1997), a visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização. É a situação futura desejada de longo-prazo que guia a realização da missão e contribui para a definição e prossecução dos seus objetivos estratégicos.

#### **2.2.3.2. Capacidade estratégica – Análise dos recursos estratégicos organizacionais**

A *performance* e sucesso das empresas estão dependentes da sua capacidade estratégica.

A análise dos recursos estratégicos organizacionais é o ponto de partida para compreender a capacidade das empresas para enfrentarem a competitividade do mercado. No entanto, nem todos os recursos podem produzir altos níveis de ganho, ou mesmo que os produzam, talvez não sejam defensivos face à competitividade, portanto nem todos os recursos são estratégicos. Segundo Barney (1986) para que o sejam devem ser simultaneamente valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.

Segundo Wernerfelt (1984), os recursos são algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou também como ativo, sejam tangíveis ou intangíveis, relacionados de forma permanente à empresa. Assim, através da identificação e análise dos recursos, a empresa poderá avaliar as suas forças e fraquezas e quais os mais adequados ao ambiente em que a empresa atua.

De uma forma geral, Johnson e Scholes (1999) agrupa os recursos em quatro grupos principais – recursos físicos, recursos humanos, recursos financeiros e recursos intangíveis, como mostra no **QUADRO 7**.

Principais Grupos de Recursos Organizacionais		
Grupos	Âmbito	Recursos (EX.º)
<b>Recursos Físicos</b>	Recurso que orientam e controlam as atividades da empresa de acordo com os planos estabelecidos e políticas adotadas de forma a conduzir a empresa para melhores resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações/ Espaço físico;</li> <li>• Equipamentos tecnológicos;</li> <li>• Processo e capacidade de produção.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	São os recursos que avaliam o tipo de apetições necessárias para o correto funcionamento de uma empresa. Isto é, são as pessoas que compõem a empresa a todos os níveis, do administrativo ao operacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de colaboradores;</li> <li>• Capacidade de adaptação dos recursos humanos;</li> <li>• <i>Performance</i> dos recursos humanos nas suas funções.</li> </ul>
<b>Recursos Financeiros</b>	Recursos que compreendem as fontes e aplicações de capital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos e financiamentos;</li> <li>• Controlo de gestão;</li> <li>• Gestão da relação com fornecedores;</li> </ul>
<b>Recursos Intangíveis</b>	Recurso que não possuem características físicas com grande potencial diferenciador que contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível tecnológico;</li> <li>• Contactos influentes (parceiros, fornecedores, clientes...);</li> <li>• Reputação e nome da marca;</li> </ul>

**QUADRO 7. Principais Grupos de Recursos Organizacionais**  
 (Fonte: (Adaptado) Johnson e Scholes, 1999; Barney, 1986)

Um das razões da *performance* superior das empresas face os seus concorrentes é a natureza e qualidade dos recursos que utilizam. No entanto, para que os recursos representem forças para as empresas, estes precisam de assumir um caráter dinâmico. Isto é, necessitam adaptar-se às mudanças no ambiente contextual e competitivo num processo contínuo, caso contrário podem constituir-se como fraquezas com repercussões sob o futuro da empresa.

### 2.2.3.3. Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os resultados que as empresas visam alcançar num determinado prazo para realizar a missão organizacional, concretizar a visão e

por conseguinte, posicionarem-se de forma competitiva no contexto atual e futuro. Segundo Tavares (2000), os objetivos referem-se aos alvos que deverão ser atingidos para transformar a visão em realidade, canalizando esforços e recursos para um período pré-definido.

Para as empresas, os objetivos estratégicos estão relacionados com o lucro e outros recursos financeiros, crescimento e aprendizagem, desenvolvimento e inovação, sustentabilidade e sobrevivência, reconhecimento, respeito e prestígio, processos, qualidade, produtividade e efetividade, entre outros (Rezende, 2008).

#### **2.2.4. Análise SWOT**

A análise SWOT permite desenvolver uma análise estratégica mais completa, realista e objetiva.

A ideia da análise SWOT – *strength, weaknesses, opportunities e threats* – ou FOFA em português – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças – já é utilizada há mais de três mil anos. No entanto, o modelo teórico da análise SWOT apenas foi creditado na década de 60 por Albert Humphrey, durante o seu trabalho no *Stanford Research Institute*.

Segundo Humphrey (2005), a análise SWOT permite analisar a envolvente externa e interna para que as empresas se posicionem estrategicamente diante das oportunidades e ameaças emergentes. Segundo Bobrow (1998) a análise SWOT é a melhor ferramenta da análise interna e externa do ambiente em que as empresas operam na medida em que ajuda a determinar a posição atual das empresas e a antecipar o futuro. Neste contexto, as empresas podem criar condições eficazes para atuar no mercado e identificar questões vitais e a partir daí, formular as suas estratégias (Certo e Peter, 1993).

A envolvente externa reflete-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar. No entanto, se o seu efeito tiver repercussões negativas sobre o mercado e setor em particular, esta poderá constituir um obstáculo com eventual prejuízo sobre o negócio da empresa. Nestas circunstâncias, a empresa deve identificar as variáveis das quais pode alcançar maior benefício e que lhe permite atuar de forma mais defensiva face às ameaças e estimulativa face às oportunidades.

Segundo Kotler (1990), uma oportunidade é uma área onde a empresa pode atuar de forma rentável e uma ameaça é um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável das vendas ou dos lucros.

- **Oportunidades (*Opportunities*)**

As oportunidades são fatores externos ao ambiente organizacional de caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança que podem favorecer a *performance* da empresa. Portanto, as oportunidades são as variáveis externas incontroláveis pela empresa que cria condições favoráveis desde que bem conhecidas e aproveitadas.

- **Ameaças (*Threats*)**

As ameaças são fatores externos ao ambiente organizacional de caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança, que venham a prejudicar a *performance* da empresa. Portanto, as ameaças são as variáveis externas incontroláveis pela empresa que criam obstáculos que podem ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil.

A envolvente interna pode ser controlada e gerida pelas empresas, já que ela é o resultado das estratégias definidas por elas mesmas. Segundo Kotler e Keller

(2006), cada negócio precisa avaliar as suas forças e fraquezas internas, comparando-se aos seus concorrentes.

- **Forças (*Strenght*)**

As forças correspondem aos fatores relacionados com a envolvente interna que podem proporcionar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

- **Fraquezas (*Weakenesses*)**

As fraquezas correspondem aos fatores relacionados com a envolvente interna que podem proporcionar uma desvantagem face aos concorrentes da mesma indústria.

As conclusões da análise SWOT são normalmente retratadas sob a forma de uma matriz com quatro quadrantes que representam as quatro variáveis da análise – forças (*strenght*), fraquezas (*weakenesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), como mostra a **FIGURA 4**.

Matriz SWOT	Forças ( <i>Strenghts</i> )	Fraquezas ( <i>Weakenesses</i> )
<b>Oportunidades</b> ( <i>Opportunities</i> )	Tirar o máximo de partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos dos pontos fracos e simultaneamente as oportunidades detetadas.
<b>Ameaças</b> ( <i>Threats</i> )	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar as ameaças detetadas.	Adotar estratégias que minimizem os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

**FIGURA 4. Matriz SWOT**

(Fonte: (adaptado) Humphrey, 1960; Certo e Peter, 1993)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a sua função é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com as suas forças e fraquezas. O objetivo é aproveitar as oportunidades do mercado em conjunto com as forças da empresa. Por outro lado, se as fraquezas ou ameaças não poderem ser transformadas em oportunidades ou forças, as mesmas devem ser minimizadas.

Assim, quando há a perceção da existência de um ponto forte na análise deve-se identificar e maximizar. Pelo contrário, quando há a perceção da existência de uma fraqueza deve-se identificar e minimizar o seu impacto.

Segundo Humphrey (2005), os pontos fortes da empresa devem ser constantemente reforçados e os fracos atenuados. Um requisito essencial para uma análise SWOT bem sucedida consiste em torna-la num processo dinâmico e contínuo, reconsiderando os seus resultados críticos para a tomada de decisões estratégicas com consistência a longo-prazo.

## **2.3. Marketing estratégico e gestão de marcas (*branding*)**

### **2.3.1. Marketing Estratégico**

Após o lançamento dos livros de Drucker (1955) – *The Practice of Management*, e de Kotler (1967) - *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, o marketing começou a ser considerado uma força poderosa para a gestão empresarial.

No **QUADRO 8** são apresentados alguns conceitos de marketing, expostos por Kotler, pela *American Marketing Association (AMA)*, Keller e Armstrong, conceitualizados de acordo com a evolução ao longo dos tempos.

Conceito de Marketing	
<b>Kotler, 1972</b>	O Marketing preocupa-se com que as trocas sejam criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas.
<b>Andreasen e Kotler, 1996</b>	Processo social e de gestão pela qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação de oferta e troca de produtos de valor com os outros.
<b>Kotler e Armstrong, 1990</b>	Deve ser entendido como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos. É o processo pela qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para captar o seu valor de volta.
<b>Kotler e Keller, 2006</b>	É a atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca.
<b>AMA, 2008</b>	É a atividade conjunta de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

**QUADRO 8. Conceito de Marketing**

(Fonte: Kotler, 1972; Andreasen e Kotler, 1996; Kotler e Armstrong, 1990; Kotler e Keller, 2006; AMA, 2008)

Ao longo da história as definições conceituais e estudos sobre o marketing deram-lhe uma nova luz, evoluindo juntamente com a dinâmica dos mercados e comportamento dos consumidores. Segundo (Kotler, Kartajaya, e Setiawan, 2010), o marketing pode ser visto como um conceito agregado ao da macroeconomia, sempre que o ambiente macroeconómico se altera, alterar-se-á também o comportamento do consumidor e isto faz com que o marketing também se modifique.

O marketing estratégico é a união do marketing com a estratégia numa visão futurista. A contínua valorização do papel do cliente e o objetivo de satisfazer as suas necessidades fizeram com que o marketing assumisse um papel estratégico nas empresas. A função do marketing estratégico é a análise sistemática e contínua das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos, produtos e serviços com uma *performance* superior destinados a um segmento – alvo específico. Segundo Lambin (2000) o marketing estratégico orienta a empresa para oportunidades existentes ou cria oportunidades atrativas adaptadas aos seus recursos e *know – how* que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade. Neste sentido, assumindo um comportamento

antecipado aos acontecimentos do mercado, a empresa deve orientar-se de forma a extrair e criar as suas próprias oportunidades de acordo com as suas necessidades, recursos e missão que visa alcançar.

Fica claro que existem duas variáveis decisivas para a implementação das estratégicas - a segmentação do mercado e o posicionamento competitivo da empresa – sendo as contribuições mais importantes do marketing para a gestão estratégica. Segundo Andreasen e Kotler (1996) ), existem três elementos que o marketing deve conter: um ou mais *market targets*, uma clara definição do posicionamento competitivo e uma política de *marketing mix*. O marketing contribui, assim, para a definição das estratégias das empresas, bem como para a definição dos caminhos a serem seguidos a longo-prazo.

#### **2.3.1.1.Targeting**

O *targeting* é o processo de seleção do mercado alvo e envolve a segmentação do mercado, a análise dos diferentes segmentos e a escolha do(s) segmento(s) que a empresa pretende servir.

É após a segmentação do mercado que a empresa decide os segmentos mais atrativos e que lhe proporcionam mais oportunidades. A empresa só deve entrar num mercado após a identificação das oportunidades dos segmentos de mercado e a avaliação dos diversos segmentos. Segundo Kotler (1997), cada segmento escolhido tem uma oferta e benefícios associados.

Kotler (1997) afirma que a escolha do(s) segmento(s) alvo envolve duas considerações básicas: atratividade do segmento, onde deve ser avaliado o potencial de crescimento dos vários segmentos e o impacto das ações dos concorrentes; e os recursos e objetivos da empresa, onde devem ser avaliados os investimentos necessários para servir o(s) segmento(s), assim como os recursos e objetivos organizacionais.

No entanto, mesmo que os segmentos atendam às considerações acima designadas, a empresa deve entrar apenas naqueles em que possa oferecer um valor superior e obter vantagens face aos seus concorrentes. Segundo Kotler (1997), as empresas procuram selecionar alguns segmentos de forma a personalizar a sua oferta, visto que os consumidores têm desejos e necessidades semelhantes.

São comumente abordados seis modelos de seleção do *target market* – concentração num único segmento, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado, marketing indiferenciado e marketing diferenciado, onde os primeiros quatro procuram uma cobertura especializada do mercado e os dois últimos a cobertura total do mercado, tal como mostra o

**QUADRO 9.**

Modelos de Seleção do Público Alvo ( <i>Target Market</i> )		
	Modelos	Âmbito
<b>Cobertura Especializada do Mercado</b>	Especialização num Único Segmento	Desenvolvimento de um produto e/ou serviço para um único segmento
	Especialização Seletiva	Desenvolvimento de um produto e/ou serviço para vários segmentos atraentes e apropriados
	Especialização por Produto	Especialização num produto e/ou serviço para vários segmentos
	Especialização por Mercado	Concentração em várias necessidades de um determinado número de segmentos
<b>Cobertura Total do Mercado</b>	Marketing Indiferenciado	Desenvolvimento de um produto e/ou serviço para o maior numero possível de segmentos.
	Marketing Diferenciado	Desenvolvimento de um produto e/ou serviço para cada segmento específico do mercado total.

**QUADRO 9. Modelo de Seleção do Público Alvo (*Target Market*)**

(Fonte: (adaptado) Kotler, 1997)

Através da consideração destes cinco modelos, as empresas poderão avaliar o potencial de cada segmento tendo em conta a atratividade do mesmo, os seus objetivos e recursos internos. O *targeting* é fundamental para a empresa, pois é o

suporte para o desenvolvimento da vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

### **2.3.1.2. Posicionamento Estratégico**

O conceito de posicionamento ganhou importância com as publicações de Trout e Ries (1972) na revista *Advertising Age*. No entanto, o posicionamento popularizou-se essencialmente aquando o lançamento do livro de Trout e Ries (1981) - *Positioning: the battler for your mind*.

Segundo Kotler (1997), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta da empresa, de forma a ocupar uma posição competitiva distinta e significativa na mente do público-alvo. Assim, uma vez definido o *target market*, é preciso posicionar o produto/serviço no mercado. Isto é, é preciso posicionar a atividade organizacional de forma distinta e relevante face aos seus concorrentes para o seu *target market*. Tal como defendido por Porter (1985; 1986) é fundamental a empresa ocupar uma posição não explorada no mercado e assumir uma personalidade de valor único. O resultado é a criação de uma proposta de valor com foco no seu *target market*, possibilitando uma maior efetividade competitiva.

### **2.3.1.3. 7P's do marketing mix**

O *marketing mix* é o conjunto de fatores que a empresa utiliza para alcançar a sua estratégia face ao *target market*. Segundo Kotler (1997), o *marketing mix* é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir os seus objetivos de marketing, obtendo as respostas desejadas dos segmentos – alvo.

McCarthy (1975) no seu livro *Basic Marketing* (1975) sugeriu um modelo introdutório baseado na existência de 4P's – *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (promoção) e *place* (praça).

No entanto, dada a sua limitada aplicação ao marketing de produtos, Boom e Bitner (1981) no seu livro *Marketing strategies and organisation structures for service firms*, destacaram 3P's adicionais para viabilizar as práticas do marketing em serviços – *people* (pessoas), *physical evidence* (prova física) e *processes* (processos). O argumento central que justifica a consideração destes P's adicionais está no fato de que os serviços são mais complexos do que os produtos, distinguindo-se pela sua intangibilidade, pericibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Posto isto, é muito difícil criar economias de escala nos serviços e fazer considerações face às características comportamentais dos consumidores.

Podemos considerar, então, que o *marketing mix* inclui 7P's - *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (promoção), *place* (praça), *people* (pessoas), *physical evidence* (prova física) e *processes* (processo), que se transformaram numa ferramenta crítica de apoio à realização plena das práticas do marketing.

- **Produto** - É a oferta apresentada pela empresa que procura satisfazer as necessidades e preferências de determinados segmentos – alvo.
- **Preço** - É o volume de dinheiro a pagar pelo produto e/ou serviço.
- **Praça** - É também conhecido como canal de distribuição e pode ser descrito pela forma como a empresa disponibiliza o produto e/ou serviço aos clientes.
- **Promoção** - É a forma de comunicar o produto e/ou serviço ao cliente. Está relacionado com o processo de comunicação e de venda aos clientes atuais e potenciais.
- **Pessoas** – São os recursos humanos de uma empresa.



FIGURA 5. 7P's do Marketing Mix

(Fonte: (adaptado) McCarthy, 1975; Booms and Bitner, 1981; Kotler, 1997.

A empresa que quer alcançar, com maior probabilidade, o sucesso dos seus produtos e/ou serviços terá de dar atenção aos 7P's na sua globalidade. Assim, conseguirá criar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, alcançando uma viabilidade comercial para os seus produtos e/ou serviços mas também para a empresa como um todo.

### 2.3.2. Gestão de marcas (*branding*)

As primeiras referências sobre as marcas e gestão de marcas (*branding*) são associadas aos nomes Procter e Gamble (1930). No entanto, só após a publicação do primeiro texto de Aaker (1990) – *Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly*, as marcas ganharam força e reconhecimento científico.

Segundo Kotler (1997) a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou a combinação deles, destinado a identificar produtos e/ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos concorrentes.

No entanto, devido à importância decisiva que as marcas têm sob o sucesso dos seus negócios, as marcas alcançaram uma importância que vai para além da sua função prática e tangível. O desenvolvimento de marcas passou a assumir um papel de elevada importância nas estratégias das empresas. A marca é considerada uma das principais ferramentas do marketing para as empresas diferenciarem os seus produtos/serviços no mercado. Segundo Levitt (1983), a marca permite não só identificar a oferta da empresa, mas incorporar um conjunto de valores e atributos intangíveis relevantes para o consumidor, que contribuem para o motivar à compra. As marcas expressam também a visão da empresa, pois manifesta através dos seus sinais e a sua personalidade (Gade, 1998).

O *branding* surge associado a uma nova *era* de desenvolvimentos, onde o aquecimento da competitividade e a difícil diferenciação dos produtos e serviços levam a que as empresas procurem novos caminhos. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), o conceito de *branding* está cada vez mais inserido nas premissas das estratégias empresariais para que as linhas de ação estejam devidamente alinhadas e integradas à gestão e ao desenvolvimento das marcas.

O *branding* aprofunda o conceito da marca através de práticas modernas e objetivos claros para enfrentar o mercado global e extremamente competitivo. Segundo a American Marketing Association (AMA, 2008), o *branding* deve fazer com que os consumidores potenciais percebam a marca como a única solução para o que eles procuram. Isto é, não se trata de combater a marca dos seus concorrentes, mas sim de criar de um sentimento que faça com que os

consumidores escolham, naturalmente, a marca para satisfazer a(s) necessidade(s) em questão.

Atualmente, as marcas representam uma proporção significativa do valor dos negócios das empresas e portanto, está longe de ser um logotipo ou um simples nome ao qual os produto e/ou serviços são associado. O tradicional paradigma da gestão de marcas está a mudar, deixando de representar apenas um sistema focado nas marcas por si só, para passar a ser a responsável por todas as atividades de negócio e pelo sucesso ou fracasso das mesmas.

#### **2.3.2.1. Comunicação da marca**

Ao longo dos tempos, a comunicação ganhou valor no *marketing mix* das empresas. O desenvolvimento do mercado, a maior diversidade dos meios de comunicação e a maior consciencialização dos consumidores estimularam a competitividade entre as marcas e exigem às empresas uma comunicação mais objetiva e interativa com os seus clientes.

Ao emergir para um elemento estratégico, a comunicação passa a ser fundamental para a transmissão da personalidade e a criação da imagem de marca. A questão da comunicação da marca é crucial na medida em que a marca só tem notoriedade se for suportada por comunicação. É primordial a marca transmitir conhecimentos ao seu público-alvo (Kotler e Keller, 2006). Segundo Kapferer (1991), “ marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos e/ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra” (p.55). Assim, para que haja uma identidade funcional e emocional da marca é preciso mostrá-la ao consumidor e concentrar os esforços da empresa não só numa definição coerente da marca, mas também numa comunicação capaz de sustentar esse esforço.

A comunicação envia mensagens que sustentem a imagem de marca e que condicionarão as atitudes e comportamentos dos consumidores face à marca. Tal como é defendido por Knapp (1999), sendo a marca uma promessa de qualidade, credibilidade e valor, é essencial que esta promessa seja comunicada às várias audiências.

## **CAPÍTULO 3.**

### **A MM+A BRANDING**

### 3. A MM+A BRANDING

Neste capítulo será apresentada a mm+a branding, empresa onde foi realizado o estágio e onde incide o âmbito do presente trabalho.

Este capítulo será dividido em dois pontos de desenvolvimento. O primeiro é reservado para a contextualização do mercado do *branding*, ambiente em que a atividade da mm+a branding se insere. No segundo ponto, é apresentada a empresa e o respetivo método de trabalho, assim como a descrição e objetivos do estágio realizado na mm+a branding.

A partir destes desenvolvimentos, visa-se enquadrar a mm+a branding e o âmbito da atividade da mesma de forma a clarificar as razões e necessidades que estão na génese do trabalho realizado.

#### 3.1. O Mercado do *branding*

À medida que entramos num novo milénio constata-se que o mundo se desenvolveu, sob quase todos os aspetos, mais do que nos últimos anos da história.

As novas ferramentas, métodos e possibilidades diversas de produção e prestação de serviços, tornaram a oferta das empresas muito semelhantes em relação aos seus aspetos tangíveis, o que fez com que a oferta por si só deixa-se de ser valorizada pelos consumidores. O consumo passou a acontecer pela procura de prazer, realização, entretenimento, enfim pelos atributos que vão para além do tangível. Foram estas mudanças que despoletaram uma necessidade óbvia dos profissionais de marketing em investigar, analisar e interagir de forma mais próxima com o ambiente e agir rapidamente face às alterações do mesmo.

Em Portugal, o contexto socio – económico não tem ajudado à existência de um ecossistema favorável à criação de marcas. Há menos projetos e menos investimento. É uma realidade intimamente associada ao estado da economia. Além do mais, o país ainda enfrenta a problemática do *branding* ser confundido com marketing, mera agências de publicidade e a reduzir-se a componentes visíveis da marca como o *slogan* ou nome. Há uma dificuldade em perceber que a criação de marcas exige uma gestão consistente da marca. Ainda assim, continuam a surgir casos que se assumem como bons exemplos de marcas que sabem que este é o momento para de diferenciarem (Pedro Durães ,Menos Espaço para projetos de branding?, Meios & Publicidade 2013).

### 3.2. Apresentação da empresa

A mm+a branding nasce no ano 2000 com a ambição de se dedicar exclusivamente à criação e gestão de marcas, uma proposta de valor pioneira e original, no contexto nacional.



**FIGURA 6.** *Slogan da MM+A Branding*

Fonte: MM+A Branding, 2014

Como a missão de “levar as marcas dos nossos clientes ao topo, assumindo uma relação de cumplicidade e compromisso permanente, aliando a gestão e a criatividade” (mm+a branding, 2014), a mm+a branding presta os seus serviços numa ótica 360 °, garantindo a total responsabilidade sobre a marca dos seus cliente através do desenvolvimento de três fases consecutivas de trabalho: *corporate & business strategy*: formulação da estratégia organizacional e de negócio; *brand vision*: formulação da estratégia de comunicação (online/offline,

Interna/Externa); e *brand communication*: planeamento, execução e monitorização estratégica.

Com uma cultura bem definida que continuamente passa aos seus colaboradores, assegura um serviço com total dedicação, compromisso, ética e excelência. Assim, a equipa mm+a branding é caracterizada pelo seu profissionalismo e multidisciplinidade que mediante a partilha de conhecimentos e experiências interagem com o mercado de forma dinâmica e emocional, e de forma íntegra com os seus clientes.

Num mercado cada vez mais competitivo, a mm+a branding reconhece a crescente exigência dos seus clientes e a importância da diferenciação das suas marcas para o alcance de um posicionamento competitivo. Com uma assinatura *caring makes de difference*, a mm+a branding trabalha sob uma ótica de melhoria contínua dos seus serviços de forma a estar na vanguarda dos acontecimentos e superar as expectativas dos seus clientes, criando marcas diferenciadas que ocupem a mente dos consumidores.

### **3.2.1. Método de trabalho – 3'S Brand Tree Method**

De forma a concretizar as fases de desenvolvimento do serviço prestado pela mm+a branding, o fundador da empresa, Dr. Ricardo Mena, criou um modelo de trabalho – *3'S Brand Tree Method*, com o objetivo de apoiar a criação e gestão de marcas e resolver lacunas nas áreas de trabalho da empresa. Reconhecendo que os outros modelos existentes assentavam na ideia do produto e/ou serviço da empresa, demonstrando-se incompletos para responder às novas necessidades do emergente 'mundo das marcas', introduziu o *3S's Brand Tree Method* olhando a marca como um recurso com total relevância para o sucesso de qualquer negócio.

O *3'S Brand Tree Method* vem concretizar a conceptualização que está na base do serviço prestado pela mm+a branding – criação e gestão de marcas 360º, fazendo a consideração a três fases de desenvolvimento – simplicidade (*simplicity*); sedução (*seduction*); e sistema (*system*).

- **Simplicidade: Realidade (*Real*); Visão (*Vision*); Pesquisa (*Research*); e Estratégia (*Strategy*)**

O processo da simplicidade diz respeito à primeira etapa do método, fazendo a primeira intervenção aquando o cliente contrata o projeto de *branding* da mm+a branding. Nesta fase, o envolvimento entre a equipa de trabalho e o próprio cliente já constitui um fator decisivo, permitindo a partilha de *know – how* e um conhecimento mais profundo sobre a estratégia da organização, assim como a sua atuação no mercado e face à concorrência.

Com a missão de obter um conhecimento mais profundo dos fatores que potencialmente poderão marcar a diferença no mercado em que a empresa atua, o processo da simplicidade pretende reunir a informação necessária para analisar a envolvente da marca. Com o processo da simplicidade, a mm+a branding garante condições sustentáveis para o desenvolvimento eficaz dos processos seguintes.

De forma resumida, o processo da simplicidade visa obter o conhecimento detalhado da envolvente externa e interna da marca. De forma alusiva, o processo da simplicidade é subdividido em quatro fases – realidade (*real*); visão (*vision*); pesquisa (*research*); e estratégia (*strategy*), que na sua integridade, reúnem a informação face ao mercado, concorrência e da própria empresa, como mostra o **Quadro 10**.

Processo da Simplicidade	
<b>Realidade</b> ( <i>Real</i> )	Análise da envolvente contextual e evolução do mercado; Análise de tendências.
<b>Visão</b> ( <i>Vision</i> )	Análise da concorrência; Análise do negócio da empresa; Auditoria da presença <i>online</i> e <i>offline</i> da marca.
<b>Pesquisa</b> ( <i>Research</i> )	Investigação e reunião de dados recorrendo a entidades especializadas; Realização de estudos de mercado qualitativos e quantitativos.
<b>Estratégia</b> ( <i>Strategy</i> )	Estudo da evolução da estratégia da marca e do negócio; Análise SWOT;

**QUADRO 10. Processo da Simplicidade**

(Fonte: (adaptado) MM+A Branding)

- **Sedução: Experiência (*Experience*); Emocional (*Emotional*); Interativo (*Interactive*); e Inovação (*Innovation*)**

O processo da sedução corresponde à implementação das ações previstas na fase anterior. Após a recolha e análise da informação crítica do negócio dos seus clientes, é definida a estratégia diferenciadora da marca e o seu posicionamento competitivo no mercado.

Seguindo a mesma ordem de desenvolvimento do processo da simplicidade, o processo da sedução é subdividido em quadro fases – experiência (*experience*); emoção (*emotional*); interativo (*interactive*) e inovação (*innovation*), que conjuntamente definem a estratégia e posicionamento competitivo da marca, como mostra o **QUADRO 11**.

Processo da Sedução	
<b>Experiência</b> ( <i>Experience</i> )	Seleção e avaliação das alternativas estratégicas; Planeamento da estratégia da marca interna e externamente (ao nível do negócio e da comunicação); Definição do posicionamento competitivo da marca (ao nível do negócio e da comunicação);
<b>Emoção</b> ( <i>Emotional</i> )	Definição dos <i>touchpoints</i> da marca; Definição e seleção do(s) segmento(s) alvo.
<b>Interativo</b> ( <i>Interactive</i> )	Estrutura e arquitetura da marca; Estudo de <i>naming</i> .
<b>Inovação</b> ( <i>Innovation</i> )	Desenvolvimento gráfico da identidade visual da marca e respectivo manual; Produção de conteúdo.

**QUADRO 11. Processo da Sedução**

(Fonte: (adaptado) MM+A Branding)

- **Sistema: Objetivo (*Objective*); Competitivo (*Competitive*); Valor (*Value*); e (*Commitment*).**

Nesta fase visa-se organizar e implementar o projeto de *branding* de acordo com análise e planeamento efetuados nas fases anteriores.

Seguindo a mesma ordem de desenvolvimento dos processos anteriores, o processo do sistema é subdividido em quatro fases – objetivo (*objective*); competitivo (*competitive*), valor (*value*) e (*commitment*), que na sua integridade visam executar a estratégia anteriormente definida, como mostra o **QUADRO 12**.

Processo do Sistema	
<b>Objetivo</b> ( <i>Objective</i> )	Alinhamento estratégico dos recursos humanos envolvidos com os valores da marca; Organização de sessões de <i>team building</i> ; Execução da estratégia interna e externa (aos níveis do negócio e da comunicação).
<b>Competitivo</b> ( <i>Competitive</i> )	Desenvolvimento de projetos de comunicação na internet e multimédia; Coordenação e gestão de eventos da marca; Desenvolvimento de suportes de comunicação de apoio ao negócio; <i>Design</i> para projetos de ambientes.
<b>Valor</b> ( <i>Value</i> )	Promoção de soluções de formação personalizadas; Execução e monitorização das estratégias para as redes sociais; Planeamento e implementação de campanhas de lançamento e ativação da marca.
( <i>Commitment</i> )	Identificação dos <i>key performance indicators</i> da marca; Conceção do modelo de monitorização e avaliação de desempenho da marca - <i>balanced scorecard by mm+a</i> ; Avaliação do capital da marca - <i>brand equity by mm+a branding</i> .

**QUADRO 12. Processo do Sistema**  
(Fonte: (adaptado) MM+A Branding)

### 3.3. Estágio na mm+a branding

O estágio curricular realizado na mm+a branding veio de forma congruente apoiar o método de trabalho da mm+a branding – *3'S Brand Tree Method*. Tendo em conta a natureza da principal função - análise e monitorização estratégica de mercado, esta teve total incidência sobre o primeiro processo do método - a simplicidade, pelo que será nesta área de desenvolvimento que o trabalho incide.

Como elemento da equipa *brand strategy* da mm+a branding, o meu contributo deu-se mediante a resposta a três desafios: elaboração de análises estratégicas de mercado de novos projetos de *branding*; aperfeiçoamento das análises estratégicas de mercado através da utilização de novas ferramentas e métodos de análise não considerados anteriormente, garantindo análises mais rigorosas e completas; e desenvolvimento de um modelo de análise que permitisse operacionalizar, facilitar e objetivar o processo da simplicidade.

Mediante a concretização destes três desafios, foi possível definir e executar estratégias mais eficazes com uma melhoria visível do trabalho da equipa *brand strategy* da mm+a branding, assim como a entrega de um valor superior aos seus clientes.

# **CAPÍTULO 4.**

## **OBJETIVOS E METODOLOGIA**

## 4. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os principais objetivos e a metodologia que conduziram à investigação.

Através deste capítulo pretende-se esclarecer a razão que está na génese do trabalho, esclarecendo os problemas que levaram à sua concretização.

A resolução dos problemas passam pela aplicação de uma metodologia que permite determinar a melhor forma para atingir esses objetivos. Assim, será descrita o planeamento específico que conduziu à investigação, nomeadamente ao nível da recolha e análise da informação, do estudo de caso e da construção do modelo de análise. Desta forma, a estruturação do método de pesquisa é suportada, essencialmente, pelas abordagens de *Harvard Business School* (1924), Coughlan e Coughlan (2002) e de Orterwalder e Pigneur (2010).

### 4.1. Objetivos

O método de trabalho da mm+a branding – *3'S Brand Tree Method*, pretende, mediante a sua concretização, desenvolver projetos de *branding* com total incidência sobre as marcas dos seus clientes. Como tal, a mm+a branding conta com vários profissionais de marketing e comunicação que se encarregam de gerir os projetos de *branding*. No entanto, devido à crescente exigência do mercado, competitividade e mudança do comportamento dos consumidores, a mm+a branding procura melhorar o seu método de trabalho de forma a prestar um serviço mais eficiente com projetos de *branding* melhoradas.

Nestas condições, o presente trabalho vem responder às necessidades da empresa através do desenvolvimento de análises estratégicas de mercado mais rigorosas e a criação de um modelo de análise, com total incidência sob a primeira etapa do método de trabalho da mm+a branding – a simplicidade. Os objetivos deste trabalho são, portanto a criação e aperfeiçoamento dos métodos

e ferramentas utilizados na elaboração de análises estratégicas de mercado e a criação de um modelo de análise que permita operacionalizar o processo da simplicidade.

## 4.2. Metodologia

Neste trabalho será utilizada a metodologia do estudo de caso de *Harvard Business School (1924)* seguindo uma estratégia de pesquisa qualitativa baseada na técnica *active research* de Coughlan e Coughlan (2002) e a metodologia do *Business Model Generation* de Ortterwalder e Pigneur (2010). As escolhas destas metodologias foram determinadas pela natureza do tema em estudo e as necessidades da mm+a branding de resolver os problemas associados ao seu método de trabalho.

### 4.2.1. Metodologia do estudo de caso

O estudo de caso constitui um dos principais métodos de aprendizagem e o mais eficaz para promover e desenvolver as capacidades requeridas nas áreas da gestão, liderança e mais recentemente na gestão de marketing. Para autores como Dibb (et al, 2001), a popularidade dos estudos de caso está principalmente ligada à necessidade de compensar os desvios existentes entre a teorização do marketing e as situações práticas.

O estudo de caso da marca Esferasaúde é particularmente relevante porque permite concretizar, em termos práticos, os conceitos lecionados, assim como permite aplicar os métodos e ferramentas de análise estudados de uma forma completa.

O método de recolha de dados, que permitiram a concretização do estudo de caso, foi o método *active research* de Coughlan e Coughlan (2002). O método *active research* é um método qualitativo que permite uma pesquisa exploratória, interpretativa, compreensiva e com forte componente interativa.

O método *active research* assume uma importância relevante para a o tema em questão, para os objetivos do trabalho e particularmente, para a recolha de dados sobre a Esferasaúde. Sendo o método *active research* um processo interativo de conhecimento, análise, estudo, pesquisa e decisões individuais, permite obter resultados e conclusões práticas e por conseguinte, soluções e estratégicas. Embora este método seja reconhecido pela sua subjetividade e pelas quase infinitas possibilidades de exploração e interpretação da informação, permite explorar as problemáticas, variações, contextos e comportamentos de todos os *stakeholders*. A partir dos resultados alcançados pela concretização do método *active research*, é possível definir um conjunto de oportunidades e ameaças que podem ser interpretados e confrontadas de diversas formas pela Esferasaúde.

#### 4.2.2. Metodologia do *Business Model Generation*

A metodologia do *Business Model Generation* foi proposta por Osterwalder e Pigneur, (2010) para permitir a construção de protótipos de negócios. Esta metodologia é importante porque permite, através de um quadro com nove categorias, descrever, analisar e criar novas estratégias para as empresas.

Neste trabalho em concreto, será utilizada a metodologia do *Business Model Generation*, apoiada principalmente sobre o conceito específico do *Business Model Canvas (BMC)*. Assim, através da recolha de dados chave referentes à análise estratégica de mercado, e no âmbito concreto do estudo de caso da marca Esferasaúde, será construído um modelo de análise estratégica – *1'Strategic Analysis Model (SAM)*, que permita, tal como o *Business Model Canvas (BMC)*, descrever e visualizar facilmente a informação chave com o objetivo de criar novas e melhores estratégias para as marcas dos clientes (atuais e potenciais) da mm+a branding.

# **CAPÍTULO 5.**

## **ANÁLISE E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO – ESTUDO DE CASO: A MARCA ESFERASAÚDE**

## 5. ANÁLISE E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO – ESTUDO DE CASO: A MARCA ESFERASAÚDE

Com base nos conhecimentos, nos desenvolvimentos e experiência adquiridos ao longo do estágio curricular na mm+a branding e na revisão de literatura, será desenvolvido neste capítulo uma Análise e Monitorização Estratégica de Mercado com recursos a um estudo de caso.

Este capítulo diz respeito a um estudo de caso, onde a marca em análise é a Esferasaúde, um dos clientes da mm+a branding. O objetivo principal deste estudo é o apoio ao processo da simplicidade através da elaboração de uma análise e monitorização estratégica de mercado através das respetivas etapas de desenvolvimento - análise à envolvente contextual, análise à envolvente competitiva e análise à envolvente interna, que mediante o seu estudo integral e conjunto resultará numa análise SWOT. A partir destes desenvolvimentos pretende-se direcionar a marca Esferasaúde para a tomada de decisões estratégicas ao nível do contexto, concorrentes, marca e comunicação.

### 5.1. Análise da envolvente contextual – O mercado

Todas as empresas estão inseridas numa envolvente bastante abrangente na qual exercem a sua atividade. Contudo, a atividade das empresas é influenciada a longo- prazo pelos diversos fatores que caracterizam essa envolvente, tornando a sua análise fundamental para identificar as oportunidades e ameaças que dela possam surgir.

#### 5.1.1. Enquadramento PESTEL

De forma congruente com a revisão de literatura, será desenvolvido neste ponto da análise o enquadramento PESTEL- *Political* (Político), *Economics* (Económico), *Social* (Sociodemográfico), *Technological* (Tecnológico), *Environmental*

(Ambiental) e *Legal* (Legal) – e os respetivos fatores/indicadores do mercado que influenciam incontavelmente a atividade das entidades da saúde.

- **Enquadramento político**

Nas últimas décadas tem-se vindo a demonstrar uma mudança das políticas de saúde. Recorrendo à proposta do Observatório Português dos Sistemas de Saúde (Relatório Primavera), pode-se identificar seis grandes fases do Sistema Nacional de Saúde - descritas no **QUADRO 13**.

As Seis Grandes Fases do Sistema Nacional de Saúde (SNS)	
1970 a 1982	Criação e expansão do SNS.
1982 a 1995	Mudança entre a fronteira entre público e privado.
1995 a 2002	Aumento dos serviços existentes, recuo da privatização do SNS e desenvolvimento das políticas de criação de um mercado interno.
2002 a 2005	Combinação de estratégias centradas na eficiência do sistema com um discurso de mudança para um sistema misto entre público e privado e de substituição do Serviço Nacional de Saúde por um Sistema Nacional de Saúde.
2005 a 2009	Manutenção da referência ideológica do SNS, alargamento e modernização de serviços e acentuação das estratégias que visam os ganhos de eficiência.
Desde 2010	Aplicação de medidas de austeridade impostas pelas revisões do Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) 2010-2013 e pelas obrigações do estado português no âmbito do Plano de Assistência Financeira. (PAF)

**Quadro 13. As Seis Grandes Fases do Sistema Nacional da Saúde (SNS)**  
(Fonte: (adaptado) Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2014)

No Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) 2011-2014 o governo dá continuidade à sua agenda de reforma do Sistema Nacional de Saúde (SNS) com o objetivo de responder às novas necessidades e expectativas dos portugueses. Entre as medidas mais relevantes que continuam a ser implementadas estão a consolidação da reforma dos cuidados de saúde primários, a concretização da rede nacional de cuidados continuados integrados, a forte dinamização da promoção de saúde, a revisão das participações, a centralização de compras e o incentivo ao financiamento por capitação.

- **Enquadramento económico**

Os últimos anos foram marcados por uma contínua desaceleração do crescimento económico, com períodos de crescimento muito baixos, estando os desequilíbrios patentes no crescente défice orçamental, diminuição do Produto Interno Bruto (PIB) e elevadas taxas de desemprego.

A taxa de desemprego tem mantido a sua tendência crescente. Em 2013 a taxa de desemprego alcançou um novo máximo, 17,8% (Eurostat, 2013). Em 2011 a taxa de desemprego era de 14% (INE, 2011) e em 2010 a mesma situava-se nos 10,9% (INE, 2010).

No entanto, apesar das controvérsias, Portugal tem conseguido melhorias progressivas da economia portuguesa e tem assumido uma postura mais otimista em relação ao futuro (Portal de Saúde, 2013)

Portugal tem alcançado uma boa performance ao nível dos indicadores da saúde. Em 2020, o setor da saúde espera alcançar 4000 milhões de euros do Volume de Negócios (VN) (HCP, 2010).

No contexto atual, em que o sistema público de saúde tem revelado a sua insustentabilidade, tem-se assistido à realização de Parcerias Público – Privadas (PPP) e abertura de clínicas privadas para responder às necessidades de saúde o que pode, por um lado, limitar o acesso dos cidadãos ao sistema, mas por outro, ter um impacto positivo sob o emprego no setor. Espera-se que até 2017 sejam necessários cerca de 400 mil novos colaboradores para o setor (Working Future, 2007-2017).

- **Enquadramento sociodemográfico**

Dentro de pouco menos de 20 anos espera-se que a economia volte aos seus níveis potenciais, mas o verdadeiro problema será demográfico.

Em 2001 o índice de envelhecimento da população era 104, o que significa que por cada 100 jovens existiam 104 idosos (mais de 65 anos). Em 2011 esse índice alcançou os 128 e em 2012 os 131 (INE, 2012). Relativamente à taxa de natalidade confirmam-se a sua tendência decrescente. Em 2012 o número de nascimentos ficou pela primeira vez abaixo dos 90 mil (89.841). Foram menos do que em 2011, quando se registaram 96.856 nascimentos, representando já nessa altura uma quebra em relação ao ano anterior (INE, 2012). Com a diminuição da taxa de natalidade, aumento do envelhecimento da população e conseqüentemente, o aumento da esperança média de vida torna-se inevitável que esta situação se agrave ao longo dos próximos anos.

Estas alterações da sociedade portuguesa terão efeitos marcantes no futuro, em que o reduzido número de jovens traduzir-se-á numa reduzida população ativa. Contribuindo para a redução da população ativa, está o crescimento do fluxo migratório. Em 2012, o número de emigrantes permanentes (51.958) ultrapassou novamente o dos imigrantes permanentes (14.606), resultando num saldo negativo (INE, 2012).

Fruto da tendência crescente do aumento das preocupações com a saúde e bem-estar físico, surgem diversos desafios para o setor da saúde. O desejo global de juventude e perfeição física colocaram a saúde e bem-estar no Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2016.

Além do mais, há uma tendência para a deslocação da população residente em zonas rurais para as zonas urbanas como consequência da procura por melhores condições e qualidade de vida. Em 2050, espera-se que 70% da população viverá em ambientes urbanos (ONU, 2009).

- **Enquadramento tecnológico**

Nos últimos trinta anos, o progresso tecnológico e uma atitude de facilitismo geraram hábitos e orientações que levam a que, as instituições de saúde devam questionar algumas das suas metodologias (Jornal Público, 2013).

O sistema de Investigação e Inovação (I&I) beneficiou na última década de transformações relevantes na estrutura de mobilização de recursos o que permitiu alargar de forma significativa a sua base científica e tecnológica. Portugal tem um sistema de I&I completo, mas é necessário resolver algumas fragilidades e maximizar o seu potencial (FCT, 2013).

Se há cerca de dez anos se pensava que a tecnologia se destinava apenas a um pequeno número de situações, hoje a tecnologia é o maior impulsionador da mudança no setor da saúde. Espera-se que até 2020 haja uma nova onda de tecnologia. Por volta de 2060, a tendência é para que os computadores sejam mais capazes que os seres humanos o que produzirá um grande dilema ético e moral (CE, 2014)

Os *drivers* tecnológicos com influência na saúde expandiram-se a outros níveis, sendo particularmente notável a forma como as novas tecnologias ampliam as fronteiras para além daquilo que era tradicional no sistema de saúde. Os executivos do setor da saúde (51%) prevêm que nos próximos três anos as plataformas tecnológicas terão o maior impacto nos seus modelos de negócio (Economist Intelligence Unit, 2014), tornando-se um fator de produtividade e competitividade para as empresas do setor.

Entre a tecnologia que deverá mudar o mundo nos próximos anos estão verdadeiras rupturas nas áreas da medicina, alcançadas por meio da nanotecnologia, biotecnologia, neurotomia e medicina avançada.

- **Enquadramento ambiental**

O setor da saúde é um dos principais consumidores de substâncias químicas, incluindo aquelas que causam graves problemas sobre a saúde e meio ambiente. A indústria global de substâncias químicas deverá crescer de forma constante até 2030, com crescimento contínuo do uso de substâncias químicas e a sua produção em países desenvolvidos. Paralelamente a essa tendência, é certo que os impactos causados pelos produtos químicos continuaram a aumentar.<sup>1</sup>

A maior parte dos danos à saúde e ao meio ambiente são causados pelo consumo de energia que destrói os combustíveis fósseis. As infra-estruturas da saúde e, em especial os hospitais, caracterizam-se pelo consumo intensivo de energia, necessário para manter condições específicas de climatização, iluminação e para os serviços de atendimento. Isto traduz-se no consumo direto de toneladas de combustíveis fósseis e indiretos na forma de energia elétrica da rede e, conseqüentemente, elevados custos para os serviços de saúde.

No entanto, a crescente sensibilização da opinião pública, clientes e consumidores tem resultado num aumento do interesse e valorização por produtos/serviços mais sustentáveis. A adoção de têxteis reutilizáveis e o reprocessamento profissional de alguns dispositivos médicos de uso único são apenas algumas das medidas que já documentaram o seu imenso valor (Melo, 2013).

---

<sup>1</sup> Agenda Global Hospitais Verdes e Saudáveis (AGHVS), criada em 2011 como o propósito de oferecer apoio a iniciativas em todo o mundo, visando promover maior sustentabilidade e saúde ambiental no setor da saúde e assim fortalecer os sistemas de saúde a nível global. (AGHVS, 2011)

- **Enquadramento legal**

Segundo o artigo 64, n.º 2, da Constituição da República Portuguesa, o direito à proteção da saúde é realizado através de um serviço nacional de saúde universal, geral e tendencialmente gratuito.

Para a efetivação do direito à proteção da saúde o Estado atua para além de serviços próprios, celebrando também acordos com entidades privadas para a prestação de cuidados e apoiando e fiscalizando as restantes atividades privadas na área da saúde. Assim, onde o Sistema Nacional de Saúde (SNS) seja insuficiente, os serviços privados podem complementar.

Conforme a Lei de Bases da Saúde (Lei n.º. 48/90 de 24 de Agosto), as taxas moderadoras foram introduzidas no SNS com o intuito de regular o consumo dos serviços de saúde.

Segundo o relatório da (Deloitte, 2011), saúde em análise: uma visão para o futuro, desde 1 de Janeiro de 2010, foram revogadas as taxas moderadoras aplicáveis ao acesso a internamento e ao ato cirúrgico em ambulatório. Desde modo, e conforme o disposto no Decreto – Lei n.º 79/2008 de 8 de Maio, são susceptíveis ao pagamento de taxas moderadoras:

- ✓ A realização de exames complementares de diagnóstico e terapêutica em serviços de saúde públicos ou privados convencionados, com exceção dos efectuados em regime de internamento;
- ✓ A utilização de serviços de urgência hospitalares e centros de saúde;
- ✓ Consultas nos hospitais, nos centros de saúde e em outros serviços de saúde públicos ou privados convencionados.

No entanto, o artigo 64.º, n.º1, da Constituição da República Portuguesa fixa os limites e o âmbito da proteção da saúde. O principal elemento a reter é que para

além de todos terem o direito à proteção da saúde, também há um dever de o defender e promover.

## **5.2. Análise da envolvente competitiva – O setor**

O setor da saúde trata-se de um caso especial de mercado concorrencial, tendo em conta a relação umbilical com o Sistema Nacional de Saúde (SNS).

O crescimento do setor da saúde em Portugal é uma realidade emergente, verificando-se ao longo dos tempos uma maior dinâmica e abertura de novas unidades de saúde por todo o país.

O setor da saúde na zona norte do país, tal como em qualquer zona do país, encontra-se em franca expansão fruto da dinâmica da própria sociedade a que várias entidades públicas e privadas de saúde desejam dar resposta.

Consideram-se entidade concorrentes todas aquelas que atuam no mesmo setor e que diretamente afetam e/ou limitam a atividade de uma empresa. A LabMED, Dr. Campos Costa e Clipóvoa – Hospital Privado são os concorrentes diretos da Esferasaúde. Com uma atuação no segmento dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT), todas prestam os seus serviços na zona norte de Portugal e comportam estratégias similares.

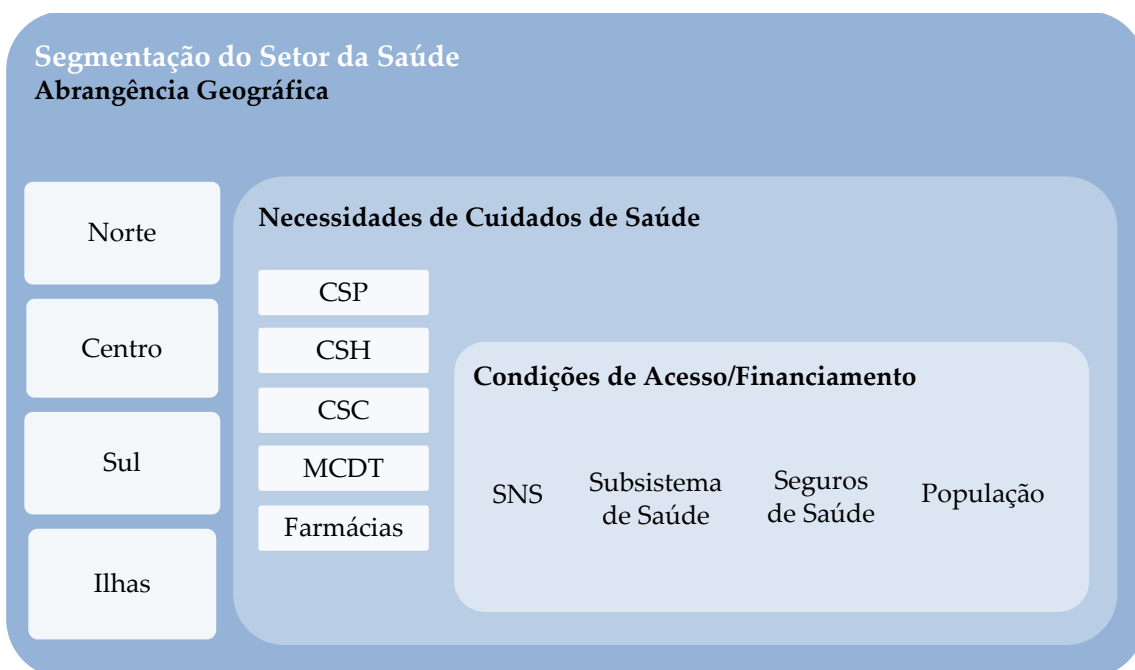
A atividade das entidades do setor da saúde é fortemente pautada pela pressão de forças competitivas e interesses instalados que influenciam a atratividade do setor. O número alargado de entidades atuar no setor da saúde, o maior nível de informação e exigências dos clientes, as necessidades de investimento e incremento das despesas são exemplos de fatores que influenciam as práticas das empresas.

### 5.2.1. Análise dos clientes – Segmentação do mercado

Os últimos anos têm trazido inúmeros desafios para o setor da saúde em Portugal ao nível da generalização do acesso da população aos cuidados de saúde de maior qualidade, por forma a diminuir as assimetrias regionais assim como aumentar o nível de eficiência do sistema de saúde.

Fruto da instabilidade politico- económica, social e tendências subjacentes, saber como abranger uma população com diferentes necessidades de cuidados de saúde e condições díspares de acesso é um desafio para as entidades do setor da saúde.

Para segmentar o mercado do setor da saúde serão consideradas três vias de desenvolvimento – abrangência geográfica, necessidades de cuidados de saúde e condições de acesso/financiamento – como mostra na **FIGURA 7**.



**FIGURA 7. Segmentação do Setor da Saúde**  
(Fonte: Autor)

Assim, de acordo com a abrangência geográfica, o mercado é segmentado de acordo com a procura por cuidados de saúde nas diferentes regiões geográficas, nomeadamente, o norte, centro, sul e ilhas.

De acordo com a necessidade de cuidados de saúde, o mercado pode ser segmentado de acordo com as necessidades e exigências de cuidados, nomeadamente, os Cuidados de Saúde Primária (CSP), Cuidados de Saúde Hospitalar (CSH), Cuidados de Saúde Continuados (CSC), Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT)

E por fim, de acordo com as condições de acesso/financiamento, o mercado pode ser segmentado de acordo com os meios de financiamento dos serviços procurados pelos clientes, nomeadamente, o Sistema Nacional de Saúde (SNS), subsistemas de saúde, seguros de saúde e pela população (quando não se enquadra em nenhuma das situações anteriores).

Esta análise permite a tomada de decisões face ao posicionamento da Esferasaúde no mercado da saúde e por conseguinte, permitir à empresa concentrar os seus esforços para a determinação das estratégias futuras mais eficazes para servir os seus segmentos alvos.

### **5.2.2. Identificação dos concorrentes**

A Identificação dos Concorrentes tem como objetivo identificar as principais marcas concorrentes da Esferasaúde, dispondo de informação que possibilita um conhecimento mais sistematizado do mercado onde a Esferasaúde atua permitindo-lhe por conseguinte, tomar decisões com maior confiança.

Para a análise foram selecionados três concorrentes diretos, nomeadamente a LabMED, a Dr. Campos Costa e a Clipóvoa Hospital Privado.

Segundo as linhas da revisão de literatura, serão considerados cinco pontos fundamentais para a análise dos concorrentes selecionados –objetivos estratégicos; estratégia competitiva; marca; e comunicação da marca, que poderão culminar em forças e fraquezas.

### 5.2.2.1.LabMED

A LabMED teve a sua origem na Clínica Laboratorial Dr. Mário Moreira, fundada em 1959, possuindo uma experiência e tradição com mais de 50 anos de existência na área dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT). Com uma missão assente na prestação de um *serviço de excelência que sirva as exigências do mercado em que atua, sob as seguintes directrizes - alta qualidade, rapidez, segurança e conforto - coloca o utente no centro das suas atenções.* (LabMED, 2009)

Com uma oferta diversificada e especializada presta os seus serviços mediante 20 áreas de especialidades de saúde e bem - estar disponibilizadas em mais de 50 unidades de atendimento localizadas a norte do país.

Posiciona-se como um dos maiores Grupos Privados Português que presta serviços de saúde de excelência na área dos MCDT de forma a garantir a satisfação das necessidades dos seus utentes. Privilegiando a relação e bem-estar com todos os utentes (atuais e potenciais), assume uma posição responsável perante a sociedade e comunidade onde se insere e serve.

- **Objetivos estratégicos**

- ✓ Crescimento Sustentável - Visa um crescimento sério e sustentado através da antecipação de novos modelos organizacionais, oportunidades e tendências.
- ✓ Qualidade e Melhoria Contínua - Empenho constante na Gestão Total da Qualidade dos seus serviços, implicando a procura da excelência no trabalho desenvolvido e na superação dos objetivos e resultados.
- ✓ Benefícios de Sinergias - Criar novos mercados de forma a aumentar abrangência da sua oferta e criar uma estrutura sólida com benefícios de sinergias.

- ✓ Proximidade com os Utentes e Parceiros - Privilegiar sempre a relação, satisfação e bem – estar dos seus clientes e parceiros comprometendo-se em dar resposta às suas necessidades e exceder as suas expectativas.
- **Estratégia competitiva**

A LabMED aposta na qualidade da sua oferta, apoiando-se num diagnóstico rigoroso, planeado, organizado e personalizado.

Utilizando as tecnologias mais desenvolvidas do mercado, garante ao cliente uma oferta global com metodologias e instrumentos adequadas ao desenvolvimento de todos os procedimentos de diagnóstico e tratamento.

Sempre na ótica da satisfação dos utentes, garante um corpo clínico especializado e adaptado à evolução técnica e científica.

Seguindo uma estratégia expansionista, a LabMED direciona o seu esforço estratégico para a criação e ampliação de uma rede de unidades de atendimento, escolhendo criteriosamente a localização das suas unidades de saúde.

- **Marca**

A LabMED atribui à sua marca um carácter de responsabilidade e confiança que transmite através da assinatura *a sua saúde num sítio só*.



**FIGURA 8.** Slogan LabMED  
(Fonte: LabMED, 2009)

A assinatura e o *slogan* estão presentes em todas as unidades de saúde do LabMED dando um carácter de uniformidade e solidez, permitindo por conseguinte ser reconhecido facilmente pelos seus clientes (atuais e potenciais).

- **Comunicação da marca**

Para comunicar a LabMED faz uso de vários meios de comunicação. Aposta principalmente na comunicação *online*, através do uso de algumas ferramentas electrónicas, e na promoção da marca através da realização de congressos e campanhas.

Tem uma *homepage*<sup>2</sup>, onde expõe toda a informação relevante sobre a sua atividade. Através da página institucional os utentes podem aceder a informação sobre as áreas de especialidade, valências, exames assim como a localização geográfica de todas as suas clínicas e postos de recolha.

Faz igualmente uso das redes sociais, nomeadamente o facebook, onde partilha notícias, campanhas e atividades *LabMED Saúde*.

Tem uma *newsletter* - *LabMED News*, onde é possível encontrar informação sobre atividades da empresa e abordagem a vários temas dentro da área da saúde.

Realiza congressos *LabMED Saúde* onde são convidados especialistas com sólidos conhecimentos e vasta experiência na área da saúde, onde são abordados temas pertinentes sobre atualidade da saúde.

De forma ativa e responsável a LabMED procura todos os anos apoiar e contribuir para um mundo mais solidário através da campanha *Ser Solidário*. Oferece vouchers de 1, 5 ou 10 euros em todos os postos LabMED que serão

---

<sup>2</sup> [www.labmedsaude.pt](http://www.labmedsaude.pt)

convertidos em bens de primeira necessidade, roupas, artigos de limpeza ou higiene, brinquedos, entre outros.

- **Forças e fraquezas**

A LabMED posiciona-se como um dos maiores grupos portugueses do setor da saúde em Portugal, o que lhe permite obter reconhecimento e credibilidade no mercado face às empresas do mesmo setor.

Dá aos seus utentes a possibilidade de efetuar a marcação *online* de consultas e exames, evitando a deslocação dos utentes para tal efeito.

De forma a tornar o seu serviço acessível ao maior número de clientes, a LabMED tem acordos com as mais diversas entidades (públicas e privadas) e seguradoras em cada área de especialização, garantindo aos seus clientes/utentes benefícios ao nível de seguros de saúde, cartões de desconto, financiamento, entre outros. Possui um cartão próprio – *Cartão LabMED Saúde* - que atribui, de forma gratuita, vantagens e descontos aos seus portadores e familiares diretos. Tem ainda disponível uma linha de crédito específica e inovadora, sem juros, que financia as necessidades clínicas dos seus utentes, dando-lhes o benefício de suavizar os encargos na realização de tratamentos essenciais para a saúde e bem – estar.

Certificado pela norma NP EN ISO 9001:2008<sup>3</sup>, o grupo LabMED comprova a sua excelência e rigor do serviço prestado. Como parte integrante do seu Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), o LabMED assegura os processos internos de controlo de qualidade permanentemente monitorizados através da

---

<sup>3</sup> A norma NP EN ISO 9001:2008 constitui uma referência para a Certificação de Gestão da Qualidade. A Certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. A Certificação do Sistema de Gestão de Qualidade é dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e setor de atividade (APCER, 2014)

participação em Programas de Avaliação Externa da Qualidade (PAEG) com instituições nacionais e estrangeiras.

Apesar do forte posicionamento do LabMED no setor da saúde em Portugal, as suas unidades de saúde estão localizadas apenas a norte do país. Esta limitação faz com que os seus serviços não sejam acessíveis a toda a população portuguesa, estando os segmentos de clientes limitados em termos geográficos.

A marca LabMED posiciona-se no mercado como uma marca responsável, no entanto, atua de forma limitada ou não informada sobre a área da sustentabilidade e respeito pelo ambiente. Além do mais, apesar de comunicar a sua atuação no âmbito da responsabilidade social, a iniciativa *Ser Solidário* da LabMED saúde tem pouca visibilidade.

Forças e Fraquezas da LabMED	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte posicionamento no mercado;</li><li>• Marca e comunicação homogénea;</li><li>• Marcação <i>online</i> de consultas;</li><li>• <i>Cartão LabMed Saúde</i> e linha de crédito própria;</li><li>• Qualidade certificada pela NP EN ISO 9001:2008</li><li>• Participação em Programas de Avaliação Externa de Qualidade (PAEQ).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrangência geográfica limitada à zona norte do país;</li><li>• Pouca atuação e/ou falta de comunicação no âmbito da sustentabilidade;</li><li>• Pouca visibilidade e comunicação da iniciativa <i>Ser Solidário</i> no âmbito da responsabilidade social.</li></ul>

**QUADRO 14.** Forças e Fraquezas da LabMED

(Fonte: Autor)

#### 5.2.2.2. Dr. Campos Costa

O Dr. Campos Costa nasceu em 1943 para se dedicar à prestação de cuidados de saúde ao nível do diagnóstico, nomeadamente na imagiologia clínica. Atua maioritariamente no âmbito do sistema de saúde privado, no entanto, possui acordos com o Sistema Nacional de Saúde (SNS) em algumas unidades.

Tem como missão *garantir a satisfação plena de todos os que conosco se relacionam* (Dr. Campos Costa, 2013), rege a sua atuação através da procura permanente da excelência clínica, serviço de elevada qualidade e constante inovação dos seus métodos e ferramentas ao serviço da medicina.

Com mais de setenta anos de experiência oferece um serviço especializado mediante 4 áreas de especialidade disponíveis em 13 unidades – 9 próprias e 4 parceiras – espalhadas por 11 localidades do norte do país, e ainda 1 unidades virtual.

Hoje, posiciona-se como um grupo privado português do setor da saúde líder em volume de exames no norte de Portugal. É a única unidade de prestação de serviços de saúde em Portugal certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) através da norma ERS:3004:2007.<sup>4</sup>

- **Objetivos estratégicos**

- ✓ Foco na Satisfação dos Clientes - Satisfação dos seus clientes com garantias objectivas do cumprimento das exigências dos seus clientes.
- ✓ Desenvolvimento e Melhoria Contínua - Desenvolvimento crítico do desempenho no consultório, gestão de instalações, segurança, proteção e gestão de equipamento. Ainda, aposta continua na formação de forma a garantir o desenvolvimento de projectos de vanguarda e inovadores nas suas áreas de acção.

- **Estratégia competitiva**

De forma a oferecer um serviço de elevado nível de qualidade rege a sua atuação com foco na procura pela excelência clínica na área da imagiologia,

---

<sup>4</sup> A norma ERS 3004:2007 envolve, não só os requisitos normalmente relacionados com a certificação de Sistema de Gestão de Qualidade, mas também requisitos diretamente relacionados com o serviço prestado. Nestes englobam-se todos os critérios relacionados com o circuito de clientes, e as condições de conforto associadas. Englobam-se ainda pontos críticos de desempenho do consultório, como por exemplo a gestão das instalações, a segurança e a proteção contra radiações e campos magnéticos e a gestão de equipamentos de realização de exames. (Dr. Campos Costa, 2013)

procurando constantemente estar na vanguarda da tecnologia disponível ao serviço da medicina. Aposta na formação contínua como forma de desenvolver projetos inovadores na sua principal área de atuação – imagiologia clínica - e garantir aos médicos exames de elevada qualidade com relatórios clínicos esclarecedores.

Privilegia a localização das suas unidades de saúde como fator estratégico para chegar aos seus utentes (atuais e potenciais), localizando-se em áreas urbanas de grande dimensão populacional a norte do país.

Motivada pelas necessidades do novo milénio e da telemedicina, aposta na área de negócio da telerradiologia direcionada para clientes externos, possibilitando-lhe atuar no mercado de forma mais abrangente.

- **Marca**

De forma a demonstrar a sua experiência, solidez e confiança na área da imagiologia clínica, aposta numa imagem de marca direcionada para a sua origem, história e evolução no mercado.



**FIGURA 9.** *Slogan* Dr. Campos Costa  
(Fonte: Dr. Campos Costa, 2013)

Para tal, utiliza um *slogan* representado pela assinatura do apelido do seu fundador – Dr. Campos Costa, pelos anos de experiência no mercado – 70 anos, e pela sua principal área de especialidade – imagiologia clínica, em todas as unidades de saúde próprias.

- **Comunicação da marca**

O Dr. Campos Costa faz uso da comunicação *online* para divulgar a sua marca.

Possui uma *homepage*<sup>5</sup>, onde expõe toda a informação relevante face ao funcionamento dos seus serviços. Através da página institucional os utentes tem acesso a diversa informação sobre as suas unidades, serviços, exames, acordos e localizações das suas unidades, entre outros.

Apesar de estar presente nas redes sociais, estas são meramente representativas, não havendo gestão nem partilha de informação das mesmas.

- **Forças e fraquezas**

O Dr. Campos Costa posiciona-se como líder em volume de exames no norte de Portugal, o que lhe confere um forte reconhecimento e credibilidade na área da Imagiologia Clínica.

Oferece o benefício aos utentes (atuais e potenciais) de efetuar a marcação *online* dos seus exames, evitando a deslocação dos utentes para esse efeito e reduzindo os tempos de espera. Ainda, oferece a possibilidade aos utentes (atuais e potenciais) de pesquisar os exames por tipo, nome, unidade e acordo em questão, evitando uma navegação demorada.

A sua atuação na área de negócio da telemedicina, nomeadamente a telerradiologia (MedWeb), constitui uma grande força do Dr. Campos Costa. A unidade virtual possibilita não só um alcance mais abrangente dos utentes como lhe atribui um reconhecimento diferenciável par a par com a vanguarda da tecnologia.

O Dr. Campos Costa possui parcerias estratégicas com hospitais localizados em centros urbanos e altamente reconhecidos no norte do país. Estas parcerias

---

<sup>5</sup> [www.drcamposcosta.pt](http://www.drcamposcosta.pt)

possibilitam ao Dr. Campos Costa estender a sua atividade a zonas não cobertas pelas suas unidades próprias.

Tem uma política de qualidade bem sustentada, sendo a única certificada pela APCER através da norma ERS 3004:2007.

Detém um Departamento de Física Médica (DFM) que é composto por dois elementos cruciais: formação académica e formação contínua. O objetivo é o desenvolvimento de projetos par a par com a vanguarda da tecnologia nas suas áreas de atuação.

Ainda, detém um *Picture Archiving Communication System* (PACS) de dimensão hospitalar, dando-lhe benefícios ao nível do suporte da gestão, integração nacional com hospitais do SNS e integração e suporte ao produto telerradiologia 24 horas por dia/ 365 dias por ano.

Apesar a extensa credibilidade na área da imagiologia clínica, fornece os seus serviços apenas a norte do país.

O Dr. Campos Costa faz apenas uso da *homepage* como meio de comunicação da marca, tendo uma presença nas redes sociais (facebook e linkedin) meramente representativa. A *homepage* do Dr. Campos Costa é de difícil navegação, não se encontrando adaptada para ser utilizada por todo os clientes (atuais e potenciais). A informação encontra-se desorganizada, sendo difícil o seu acesso de forma objetiva e clara. Ademais, não participa ou não comunica eventos, congressos, entre outras iniciativas na área.

O Dr. Campos Costa não tem e/ou não comunica estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade ecológica. A falta de iniciativas nestas áreas par a par com a prestação dos seus serviços desenquadra-a face às necessidades emergentes do mercado.

Forças e Fraquezas do Dr. Campos Costa	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte posicionamento na área da imagiologia clínica;</li><li>• Possibilidade de marcação <i>online</i> de exames;</li><li>• Atuação na área da telemedicina;</li><li>• Parcerias estratégicas com hospitais reconhecidos e localizados em centros urbanos;</li><li>• Política de qualidade bem sustentada;</li><li>• Departamento de Física Médica (DFM) e um <i>Picture Archiving and Communication System</i> (PACS) – em português – Sistema de Comunicação e Arquivamento de Imagens (SCAI)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atuação limitada a norte do país;</li><li>• Deficiente e limitada comunicação da marca;</li><li>• Não tem estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade ecológica.</li></ul>

**QUADRO 15. Forças e Fraquezas do Grupo Dr. Campos Costa**  
(Fonte: Autor)

### 5.2.2.3.Clipóvoa – Hospital Privado

A Clipóvoa - Hospital Privado está associada ao grupo Espírito Santo Saúde. O Grupo Espírito Santo Saúde nasceu em 2002 com o intuito de se dedicar à prestação de cuidados de saúde. Hoje, comporta uma rede integrada que inclui unidades hospitalares, clínicas ambulatoriais, hospitais residenciais e ainda residências seniores espalhadas por todo o país, constituindo um total de 18 unidades de saúde.

A Clipóvoa - Hospital Privado está localizada na Póvoa do Varzim, onde oferece uma vasta gama de serviços que permite responder de forma completa às necessidades de saúde dos seus utentes.

Com uma missão de *diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excepcionais* (Clipóvoa –Hospital Privado, 2014), atua de forma a proporcionar aos utentes um atendimento de qualidade, com um

corpo clínico, estruturas físicas, recursos e tecnologias modernas que garantam a segurança e eficácia dos seus serviços.

Contanto com mais de 10 anos de experiência presta os seus serviços de forma integradora numa única unidade hospitalar e três centros ambulatoriais satélite, atua mediante 16 áreas de especialidade, 25 especialidade diferenciadas e outros serviços clínicos como o atendimento urgente 24h, internamento, maternidade, entre outros.

Posiciona-se no mercado como um dos hospitais de maior projeção do norte, agregando numa única unidade de saúde uma diversidade de áreas de especialidade e valências. Assegura a excelência, inovação, talento do corpo clínico e segurança de forma a desenvolver relações de longo – prazo com os clientes e todos os *stakeholders*.

- **Objetivos estratégicos**

- ✓ Foco em Resultados - Procura incansável de resultados ambiciosos e mensuráveis na concretização da missão. Assumem uma atitude ambiciosa perseguindo sempre os seus objetivos, mesmo que haja dificuldades e constrangimento ao longo do percurso.
- ✓ Aprendizagem Contínua - Aprender e refletir contínua sobre a sua experiência de forma rigorosa e crítica em relação a tudo que fazem, por forma a encontrar sempre a melhor solução e conseqüentemente, melhorar a sua *performance* futura.
- ✓ Inovação Tecnológica - Fornecer os melhores cuidados de saúde possível, através do investimento constante em instrumentos e métodos inovadores par a par com os avanços científicos e tecnológicos.
- ✓ Relação de Proximidade com Fornecedores e Clientes - Fornecedores: exigência continua e crescente com os seus fornecedores, fomentando uma relação sólida e transparente através da sua central de negociações –

Central de Negociações da Espírito Santo Saúde – SGPS, SA; Clientes: desenvolver relações de longo-prazo com os clientes, colocando sempre os interesses dos doentes acima dos interesses pessoais e organizacionais.

- **Estratégia competitiva**

A Clipóvoa - Hospital Privado procura prestar os seus serviços de forma abrangente, total, personalizada e integradora face a todas as suas áreas de especialidade. Para tal, conta com os melhores profissionais e o desenvolvimento de práticas clínicas consistentes e seguras para cada um dos seus utentes.

De forma a se adequar a sua estratégia às tendências do contexto, aposta na telemedicina, possuindo três centros ambulatoriais satélite localizados em zonas não abrangidas pela unidade hospitalar.

Assumindo um compromisso de *fazer tudo o que está ao nosso alcance para prestar cuidados de saúde de excelência*, a Clipóvoa - Hospital Privado garante um atendimento de qualidade e equitativo, com recurso às tecnológicas mais modernas (de ponta) que lhes permite um conhecimento técnico e científico apropriado.

- **Marca**

Associado ao grupo português - grupo Espírito Santo Saúde - a Clipóvoa - Hospital Privado tem uma marca sólida e credível no mercado.



**FIGURA 10.** *Slogan* Clipóvoa Hospital Privado  
(Fonte: Clipóvoa Hospital Privado, 2014)

O seu *slogan* está homogeneamente associado ao grupo a que pertence, focando a sua associação ao mesmo. De forma a respeitar a sua missão e compromisso de responsabilidade social no mercado, induz à sua marca as características de transparência, acessibilidade e responsabilidade.

- **Comunicação da Marca**

Para comunicar a sua marca no mercado faz uso de vários meios de comunicação *online* e *offline*.

Faz uso da *homepage*<sup>6</sup> onde expõe toda a informação relevante sobre o funcionamento dos seus serviços. Através da página institucional os utentes podem aceder a diversa informação face aos serviços clínicos, corpo clínico, acordos, práticas de responsabilidade social, entre outra informação institucional.

O Clipóvoa – Hospital Privado faz uso do facebook, no entanto, não partilha nem divulga qualquer tipo de informação.

Utiliza vídeos que partilha no *youtube* para divulgar e abordar a diversidade dos serviços prestados, qualidade, métodos e procedimentos assim como falar sobre o dia-a-dia das suas atividades.

O grupo Espírito Santo Saúde possui uma revista própria – *Revista IESS* - onde promove a saúde e bem-estar com concelhos de vida saudável e apresenta as unidades do Grupo Espírito Santo Saúde, inclusive a Clipóvoa Hospital Privado. Faz ainda uma abordagem suplementar a conteúdos mais técnicos: *IESS Pro*, onde descreve as práticas clínicas diferenciadas que se realizam nas unidades do Grupo Espírito Santo Saúde; e *IESS Pro Enfermagem*, dedicada aos profissionais da área.

---

<sup>6</sup> [www.clipovoa.pt](http://www.clipovoa.pt)

Comunica imagens *online* através de um *Banco de Imagens*, de forma a mostrar as condições e equipamentos utilizados na Clipóvoa Hospital Privado.

De forma a cumprir o seu compromisso de responsabilidade social e sustentabilidade, o grupo Espírito Santo Saúde promove várias iniciativas ao nível de ações de formação e eventos solidários. Assim, entre as suas ações estão as visitas de crianças às suas unidades, realização de rastreios gratuitos, promoção da inclusão social, produção de materiais audiovisuais, oferta de estágios e ações de formação.

- **Forças e fraquezas**

A Clipóvoa - Hospital Privado, assume-se no mercado como um dos hospitais de maior projeção do norte.

A centralidade dos seus serviços de saúde a uma única unidade de saúde leva a que os clientes encontrem na Clipóvoa – Hospital Privado a resposta para qualquer necessidade de saúde, tendo acesso a uma vasta gama de cuidados de saúde com uma equipa, estrutura física e recursos que permite responder de forma completa a essas necessidades.

Detém três centros ambulatoriais ao qual a Clipóvoa - Hospital Privado presta todo o apoio necessário em cuidados médico-cirúrgicos hospitalares, completando a sua oferta e aumentando a sua área de influência.

O Clipóvoa – Hospital Privado tem acordos com reconhecidas seguradoras, sistemas complementares de saúde e equiparados de forma a oferecer benefícios de financiamento aos associados.

Possui um forte compromisso de responsabilidade social e sustentabilidade, promovendo diversas iniciativas ao nível da formação dos seus colaboradores e contributos para uma sociedade mais saudável. Ainda, colabora com

organizações com as quais partilha objetivos e estratégias, num compromisso de solidariedade, ajuda mútua, apoio a carenciados, cuidadores, promoção da dignidade e autonomia das pessoas dependentes e suas famílias (Grupo Espírito Santo Saúde,2014).

O grupo Espírito Santo Saúde detém um centro de negociações com fornecedores – Central de Negociações da Espírito Santo Saúde – SGPS, SA, com o objetivo de racionalizar e uniformizar a qualidade e os custos em todas as unidades do Grupo. Na Clipóvoa – Hospital Privado as compras a fornecedores são operacionalizadas por equipas especializadas que interagem diretamente com a Central de Negociações e com as diferentes unidades funcionais do hospital.

Possui uma plataforma de *e-procurement*<sup>7</sup> (*electronic procurement* ou em português, “fornecimento eletrónico”) como instrumento facilitador da divulgação das necessidades do grupo. Assim, fazendo uso desta plataforma, o grupo Espírito Santo Saúde, como o Clipóvoa – Hospital Privado, analisa toda a oferta disponível do mercado.

Apesar da centralização numa única unidade de saúde trazer benefícios para os clientes da área abrangida, esta pode revelar-se inconveniência e inacessibilidade para os restantes clientes/utentes do norte do país e resto do país.

A comunicação da marca Clipóvoa – Hospital Privado está, na sua maioria, agregada ao grupo Espírito Santo Saúde sendo difícil para os clientes (atuais e potenciais) encontrar informação, campanhas, eventos, entre outros meios de promoção e comunicação da marca associados ao Clipóvoa – Hospital Privado em particular.

---

<sup>7</sup> O *e-procurement* refere-se ao uso de comunicações eletrónicas pelas organizações do setor público quando compram ou fornecem serviços ou adjudicam obras públicas (European Commission, 2014)

Ausência (ou falta de informação) de normas, políticas de qualidade e procedimentos formais associada à melhoria contínua dos seus serviços. Apesar de assumir a implementação de medidas, uso de indicadores que permitam avaliar e controlar o seu compromisso com a qualidade e excelência, não há especificidades face às mesmas.

A Clipóvoa – Hospital Privado tem acordos com reconhecidas seguradoras, sistemas complementares de saúde e equiparados de forma a oferecer benefícios de financiamento aos associados. No entanto, alguns médicos do Clipóvoa – Hospital Privado não estão abrangidos pelos acordos o que pode limitar o acesso dos seus serviços aos clientes face a algumas áreas de especialidade (atuais e potenciais).

Forças e Fraquezas do Clipóvoa Hospital Privado	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de todos os serviços numa única unidade de saúde;</li><li>• Atuação no âmbito da telemedicina;</li><li>• Benefícios de pagamentos através de acordos e parcerias com seguradoras reconhecidas no mercado;</li><li>• Forte compromisso de responsabilidade social e sustentabilidade;</li><li>• Centro próprio de negociações com fornecedores – Central de Negociações Espírito Santo Saúde – SGPS, SA;</li><li>• Plataforma de <i>e-procurement</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrangência limitada a uma única zona geográfica do norte do país;</li><li>• Uso limitado de meios de promoção e comunicação da marca Clipóvoa – Hospital Privado, em particular;</li><li>• Ausência (ou falta de informação) de normas, políticas de qualidade e procedimentos formais de melhoria contínua;</li></ul>

**QUADRO 16.** Forças e Fraquezas do Clipóvoa – Hospital Privado  
(Fonte: Autor)

### 5.2.3. Análise do Mapa de Grupos Estratégicos (MGE)

Como foi possível ver ao longo do ponto reservado para a identificação dos concorrentes, as entidades em análise têm muitas peculiaridades que levam a que sigam estratégias semelhantes e apresentem comportamentos similares em relação às evidências e tendências do mercado.

Na análise dos grupos estratégicos são considerados os concorrentes em análise, LabMED, Dr. Campos Costa e Clipóvoa Hospital Privado.

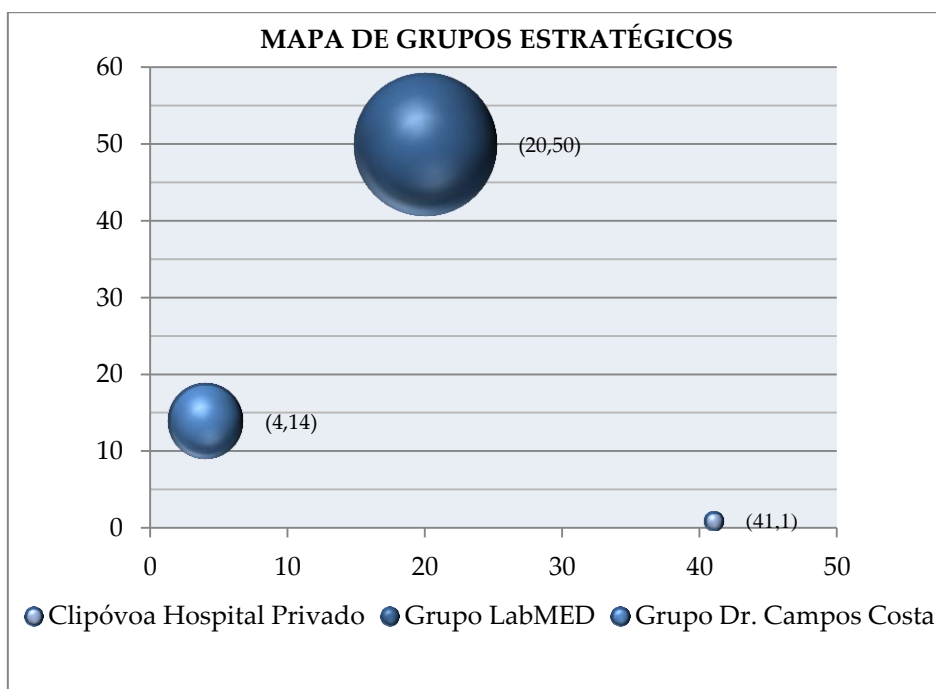
Ambas as empresas em questão estão inseridas no setor privado de saúde e procuram a excelência e qualidade na prestação dos seus serviços, fornecendo serviços similares com um atendimento igualmente focado na satisfação das necessidades dos seus clientes. De forma congruente, atuam em diversas áreas de especialidade sendo o principal foco o segmento dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT) a norte do país.

Tendo em conta o carácter limitado de diferenciação das empresas em estudo, foram escolhidas duas medidas críticas da estratégia – dimensão e a diversidade da oferta, que de certa forma colmatam essa limitação e permite analisar mais detalhadamente a posição estratégica das mesmas.

A dimensão foi uma medida escolhida porque está ligada ao número de unidades de saúde que cada entidade agrupa, sendo crítica para determinar a conveniência e a acessibilidade para os seus clientes (atuais e potenciais).

A outra medida também está de certa forma ligada à primeira, sendo que a diversidade da oferta pressupõe o número de áreas/unidades de especialidade/diferenciadas oferecidas nas unidades de saúde, refletindo a abrangência da oferta das entidades.

A **FIGURA 11** mostra o mapa de grupos estratégico, compreendendo o grupo de empresas em análise – LabMED, Dr. Campos Costa e Clipóvoa Hospital Privado.



**FIGURA 11.** Mapa de Grupos Estratégicos  
(Fonte: Autor)

Mediante a análise do mapa de grupos estratégicos pode-se perceber que no caso da LabMED esta tem uma dimensão superior face às restantes empresas. Com um número de 50 unidades de saúde, a LabMED consegue abranger um maior número de áreas geográficas e tornar os seus serviços acessíveis e convenientes para um maior número de clientes.

No caso contrário, a Clipóvoa - Hospital Privado, na procura por um diferencial estratégico no mercado, agrupa numa única unidade de saúde um elevado número de áreas de especialidade. A sua força estratégica encontra-se assim em concentrar a sua oferta num único espaço com a maior diversidade de especialidades. Por outro lado, a sua restrição geográfica apenas a uma zona geográfica – Póvoa do Varzim, leva a que atinja um menor número de clientes quando comparada com a LabMED.

O Dr. Campos Costa foca-se num número restrito de áreas de especialidade disponível em 14 unidades de saúde. Apesar de ter um posicionamento

estratégico de excelência e uma abrangência significativa, encontra-se no meio-termo, não se destacando em nenhuma das duas medidas discriminada para a análise.

#### **5.2.4. Identificação dos fornecedores chave**

Uma unidade hospitalar ou clínica estabelece relações com um elevado número de fornecedores de forma a adquirir os bens e serviços necessários para o corrente funcionamento das suas atividades. Entre os mais críticos estão as indústrias farmacêuticas, os fornecedores de equipamentos médicos e as escolas do ensino superior.

- **Indústrias farmacêuticas**

A indústria farmacêutica é a responsável pelo fornecimento dos medicamentos tanto para o consumido final como para as entidades de cuidados de saúde.

- **Fornecedores de equipamentos médicos**

Os equipamentos médicos assumem uma importância cada vez maior na prestação de cuidados de saúde, tanto pela melhoria que podem proporcionar no diagnóstico e tratamento, como pelo contributo para o progresso dos métodos utilizados nos cuidados de saúde.

- **Escolas de ensino superior**

As escolas de ensino superior são as principais responsáveis pelos recursos humanos e mais especificamente, pelo corpo clínico das entidades que prestam cuidados de saúde. Assim, sendo responsáveis pela formação de médicos, enfermeiros e técnicos, assumem-se como fornecedores crítico para o planeamento da oferta de profissionais da área da saúde.

### 5.2.5. Identificação dos intervenientes chaves da comunidade

Mesmo que indiretamente, existem elementos da comunidade que, através da elaboração de políticas, estabelecimento de regulamentos, entre outros, limitam e/ou dinamizam a atividade das entidades prestadoras de cuidados de saúde. Entre muitos, os elementos chave da comunidade são a Comissão de Saúde (CS), a Administração Regional de Saúde do Norte (ARS Norte) e as associações e organizações que juntamente resultam numa força de pressão com repercussões sobre a atividade das entidades prestadoras de saúde.

- **Comissão de Saúde (CS)**

A Comissão de Saúde exerce as suas competências legislativas e de fiscalização nos setores tutelados pelo Ministério da Saúde, acompanhando o Serviço Nacional e a política de saúde em áreas como: o acesso à saúde, Cuidados de Saúde Primários (CSP), Cuidados de Saúde Continuados (CSC), política de medicamentos, entre outras.

- **Administração Regional de Saúde (ARS)**

A Administração Regional de Saúde (ARS) é a responsável por garantir o acesso das populações à prestação de cuidados de saúde, adequando os recursos disponíveis às necessidades de saúde.

- **Outras forças de pressão (associações e organizações)**

O setor da saúde é fortemente pautado pelas forças de pressão e interesses instalados. Segundo um estudo adiantado pela Deloitte (2011), existem várias associações e organizações que defendem os interesses associativos, corporativos e dos doentes. Alguns exemplos são os Sindicatos Profissionais, Associação Nacional de Farmácias, Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica e Associações de Doentes.

### 5.2.6. Análise da atratividade do setor da saúde

A fim de analisar a competitividade instalada no setor da saúde, será desenvolvida uma análise à atratividade da indústria. Para isso será utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter, abordado anteriormente na revisão de literatura.

O setor da saúde é fortemente pautado por essas forças de pressão e interesses instalados, que mediante a intensidade do seu impacto afetam a atratividade do setor.

- **Rivalidade entre concorrentes**

Como consequência da instabilidade político – económica e mudanças demográficas, os últimos anos foram marcados por grandes transformações na oferta pública, pelo aparecimento de várias entidades do setor privado e operacionalização de Parcerias Público – Privadas (PPP).

O grande número de prestadores de cuidados de saúde, a concentração de várias unidades hospitalares/clínicas em centros estratégicos e a empresarialização de inúmeros hospitais abrangidos pelo Sistema Nacional de Saúde (SNS), são fatores com repercussões sobre a intensidade da rivalidade entre as entidades instaladas e conseqüentemente, por uma menor atratividade do setor.

No entanto, o aumento das preocupações com a saúde e o envelhecimento da população resulta numa maior procura por cuidados de saúde fazendo com que a oferta não seja excessiva face à procura, atenuando a rivalidade.

No caso das entidades concorrentes analisadas – LabMED, Dr. Campos Costa e Clipóvoa Hospital Privado – verifica-se que há uma competição acirrada, pois todas prestam os seus serviços de forma especializada e diversificada em centros estratégicos localizados na zona norte do país.

A falta de diferenciação dos serviços, métodos e nível de qualidade do atendimento leva também á associação a altos níveis de rivalidade. As empresas em análise têm dificuldades em oferecer um serviço diferenciado, assim como alcançar uma forte posição da marca no mercado.

- **Potencial de novos entrantes**

Como já abordado no ponto anterior – rivalidade entre concorrentes – as recentes transformações e desenvolvimentos face aos fatores macroambientais levaram ao aumento do número de entidades de saúde que atuam no setor. No entanto, esse alargamento deu-se em grande parte devido às estratégias de expansão de grandes grupos já instalados e reconhecidos no mercado, o que torna o setor pouco atrativo para entidades desconhecidas no mercado.

Dada a natureza e criticidade dos serviços prestados pelas entidades de saúde, há uma necessidade acrescida de Investigação e Desenvolvimento (I&D), sinergias e investimento avultados em equipamentos médicos, corpo clínico especializado e canais de distribuição representando fortes barreiras à entrada para novos concorrentes.

Tendo em conta as entidades em estudo, há uma baixa diferenciação dos serviços, fazendo com que os serviços prestados pelas mesmas sejam facilmente copiados pelos potenciais entrantes. Isto é, a baixa diferenciação dos serviços faz com que os potenciais concorrentes não vejam os serviços das entidades já instaladas como únicos, sendo facilmente replicados e por conseguinte, menor custosa a sua entrada. Por outro lado, ambas as entidades em análise fazem uso de tecnologias modernas, corpo clínico especializado e outros recursos que apesar de indiferenciados, resultam em custos avultados para as entidades. Estes custos refletem-se em barreiras à entrada, dificultando a entrada de novos concorrentes.

- **Poder negocial dos fornecedores**

As entidades prestadoras de cuidados de saúde dependem dos fornecedores de equipamentos médicos, medicamento e corpo clínico para prestar os seus serviços. Se o preços aumentarem ou a qualidade diminuir a capacidade e qualidade do atendimento das entidades pode ser ameaçada. No entanto, no mercado atual onde há uma crescente procura por uma vantagem competitiva, existe uma política para melhorar o relacionamento entre entidades clientes e fornecedores que exigem programas que orientam a decisão de compra e estabelecem uma maior relação de proximidade entre os *stakeholders* em questão.

O processo de negociação e aquisição de equipamentos, bens e serviços é realizado através do estabelecimento de uma relação *win-win* entre a entidade clientes e o fornecedor, na qual o fornecedor deixa de ser visto como uma ameaça e torna-se um parceiro da entidade. Contudo, há um número menor de fornecedores face ao número de entidades prestadoras de cuidados de saúde, onde o fornecimento é garantido por multinacionais o que torna o poder negocial dos fornecedores alto. Por exemplo, a indústria farmacêutica tem uma estrutura oligopolística dominada por grandes multinacionais que operam em vários mercados.

O fornecimento de equipamento médicos e a gestão da inovação tecnológica dos mesmos revelam-se críticas para a atividade das entidades de saúde. Atualmente continuam a ser desenvolvidas novas tecnologias ao nível dos meios e processos, tendo em conta a otimização dos serviços de saúde. No entanto, o fornecimento dessas tecnologias são normalmente muito caro e apresenta diversos custos indiretos associados, como os custos de formação e promoção.

No caso das entidades analisadas, todas determinam imprescindível ter um corpo clínico especializado e os métodos e procedimentos mais inovadores de diagnóstico e tratamento, o que leva a que a sua atividade seja dispendiosa e bastante dependente desses fornecedores. Todas as entidades privilegiam a relação com os seus fornecedores demonstrando a importância e criticidade da atividade dos mesmos para o bom funcionamento das suas entidades.

- **Poder negocial dos clientes**

Com o passar dos anos e crescente consciencialização dos clientes enquanto *stakeholders* do sistema de saúde, tem-se notado uma evolução do seu papel como consequência do aumento do seu nível de informação, decisão e pressão. Com o aumento crescente das fontes de informação e conhecimento, os clientes começam gradualmente a ter influência sobre as práticas das entidades de saúde.

O aumento das preocupações com a saúde e conseqüentemente, a maior procura pelos serviços de saúde levaram a que os cidadãos se tornassem mais críticos no que concerne ao atendimento e práticas disponibilizadas. Embora as decisões e procedimentos tomados ao nível do diagnóstico e tratamento sejam da responsabilidade dos prestadores, a maior informação e o maior número de prestadores a atuar no mercado levam a que os cidadãos têm um maior leque de escolhas para responder às suas necessidades de saúde. Adicionalmente, há cada vez mais associações e organizações de defesa aos doentes causando pressão sobre o setor da saúde e conseqüentemente, aumentando o poder negocial dos clientes.

Considerando as entidades em estudo, todas elas fornecem serviços com baixo potencial diferenciador que limita a criticidade dos cidadãos/clientes sobre as entidades que melhor satisfazem as suas necessidades, resultando num baixo poder negocial dos clientes. Pelo contrário, a falta de diferenciação leva a que os

serviços das entidades de saúde possam ser substituídos facilmente por outras entidades aumentando por seu turno, o poder negocial dos clientes. Todas elas têm como foco satisfazer as necessidades dos seus utentes de forma eficiente e personalizada o que elucida sobre a crescente influência dos clientes na atuação da sua atividade corrente. Além do mais, todas elas possuem parcerias com instituição do Sistema Nacional de Saúde (SNS) e seguradoras para que os seus serviços sejam total ou parcialmente financiados, evitando que este seja um critério eliminatório face à escolha dos utentes por uma ou outra entidade.

- **Pressão dos produtos substitutos**

De forma emergente, a Investigação e Desenvolvimento (I&D), avanços tecnológicos e especialização dos serviços trouxeram alterações fundamentais para as entidades prestadoras de cuidados de saúde, aumentando as despesas das entidades de saúde e a sustentabilidade das mesmas.

O desenvolvimento de novos métodos, a utilização de novos medicamentos e dos mais recentes equipamentos médicos são interesses de todas as entidades que querem alcançar uma posição competitiva no setor da saúde. O uso da tecnologia nesta área de atividade trouxe mudanças significativas no que diz respeito ao crescimento do número de atendimentos e à velocidade com que os diagnósticos e tratamentos são realizados, tornando o serviço mais eficiente. Assim, apesar dos elevados custos associados às mudanças tecnológicas, existe uma inevitável tendência para a maior oferta de novos e atualizados produtos/serviços como consequência da maior procura e exigência face aos mesmos. Mediante estas circunstâncias, as empresas são obrigadas a renovar e atualizar constantemente os meios utilizados pelas quais servem os seus clientes, o que resulta numa elevada pressão dos produtos substitutos.

Tendo em conta as entidades em análise, pode-se verificar que apesar dos encargos avultados para substituir os equipamentos utilizados, todas elas

recorrem às últimas tecnologias para prestar os seus serviços no mercado. Ou seja, há uma perceção significativa do custo-benefício face aos produtos/serviços substitutos.

De forma conclusiva, serão dispostos no **QUADRO 17** as cinco forças competitivas, os fatores críticos da análise e as conclusões sobre a intensidade – *baixa, média, média-alta* ou *alta* - de cada uma das forças que contribuem para a classificação – *baixa, média, média-alta* ou *alta* - da atratividade do setor da saúde.

Quadro Resumo da Atratividade do Setor da Saúde		
Força Competitiva	Fatores Críticos	Intensidade
<b>Rivalidade entre Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado número entidades prestadoras de cuidados de saúde;</li> <li>Concentração considerável de unidades hospitalares em centros estratégicos;</li> <li>Grande procura por cuidados de saúde;</li> <li>Baixa diferenciação dos serviços prestados.</li> </ul>	Média-Alta
<b>Potencial de Novos Entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presença de grandes grupos de alto reconhecimento no mercado da saúde;</li> <li>Fortes barreiras à entrada;</li> <li>Baixa diferenciação dos serviços prestados.</li> </ul>	Baixa
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relações <i>win – win</i> e de proximidade entre fornecedores e entidades clientes;</li> <li>Baixo número de fornecedores;</li> <li>Indústrias fornecedoras dominadas por grandes multinacionais;</li> <li>Elevada importância dos produtos/serviços fornecidos.</li> </ul>	Média - Alta
<b>Poder Negocial dos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nível de informação e conhecimento dos clientes face aos serviços prestados;</li> <li>Procura elevado pelos serviços de cuidados de saúde;</li> <li>Existência de várias associações e organizações de defesa dos doentes;</li> <li>Serviços pouco diferenciados.</li> </ul>	Média - Alta
<b>Pressão dos Produtos Substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto custo – benefício dos produtos substitutos;</li> </ul>	Elevada
<b>Atratividade do Setor da Saúde</b>		Média

**QUADRO 17.** Quadro Resumo da Atratividade do Setor da Saúde  
 (Fonte: Autor)

De acordo com os fatores chave que influenciam a intensidade das forças, foi possível concluir que há uma atratividade *média* do setor da saúde.

É importante esclarecer que as conclusões relativas à intensidade das forças partiram de uma análise crítica e qualitativa dos fatores que influenciam cada uma das forças. Por conseguinte, a atratividade da indústria partiu de uma análise qualitativa ponderada das cinco forças analisadas.

### 5.3. Análise da envolvente interna

Neste ponto da Análise e Monitorização Estratégica de Mercado será desenvolvida uma análise à envolvente interna da Esferasaúde.

A Esferasaúde como marca e instituição surge em 2008, enfatizando a necessidade de incorporar o respeito, a história e contributo de vinte unidades de saúde com marcas independentes, numa estrutura unificada e global mais dinâmica, mais preparada e melhor adaptada às necessidades atuais dos clientes/utentes. Desde 2008, a Esferasaúde encontra-se em fase de franca expansão com forte investimento no setor privado da saúde.

Ao longo do percurso percorrido pela Esferasaúde, o seu caminho foi-se moldando às necessidades emergentes e ficando cada vez mais claro. A criação da sua marca, o processo de *rebranding*, a consolidação estratégica e a ambição e trabalho dedicado até hoje seguindo um procedimento de melhoria contínua dos seus serviços, desde a introdução de novos métodos e ferramentas utilizadas, parcerias e recursos humanos.

Hoje, a Esferasaúde dedica-se à prestação de serviços de saúde especializado, oferecendo uma solução integrada para a maior parte das necessidades existentes na área dos Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT). Para tal, conta com 20 unidades de saúde - 6 clínicas fisiátricas, 9 clínicas de imagiologia, 3 clínicas de cardiologia, 1 clínica de medicina nuclear e uma clínica de medicina dentária - em 12 pontos geográficos situadas no norte do país - Amarante, Braga, Chaves, Ermesinde, Famalicão, Guimarães, Maia, Matosinhos, Porto, Pova do Varzim, Rio Tinto e V. N. de Gaia - estrategicamente localizadas.

A sua atividade encontra-se inserida no Sistema Nacional de Saúde (SNS) em aproximadamente 70%, mantendo apenas 30% da sua oferta sem

comparticipação do SNS. Desta forma, apesar de ser uma entidade privada, tem como principal *target market* (público – alvo) os utentes do Sistema Nacional de Saúde (SNS) da zona norte do país que procuram um serviço mais eficiente.

A Esferasaúde assume-se no mercado como uma grande entidade privada do setor da saúde em Portugal, seguindo uma estratégia de diferenciação que a torna competitiva como instituição e como marca.

A Esferasaúde tem ganho cada vez mais visibilidade e credibilidade como entidade do setor da saúde. No entanto, a Esferasaúde sabe que a emergência das mudanças torna imperativo o melhoramento contínuo da sua atividade, marca e comunicação.

Tal como qualquer entidade, a Esferasaúde tem lacunas e/ou forças que devem ser corrigidas e/ou estimuladas par a par com o mercado. A análise à envolvente interna vem colocá-las em evidência e conseqüentemente, criar a segurança necessário para que seja dado o próximo passo – a estratégia.

### **5.3.1. Missão, valores e visão do futuro**

Tal como referido anteriormente na revisão de literatura, os negócios que nascem para permanecer fortes e estáveis no mercado surgem após uma cuidadosa definição da sua missão, valores e visão do futuro.

A Esferasaúde tem como missão *servir o mercado de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, de forma diferenciadora, com rentabilidade operacional acima da média do mercado, oferecendo um serviços de excelência, com garantia de qualidade* (Esferasaúde, 2014).

Para assegurar a missão que transmite aos seus clientes e criar um ambiente organizacional com atitudes, princípios, comportamentos uniformizados e

objetivos mútuos, a Esferasaúde promove quatro princípios basilares que assegura a todos *stakeholders*. São eles:

- ✓ Confiança - Garante um acesso confiável a todos os cidadãos aos meios complementares de diagnóstico e terapêutica.
- ✓ Rigor - Impõe a todos os colaboradores (internos e externos) rigores nos serviços prestados.
- ✓ Profissionalismo - Garante um serviço prestado por colaboradores com elevado sentido de responsabilidade na realização das suas atividades.
- ✓ Humanização - Garante colaboradores devidamente formados no sentido de proporcionarem a todos os utentes um tratamento na base do respeito pela dignidade humana.

Numa visão do futuro, a Esferasaúde reconhece a importância de um contínuo melhoramento das suas atividades como entidade organizacional e marca para o alcance de um posicionamento cada vez mais forte no mercado. Assim, o pressupõe três aspetos que acredita serem alicerces basilares para a concretização da sua visão organizacional, são eles: gestão integrada de unidades de diagnóstico; ruptura com a tradicional organização da atividade; e qualidade dos serviços prestados aos utentes; marca emocional e humana.

### 5.3.2. Capacidade estratégica – Recursos chave

Tal como já referido anteriormente, o verdadeiro entendimento das razões pelas quais uma empresa alcança uma performance superior no mercado está intimamente relacionada com a qualidade dos seus recursos.

Com real entendimento sobre a importância da sua atividade e necessidade de excelência da mesma, a Esferasaúde aposta fortemente em dois recursos chave: recursos tecnológicos; e recursos humanos.

Os recursos tecnológicos estão na base da estratégia competitiva da empresa e são portanto, um dos principais recursos da Esferasaúde, mas também representam um esforço financeiro considerável. Ao longo dos seis anos de existência, a Esferasaúde tem realizado fortes investimentos em equipamentos e novas instalações de forma a receber melhor os utentes. Hoje, a Esferasaúde faz uso de tecnologias de ponta em todas as suas áreas de especialidade, investindo de acordo com as suas necessidades em novas ferramentas e métodos de diagnóstico e tratamento.

Com igual importância, a Esferasaúde aposta fortemente em recursos humanos, na medida em que o profissionalismo dos seus colaboradores está na base da estratégia competitiva da empresa e, portanto, também é um dos principais recursos da Esferasaúde. O grupo sabe da importância da qualidade dos seus recursos humanos (RH) e portanto, aposta nos melhores profissionais, contando com um corpo clínico altamente especializado. Acreditando que uma das fortes oportunidades de crescimento está na estrutura etária, a Esferasaúde procura constantemente equilibrar e rejuvenescer a organização através de decisões de recrutamento que acredita serem apostas para o futuro.

### **5.3.3. Objetivos estratégicos**

A Esferasaúde comporta um conjunto de objetivos que visa garantir e alcançar no desenvolvimento da sua atividade. São eles: crescimento económico e sustentabilidade estrutural; eficiência operacional; valorização dos colaboradores, parceiros e utentes; e melhoria contínua dos serviços e qualidade.

- **Crescimento económico e sustentabilidade estrutural**

A Esferasaúde traça constantemente caminhos para atingir os seus objetivos económicos e estruturais. Embora a Esferasaúde admita que os anos passados e

emergentes não sejam os mais fáceis, desde a sua criação em 2008 até hoje, tem conseguido ultrapassar as dificuldades e crescer ano a pós ano.

- **Eficiência operacional**

Desde a sua criação, a Esferasaúde trabalha sob a ótica de uma gestão integrada das suas unidades de saúde, procurando proporcionar sinergias e acrescentar valor operacional.

- **Valorização dos fornecedores, utentes e colaboradores**

Na Esferasaúde cada pessoa representa uma das suas áreas de atividade e cada unidade. Nesse sentido, a Esferasaúde procura valorizar acima de tudo os seus fornecedores, utentes e colaboradores.

- ✓ **Valorização dos fornecedores** - Fornecedores cuidadosamente selecionados de forma a constituírem uma garantia de valor acrescentado à atividade.
- ✓ **Valorização dos utentes** - Utentes satisfeitos sem exceção através da prestação de um serviço eficaz, rigoroso e de qualidade.
- ✓ **Valorização dos colaboradores** - Colaboradores competentes, motivados, responsáveis e profissionais através da formação e adequação face ao ambiente emergente.

- **Melhoria Contínua dos Serviços e Qualidade**

A Esferasaúde considera que a melhoria contínua é um processo essencial. Neste sentido, procura continuamente novas e melhores soluções atuando sob três óticas estratégicas: Correta identificação dos problemas; Procura de Soluções inovadoras; e exigência ao nível da implementação das novas soluções.

A par dos objetivos institucionais, a Esferasaúde possui um objetivo primordial face à sua marca. É ele: criar uma marca global, unificada e marca de confiança.

- **Marca global, unificada e de confiança**

Ser reconhecida no mercado como uma marca global, unificada com um vínculo forte face às diversas especialidades oferecidas pelo grupo. Ainda, pretende trabalhar continuamente para uma marca de confiança, alicerçada na prestação de serviços de saúde da mais elevada qualidade.

#### **5.3.4. Estratégia competitiva**

A Esferasaúde tem uma diferenciação sólida sendo reconhecida pela diversidade das áreas de especialidade onde atua, assim como o profissionalismo embutido nas mesmas.

De forma congruente com a sua missão, atua estrategicamente no mercado de forma diferenciadora e especializada. Para tal, a qualidade dos seus serviços é indiscutível, sendo o profissionalismo do seu corpo clínico, instalações devidamente equipado com tecnologias de ponta e a utilização dos métodos de diagnóstico e tratamento as suas maiores garantias.

A abrangência das suas áreas de especialidade e localização geográfica das suas unidades de saúde também representam forças estratégicas que tornam a Esferasaúde competitiva no mercado. Além de um serviço de qualidade, a Esferasaúde pretende que a sua atividade seja o mais diversificada, conveniente e acessível a todo o público que pretende atingir.

#### **5.3.5. Marca**

Com o propósito de ser uma marca emocional e humana, a Esferasaúde é uma marca unificada e de confiança que aposta no profissionalismo e diversidade

das áreas de especialidade que oferece. Para tal, assume um compromisso com todos os seus utentes, utilizando a *assinatura olhamos por si*.



**FIGURA 12.** *Slogan da Esferasaúde*  
(Fonte: Esferasaúde, 2014)

Representado por uma esfera, o *slogan* da Esferasaúde pretende mostrar aos seus clientes a universalidade da marca, isto é, a diversidades das valências e especialidades oferecidas pela empresa.

Na procura por uma imagem que reflita essa universalidade e coesão de um grupo com uma diversidade de valências, a Esferasaúde faz uso de assinaturas - institucional (grupo Esferasaúde) e por especialidade (área de serviço) – de forma a passar uma mensagem emocional e de zelo aos seus clientes.

No **QUADRO 18** estão dispostas as assinaturas que o grupo Esferasaúde utiliza para comunicar a sua atividade e especialidades.

Assinaturas da Marca Esferasaúde	
Nome	Assinatura
Grupo Esferasaúde	<i>Olhamos por si</i>
Análises Clínicas	<i>A Saúde na mão de quem sabe</i>
Cardiologia	<i>Não ande com o coração nas mãos</i>
Fisioterapia	<i>Bem – estar em movimento</i>
Medicina Nuclear	<i>A sua saúde no centro das atenções</i>
Radiologia	<i>Um diagnóstico feito à sua imagem</i>
Medicina Dentária	<i>Olhamos pelo seu sorriso</i>

**QUADRO 18.** Assinaturas da Marca Esferasaúde  
(Fonte: (adaptado) Equipa *Brand Strategy* da mm+a branding, 2010)

### 5.3.6. Comunicação da marca

A Esferasaúde faz o uso de diversos canais de comunicação, *online* e *offline*, para promover a sua marca utilizando os suportes tipográficos, o site institucional (*homepage*), redes sociais (*facebook*) e participação em eventos.

Os suportes tipográficos têm, maioritariamente, um carácter informativo e sensibilizador e são utilizados na comunicação das suas unidades de saúde. Os suportes tipográficos são a grande aposta da Esferasaúde para fazerem a comunicação *offline* da marca.

A Esferasaúde faz uso da sua *homepage*<sup>8</sup> para comunicar a sua atividade e informação relevante sobre a mesma. Aqui, os seus utentes (atuais e potenciais) têm acesso a informação sobre as áreas de especialidade, corpo clínico, unidades de saúde, acordos e convenções, entre outros. Faz também uso das redes sociais, nomeadamente do *facebook*, onde partilha informação maioritariamente de carácter sensibilizador, zelo e alerta para os seus utentes (atuais e potenciais) fazendo o uso de artigos e estudos médicos.

Por fim, de forma a comunicar a sua atividade e participar ativamente no seu setor, a Esferasaúde está presença em diversos eventos como palestras, feiras, concursos, rastreios, entre outros.

### 5.3.7. Targeting

Não obstante a todas as ferramentas e modelos utilizados para identificar o *target market*, a natureza da atividade por ela mesma já define o mercado que visa atingir.

Tendo em conta a atividade da Esferasaúde, nomeadamente, na área dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT), a Esferasaúde pretende atingir os clientes/utentes que procuram satisfazer as necessidades nessas áreas.

---

<sup>8</sup> [www.esferasaude.pt](http://www.esferasaude.pt)

No entanto, identificar o seu público alvo apenas pela necessidade que visam satisfazer torna o processo de *targeting* muito vago.

A sua atuação limitada à zona norte do país restringe o público alvo, deixando de ser todos aqueles que pretendem satisfazer as suas necessidades nas áreas dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT).

Apesar da Esferasaúde estar em 70% inserida no Sistema Nacional de Saúde (SNS), dando o benefício aos seus utentes de usufruir de um serviço mais eficiente mediante o pagamento de taxas moderadoras, 30% dos seus utentes não são comparticipados pelo mesmo. Desta forma, os serviços, valências e/ou exames não inseridas no Sistema Nacional de Saúde (SNS) terão de ser comparticipados totalmente pelos utentes em exceção dos que são abrangidos por subsistemas de saúde ou seguros de saúde que ficam apenas sujeitos a co-pagamentos.

Além do mais, tendo em conta a limitação da sua localização na zona norte de Portugal, a sua atividade passa por satisfazer os utentes com necessidades nas áreas dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT) da zona norte do país.

Em forma de síntese, na **FIGURA 13** é definido o *target market* da Esferasaúde de acordo com três critérios: abrangência geográfica, necessidade e meios de participação.

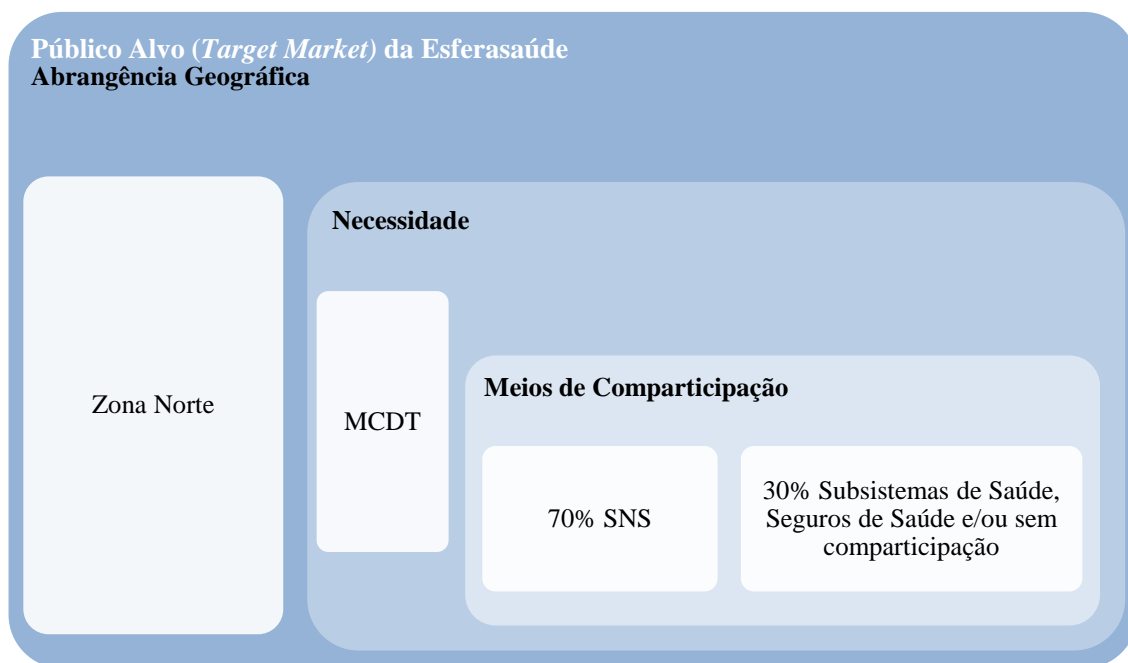


FIGURA 13. Público Alvo (*Target Market*) da Esferasaúde

(Fonte: Autor)

Mediante as considerações anteriores pode-se dizer, resumidamente, que o *target market* da Esferasaúde são todos os utentes/clientes da zona norte do país que procuram satisfazer as suas necessidades de saúde, com ou sem participação (total ou parcial), através de um serviço especializado e eficiente nas áreas dos Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamento (MCDT).

### 5.3.8. Posicionamento estratégico

Com uma notoriedade crescente, a Esferasaúde posiciona-se como uma grande entidade privada do setor da saúde em Portugal que oferece excelência, qualidade e profissionalismo em todas as áreas de especialidade onde atua.

Em termo de marca, a Esferasaúde assume-se no mercado fomentando o seu compromisso com todos utentes, utilizando a assinatura *olhamos por si*. Esta assinatura profissional posiciona a Esferasaúde mediante um sentido de total responsabilização perante a saúde dos seus utentes/clientes.

## 5.4. Análise SWOT

Através do desenvolvimento da análise SWOT, identificam-se as oportunidades e ameaças da envolvente externa que de acordo com as ações particulares da empresa, podem-se transformar em forças e/ou fraquezas.

A análise SWOT apresentada seguidamente baseou-se, sempre que possível, nos dados e informação disponível até à data da análise. Assim, deve-se aclarar que esta é uma análise subjetiva e qualitativa, partindo de uma visão particular sob a informação anteriormente abordada e analisada.

### 5.4.1. Oportunidades e ameaças

Mediante a análise efetuada à envolvente contextual e competitiva, são distinguidas cinco tendências primordiais – insustentabilidade financeira do Sistema Nacional de Saúde (SNS) e crescimento da oferta privada de cuidados de saúde; pressões demográficas: envelhecimento da população e aumento do consumo urbano; nova onda tecnológica: novos métodos e equipamento; dilemas éticos e morais; e telemedicina (*e-Health*); marca como diferencial estratégico; e intensificação das estratégias de marketing *online*. Estas tendências representam oportunidades e ameaças para as entidades de saúde e serão desenvolvidas seguidamente e apresentadas no **QUADRO 19**.

- **Insustentabilidade financeira do Sistema Nacional de Saúde (SNS) e crescimento da oferta privada de cuidados de saúde**

A insustentabilidade do Sistema Nacional de Saúde (SNS) reflete-se, por um lado, numa ameaça para o setor da saúde e por outro, numa oportunidade para as entidades privadas de saúde.

Ao longo dos anos, a falta de resposta do SNS legitimou a entrada de entidades privadas no setor, levando, por um lado, ao aumento da competitividade do

mercado, mas por outro, ao alargamento do espaço para a atuação das entidades privadas.

A crescente preocupação com a saúde e bem-estar, o aumento do poder dos clientes/utentes no mercado, a possibilidade de os utentes escolherem livremente a entidade prestadora de cuidados de saúde, a maior eficiência e especialização dos serviços, são algumas dos fatores que contribuem para a tendência do crescimento da oferta privado de serviços de saúde em Portugal.

- **Pressões demográficas: envelhecimento da população e intensificação do consumo urbano**

Apesar do envelhecimento da população trazer limitações a longo-prazo para o sistema de saúde, devido à diminuição da população que financia o SNS, também pode ser encarado como uma oportunidade de transformar o setor da saúde, dando prioridade e benefícios aos seniores.

Devido à tendência de deslocação da população para as zonas urbanas, a arena do consumo do futuro é urbana. Assim, na medida em que a rápida urbanização é uma das grandes macrotendências da atualidade, as entidades estão a voltar-se para os consumidores urbanos (ou *Citysumers*). Os *Citysumers* são os milhares urbanistas, experientes e sofisticados que estão cada vez mais exigentes e têm a mente cada vez mais aberta. Eles adotam sem demora a uma ampla gama de novos produtos, serviços, experiências, campanhas e conversas urbanas (Trendwatching,2011).

- **Nova onda tecnológica**

A nova tecnologia traduz-se num enorme potencial, representando ganhos evidentes que justificam a adoção crescente de tecnologias por parte das entidades de saúde, constituindo uma oportunidade para o setor. A tendência é

para a utilização de melhores métodos e equipamentos de diagnóstico e tratamento.

Apesar da crescente inovação tecnológica se traduzir num aumento da qualidade dos serviços saúde, a substituição do fator humano por máquina conduz a dilemas éticos e morais.

A telemedicina (ou *e-Health*) é hoje uma íntima parte da crescente inovação tecnológica. Apesar do mercado da telemedicina ser imaturo em Portugal, as plataformas exclusivamente montadas para a realização de consultas e tratamento são uma realidade mas na área da psicologia e do *coaching*<sup>9</sup>, não tendo ainda chegado às especialidades clínicas (InspireSaúde, 2014).

Segundo adiantamento do Prof. Paulo Vicente Alves (2013), *Keynote Speaker* do Saúde Forum, surgirá o *Ser Humano 2.0*, um ser humano radicalmente melhorado, aprimorado por meio de terapias genéticas e implantes robóticos, entre outros recursos.

- **Marca como diferencial estratégico**

As mudanças nos padrões de consumo e o surgimento de mais e novos segmentos de mercado obrigaram a que as marcas se reinvente de acordo com os diversos segmentos e com os fatores mais valorizados pelos clientes. Assim, se por um lado, a marca pode constituir uma oportunidade para a empresa diferenciar no mercado, por outro, a falta de diferenciação da marca pode constitui uma ameaça para as empresas.

---

<sup>9</sup> O coaching é um relacionamento na qual o coach se compromete a apoiar o aprendiz, com o objetivo de fazer com que o aprendiz atinja determinado resultado ou siga determinado caminho, é um relacionament que produz novas compências, tanto para o aprendiz quanto para o coach (Chiavenato, 2002)

- **Intensificação das estratégias de marketing *online***

Devido aos novos hábitos ligados ao meio digital e o aparecimento do segmento *e-commerce*, a tendência é para que as empresas intensifiquem as suas estratégias de marketing *online*. As ferramentas eletrónicas são cada vez mais utilizadas na comunicação entre pessoas singulares e grupos profissionais, quer entre si, quer nas relações com potenciais clientes.

Serão utilizados novos e mais canais de relacionamento eletrónico, como por exemplo, as redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, Linkdin,...), a *E-Health*, os fóruns de discussão, partilha de conhecimento, comunicação direta médico/doente, possibilitando o alinhamento progressivo da comunidade médica e das organizações com as mesmas.

A partilha de informação propiciada por estes canais, nomeadamente sobre a qualidade das infra estruturas, serviços, atendimento e experiências vivenciadas por outros utentes/clientes, revela-se importante no processo de tomada de decisão. Desta forma, os *players* do setor da saúde estão a redesenhar as suas estratégias de marketing *online*, introduzindo novas ferramentas.

Por outro lado, apesar dos canais *online* terem apetência para a sua adoção por parte dos utentes, os mesmos constituem também um bloqueio, limitando as relações pessoais e de empatia que a utilização dessas tecnologias traz.

Quadro Resumo das Oportunidades e Ameaças		
Tendência	Oportunidades	Ameaças
Insustentabilidade e do SNS e Crescimento da Oferta Privado de Cuidados de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alargamento do espaço para as entidades privadas;</li> <li>Serviços mais especializados e eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da competitividade entre entidades do setor da saúde;</li> <li></li> </ul>
Pressões Demográficas: Envelhecimento da População e Aumento do Consumo Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento do segmento sénior e <i>citysumers</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da população que financia o SNS;</li> <li>Consumidores/ Clientes mais exigentes.</li> </ul>
Nova Onda Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria dos métodos e equipamentos de diagnóstico e tratamento;</li> <li>Aumento da atuação no âmbito da telemedicina (<i>e-health</i>);</li> <li><i>Era do Ser Humano 2.0</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peso elevado da modernização e investimento em I&amp;D na despesa da saúde;</li> <li>Dilemas éticos e morais;</li> </ul>
Marcas e Sustentabilidade ecológica como Diferenciais Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento das marcas como diferencial estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da competitividade das marcas no mercado.</li> </ul>
Intensificação das Estratégias de Marketing <i>Online</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior influência sob os potenciais clientes/utentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação das relações pessoais/diretas com os utentes.</li> </ul>

**QUADRO 19. Quadro Resumo das Oportunidades e Ameaças**  
 (Fonte: Autor)

#### 5.4.2. Forças e fraquezas

Recorrendo à análise da Esferasaúde é possível retirar conclusões acerca das suas práticas e estratégias atuais que resultam em forças e fraquezas, desenvolvidas seguidamente e apresentadas no **QUADRO 20**.

A Esferasaúde é reconhecida como uma marca nacional, tendo a ela associada todas as áreas de especialidade que oferece no mercado. Apesar do reconhecimento e credibilidade no mercado da Esferasaúde, a sua atuação está limitada à zona norte de Portugal, resultando numa limitação do seu público – alvo. No entanto, por outro lado as suas unidades de saúde encontram-se em

zonas geográficas estrategicamente localizadas que garante a acessibilidade dos seus serviços, assim como garantir o um grande reconhecimento local.

A empresa tem uma presença e participação pontual em diversos eventos dentro da área da saúde e outros no âmbito da responsabilidade social, aumentando e fortalecendo a comunicação e imagem de marca da Esferasaúde. Contudo, existe uma carência face à comunicação *online* da marca, assim como carência de informação específica sobre as unidades saúde em particular.

A Esferasaúde possui um número alargado de entidades parceiras e seguradoras, escolhidas estrategicamente por localidade abrangida, que lhe permite estabelecer uma relação de proximidade e benéfica entre todos os *stakeholders*. Fruto das parcerias com as entidades e seguradoras, os utentes (atuais e potenciais) podem obter benefícios como descontos (diretos ou acumulados em cartões) e benefícios de pagamento. Além do mais, a Esferasaúde garante a sua atuação com respeito pelos requisitos legais da NP EN ISSO 9001:2008, garantindo a eficácia, rigor e qualidade dos serviços prestados assim como a plena satisfação das necessidades de todos os utentes, sem exceção.

Sendo a tecnologia um dos principais recursos, a Esferasaúde faz uso de infraestruturas e tecnologias adequadas aos serviços que presta. Assim, as suas unidades de saúde estão devidamente providas de tecnologias de ponta e equipamento inovadores de diagnóstico e tratamento adaptados às necessidades emergentes do mercado e, por conseguinte, dos seus utentes.

A Esferasaúde não atua e/ou não comunica qualquer tipo de iniciativa voltada para a sustentabilidade ecológica. Sendo a sustentabilidade ecológica uma prática emergente, a sua falta de adesão à mesma pode colocá-la em desvantagens face aos concorrentes que já tomaram iniciativas nesse sentido.

Quadro Resumo das Forças e Fraquezas da Esferasaúde	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fácil reconhecimento da marca pelos clientes (atuais e potenciais) face à marca dos seus concorrentes;</li><li>• Localização estratégica das unidades de saúde em centros urbanos;</li><li>• Presença e participação em eventos da área e no âmbito da responsabilidade social;</li><li>• Parcerias estratégicas e acordos com diversas entidades seguradoras;</li><li>• Uso de tecnologia de ponta;</li><li>• Política de qualidade bem sustentada; Seguros, descontos e benefícios de pagamento nos serviços e exames;</li><li>• Corpo clínico especializado;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presença e atuação limitada à zona norte do país;</li><li>• Carência de informação institucional e comunicação <i>online</i> da marca;</li><li>• Falta de atuação e/ou comunicação no âmbito da sustentabilidade ecológica;</li></ul>

**QUADRO 20.** Quadro Resumo das Forças e Fraquezas da Esferasaúde

(Fonte: Autor)

A análise SWOT (**FIGURA 14**) permite o cruzamento das forças e fraquezas da Esferasaúde com as oportunidades e ameaças externas. Através da mesma, são identificadas algumas iniciativas/estratégias que permitirão à Esferasaúde aproveitar e/ou minimizar efeitos adversos que recaem e/ou recaíram sob a sua atividade.

SWOT	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de melhores métodos e equipamentos inovadores;</li> <li>• Melhoramento do relacionamento com o clientes, trabalhando sob a ótica do <i>Ser Humano 2.0</i>;</li> <li>• Maior Alocação de Recursos para a marca e comunicação <i>online</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão das unidades de saúde ao resto do país;</li> <li>• Estratégias e comunicação (<i>online e offline</i>) direcionadas para os segmentos sénior e <i>citysumers</i>;</li> <li>• Fornecimento de experiências inovadoras no âmbito da telemedicina (<i>e-health</i>);</li> <li>• Atuação e definição de um posicionamento sustentável.</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e implementação de processos creditados de melhoria contínua;</li> <li>• Constituição de mais e melhores parcerias que visem uma maior participação dos serviços e colmatem as falhas do SNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da relação com fornecedores, através de soluções inovadoras como por exemplo o uso de plataformas <i>e-procurement</i>.</li> </ul>

FIGURA 14. Matriz SWOT

(Fonte: Autor)

Naturalmente, as opções estratégicas resultantes da análise SWOT são meramente sugestões, visto que a decisão de seguir uma(s) ou outra(s) estratégia(s) irá depender das necessidades e recursos que a empresa está disposta alocar para estes efeitos.

# **CAPÍTULO 6.**

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

## 6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos em detalhe a proposta de solução e o resultado final desde trabalho para os objetivos e problemas descritos. De forma a explicar todos os procedimentos que levaram ao resultado final deste trabalho – 1'Strategic Analysis Model (1'SAM), serão expostas as etapas do processo de desenvolvimento, que seguem as metodologias referidas e os propósitos do trabalho terem partido da experiência adquirida na mm+a branding. Essas etapas são as seguintes: aprendizagem – estudo da mm+a branding e revisão da literatura sobre os métodos, ferramentas, e modelos de análise; investigação – aplicação da revisão de literatura ao estudo de caso; desenvolvimento – construção do *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)*; implementação – aplicação do *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)* ao estudo de caso.

- **Aprendizagem - Estudo da mm+A branding e revisão da literatura sobre os métodos, ferramentas e modelos de análise.**

Esta etapa do processo diz respeito à fase de adaptação à realidade organizacional da mm+a branding, familiaridade com a sua atividade, análise de projetos de *branding* já concluídos e a perceção dos problemas. Após a fase de adaptação, procedeu-se à revisão da literatura sobre os métodos, as ferramentas e os modelos de análise de forma a alcançar uma base sólida de conhecimentos necessários para o desempenho da principal função realizada – análise e monitorização estratégica de mercado.

- **Investigação – Aplicação da revisão da literatura ao estudo de caso**

Após reunida a informação necessária face à atividade da empresa e revisão da literatura, seguiu-se à aplicação dos métodos e ferramentas de análise a casos reais.

Numa fase inicial, e em conformidade com as necessidades correntes da empresa, o desenvolvimento da análise estratégica foi aplicada a pequenos projetos de *branding* de novos clientes. Dada a pequena dimensão do negócio dos clientes e as suas necessidades mais operacionais relacionados em particular com a comunicação da marca, o tempo alocado para o processo da análise estratégica de mercado era bastante limitado. Neste contexto, não foi possível explorar todas as ferramentas e métodos relevantes, tendo a análise sido pouco rigorosa.

No entanto, de forma a procurar aplicar de forma rigorosa e completa as ferramentas e métodos de análise foi proposto fazer a análise estratégica ao setor da saúde em resposta ao projeto de branding da Esferasaúde, um dos maiores clientes da mm+a branding. Apesar da Esferasaúde ter sofrido um projeto de *rebranding* em 2010, a mm+a branding faz uma gestão contínua da sua marca, sendo necessário monitorar constantemente a *sua performance* e envolvente.

- **Desenvolvimento - Construção do 1'Strategica Analysis Model (1'SAM)**

Após a aplicação dos métodos e ferramentas de análise a casos reais, chegou-se à fase da construção do modelo de análise e monitorização estratégica - *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)*.

O *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)* é uma ferramenta estratégica que contribui de forma significativa para a construção rápida e visual de contextos e criação de novas e melhores estratégias de *branding*. A aplicação do *1'SAM* consiste no uso de um modelo dividido em oito blocos – contexto; segmentos clientes; comportamento dos concorrentes diretos; atratividade do setor; clientes e *target*; comunicação da marca; objetivos estratégicos; e opções estratégicas: oportunidades e ameaças; forças e fraquezas, como mostra a **FIGURA 15**.

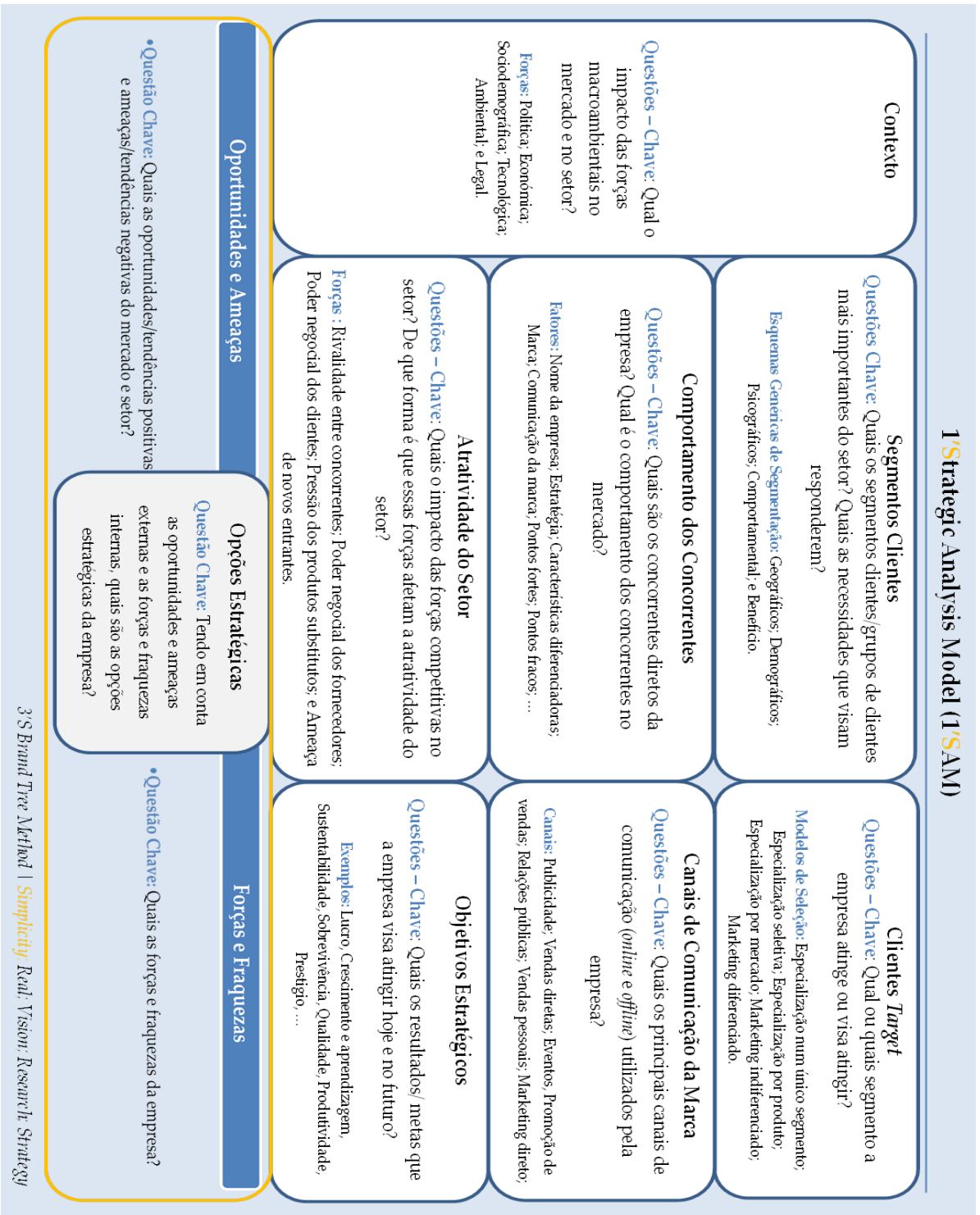


FIGURA 15. 1'Strategic Analysis Model (1'SAM)

(Fonte: Autor)

O objetivo central da construção do 1'SAM é, através do preenchimento dos oito blocos, extrair a informação crucial das análises estratégicas e potencializar os principais objetivos da empresa, antes da tomada de decisões estratégicas. Ao contrário do *Business Model Canvas (BMC)*, o 1'SAM segue os propósitos que estão na génese da criação do 3'S *Brand Tree Method* constituindo, portanto, categorias (blocos) que são direcionadas para a tomada de decisões estratégicas ao nível da marca. Apesar do modelo se adaptar ao âmbito das atividades do *branding*, e particularmente, à atividade da mm+a branding, este reúne informação que poderá ser crítica para a tomada de decisões ao nível dos produtos e/ou serviços da empresa. Na verdade, dada a crescente importância do *branding* para o sucesso das empresas, as decisões estratégicas ao nível da dos produtos e/ou serviços são determinados antes demais pelo posicionamento desejado da marca.

De forma congruente com o processo da *simplicidade* que inclui quatro sub-etapas de desenvolvimento – *real; vision; research; e strategy* - e lógica construtiva das análises estratégicas, sugere-se que se preencha o 1'SAM da direita para a esquerda e numa visão analítica de cima para baixo, isto é, dos elementos mais subjetivos para os mais analíticos. Assim, é possível conhecer a realidade sobre o contexto (*real*), construir uma visão sobre os concorrentes e a empresa (*vision*), determinar a atratividade do setor (*research*) e por fim, perceber as estratégias que podem ser viáveis implementar (*strategy*).

- **Implementação - Aplicação do 1'SAM ao estudo de caso**

De forma a comprovar a aplicação prática do modelo, o 1'*Strategic Analysis Model (1'SAM)*, este foi aplicado ao estudo de caso do presente trabalho – como mostra a **FIGURA 16**.

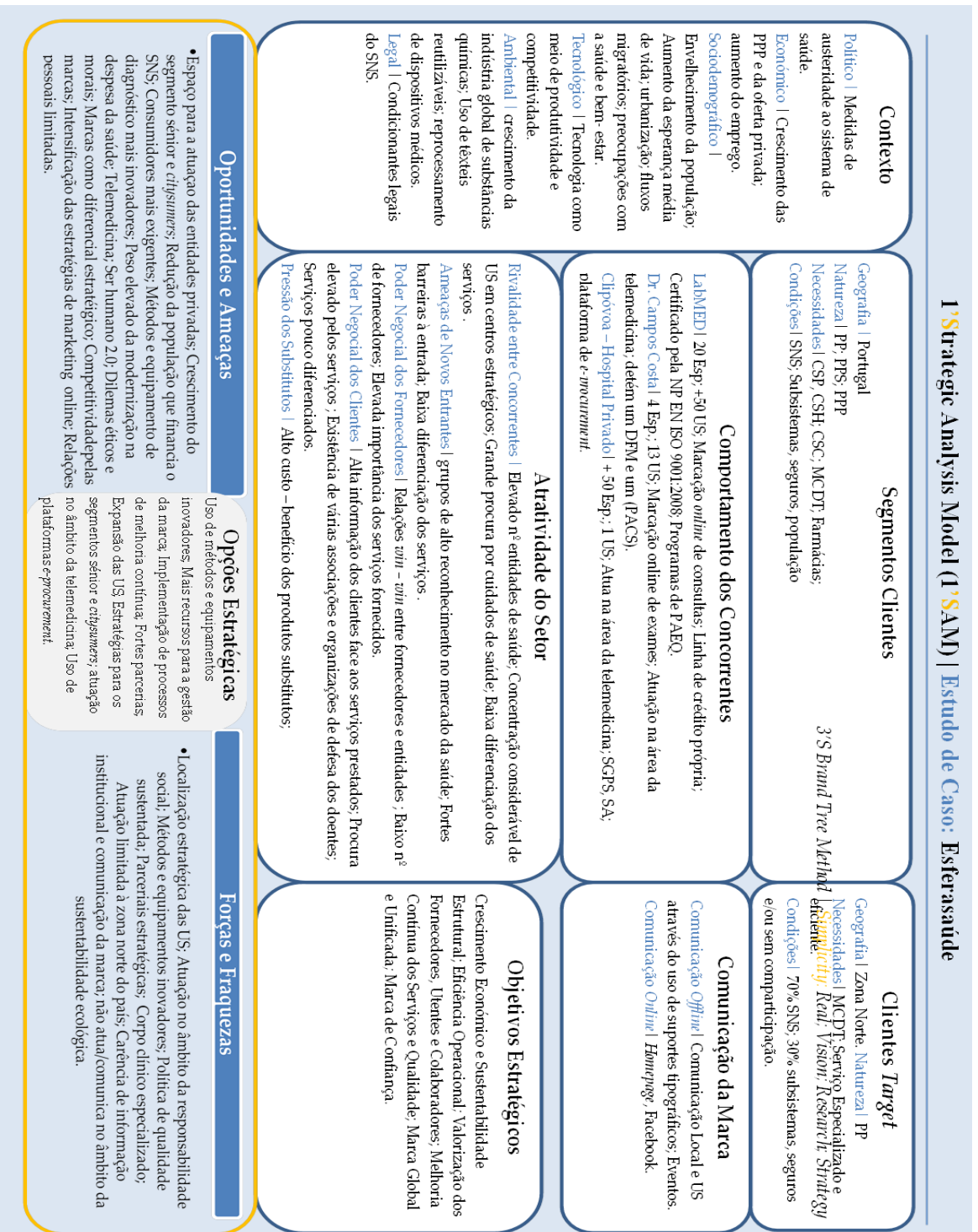


FIGURA 16. 1'Strategic Analysis Model (1'SAM) Aplicado ao Estudo de Caso Esferasaúde (Fonte: Autor)

O estudo de caso descrito, permite demonstrar de forma prática como funciona a ferramenta *1'SAM* e auxiliar a mm+a branding na construção de melhores e novas estratégias de *branding* para a Esferasaúde. Apesar da aplicação do modelo se restringir apenas ao estudo de caso da marca Esferasaúde, este funciona como exemplo prático de como este poderá ser utilizado para projetos de futuros clientes.

# **CAPÍTULO 7.**

## **CONCLUSÃO**

## 7. CONCLUSÃO

Neste último capítulo, fazem-se algumas considerações finais face ao contributo e valor acrescentado deste trabalho para o método de trabalho da mm+a branding - *3'S Brand Tree Method*, assim como recomendações e desafios face ao desenvolvimento efetivo das análises estratégicas de mercado e aplicação do *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)*. São também apontados alguns problemas que foram identificados ao longo da experiência de estágio na mm+a branding que podem afetar os resultados deste trabalho, mas também realçados os pontos positivos. Por fim, são referidas algumas limitações e sugestões para futuras investigações.

É imprescindível começar com uma pequena referência ao estágio realizado na empresa mm+a branding. Como já referido anteriormente, o trabalho desenvolvido focou-se na concretização de dois objetivos fundamentais: o aperfeiçoamento do processo da *simplicidade* – processo de análise e monitorização estratégica de mercado – aplicando ferramentas e métodos de análise mais rigorosos nunca utilizados na mm+a branding; e na construção e implementação de um modelo de análise que permitisse formular e implementar estratégias de *branding* eficientes e eficazes.

Seguidamente é importante fazer algumas considerações sobre os resultados alcançados face aos objetivos traçados. De forma conclusiva, o *1'Strategic Analysis Model (1'SAM)* é uma ferramenta estratégica que comporta oito blocos que correspondem a etapas da análise estratégica mais direcionadas para ação que, facilitando a conceção de novas e melhores estratégias de *branding*, permite criar e gerir marcas de forma mais eficaz. Naturalmente, ao longo dos desenvolvimentos das análises e do 1'SAM surgiram alguns desafios que exigiram um cuidado redobrado de forma a garantir a superação dos mesmos. Neste sentido, são identificados dois desafios: garantir a flexibilidade do

modelo para que este pudesse ser atualizado aquando do surgimento de novos clientes, marcas ou projetos e acompanhar facilmente mudanças no mercado; e garantir que o modelo possibilita alcançar um valor diferenciado de acordo com as necessidades e requisitos dos clientes, assim como, o sucesso ambicionado.

Neste contexto, a informação disposta em cada bloco variará de acordo com o setor em análise, a *performance*, objetivos e necessidades estratégicas da empresa. Todo o processo de desenvolvimento do modelo, desde a análise estratégica do mercado à implementação do mesmo é único para cada empresa. Assim, cabe aos participantes agregar todo o conhecimento necessário para uma análise efetiva. No caso específico da mm+a branding, a equipa *brand strategy*, responsável pelo desenvolvimento dos projetos de *branding*, deve criar uma relação de proximidade com os seus clientes de forma a agregar *know-how* sobre a atividade dos seus clientes, objetivos e todas as suas particularidades. Assim, poderão realizar análises mais rigorosas e garantir uma implementação/preenchimento eficaz do modelo. Neste sentido, é necessário envolver todos stakeholders, *know-how*, processos, métodos e todos os procedimentos e relações que podem apoiar e/ou limitar as suas concretizações.

Superados os desafios, o 1'SAM pode-se caracterizar por oferecer três benefícios: permite sintetizar as análises estratégicas; pode ser aplicado a qualquer área de atividade; e possibilita a criação de um entendimento comum entre os envolvidos e a produção de indicadores para a inovação estratégica.

No entanto, desde o primeiro contacto com a realidade da mm+a branding foram identificados alguns problemas que podem ser uma limitação para a correta aplicação dos desenvolvimentos deste trabalho e até, numa situação limite, invalidar a aplicação dos mesmos. Primeiro, há uma completa informalidade na execução do 3'S *Brand Tree Method*. Segundo, há uma particular desvalorização do processo da *simplicidade*, sendo este limitado a uma

simples e desorganizada recolha de informação, sem fundamentação e sem análise. Terceiro, não existem colaboradores com conhecimentos específicos na área que possam desenvolver com efetividade as análises estratégicas de mercado. Quarto, não há uma real preocupação em transmitir aos clientes o valor das análises estratégicas para a eficácia dos projetos de *branding* das suas marcas, e assim o cliente terá dificuldades em perceber os benefícios desta fase do processo. E por fim, como resultado de todos os problemas anteriores, o processo da *simplicidade* é encarado como uma “perda de tempo”.

Apesar dos problemas identificados, não se pode deixar de falar dos pontos positivos identificados durante a experiência de estágio na mm+a branding que, para além de terem contribuído para uma boa integração na equipa de trabalho podem, mesmo que indiretamente, ajudar na resolução dos problemas identificados. Apesar da completa informalidade do método de trabalho, há uma boa comunicação interna e relação entre colaboradores. Além disso, todos os colaboradores trabalham em unanimidade pela maior satisfação dos seus clientes, sendo um dos valores que é claramente transmitido e seguido por todos. A proximidade que mantém com os clientes e todos os seus parceiros, permite à mm+a branding ser reconhecida como uma empresa de confiança, transparente e íntegra. Neste sentido, mantendo o foco sobre uma ótica de melhoria contínua, a mm+a branding poderá, num futuro próximo, alcançar condições eficazes para retirar verdadeiros benefícios destes desenvolvimentos.

Por fim, é importante fazer algumas considerações sobre as limitações que emergiram do desenvolvimento do trabalho, assim como fazer considerações para futuras investigações.

O processo da construção da revisão da literatura demonstrou-se moroso, muito pelo fato das temáticas abordadas serem complexas e pela existência de inúmeros autores que, muitas vezes, não demonstraram consenso entre as suas

abordagens. Relativamente à metodologia, é importante salientar as limitação do método de pesquisa qualitativo, sendo que a utilização de métodos quantitativos de recolha de dados poderia tornar o trabalho mais completo e enriquecedor. Assim seria uma mais valia, numa próxima investigação, utilizar métodos quantitativos de recolha de dados através da elaboração de um inquérito que permitisse compreender o processo de decisão de compra dos consumidores da Esferasaúde, os principais critérios para a compra e a imagem da marca Esferasaúde.

É importante também referir as limitações relacionadas com o estudo de caso. Em primeiro lugar, houve um esforço contínuo para reunir a informação sobre o mercado, o setor e a empresa. No entanto, a maior limitação está na subjetividade das análises e conclusões do estudo de caso, que sendo consequência de valores, crenças e visão crítica particulares, podem influenciar os resultados. Esta situação é característica das pesquisas unicamente qualitativas, principalmente, quando aplicadas a estudos de caso. Assim, tal como referido anteriormente, a utilização de métodos alternativos de recolha de dados poderia tornar os estudos de caso mais objetivos, resultando em contributos relevantes. Ainda, tendo o estudo de caso da marca Esferasaúde como exemplo, poderão ser efectuadas, no futuro, auditorias às unidades de saúde da Esferasaúde de forma a estabelecer um contacto mais direto com o ambiente, serviço, métodos de trabalho e corpo clínico.

## ANEXOS

### Anexo I. Comunicação da Marca LabMED



## Anexo II. Comunicação da Marca Dr. Campos Costa



Dr. Campos Costa  
Desde 1943 IMAGIOLOGIA CLÍNICA

**70**  
ANOS  
1943 - 2013

**IMAGIOLOGIA**  
> NOVAS <  
> PERSPECTIVAS <  
**12.10.13**  
AUDITÓRIO DO HOSPITAL CUF  
PORTO

**Inovação e  
Desenvolvimento**

Saiba mais >

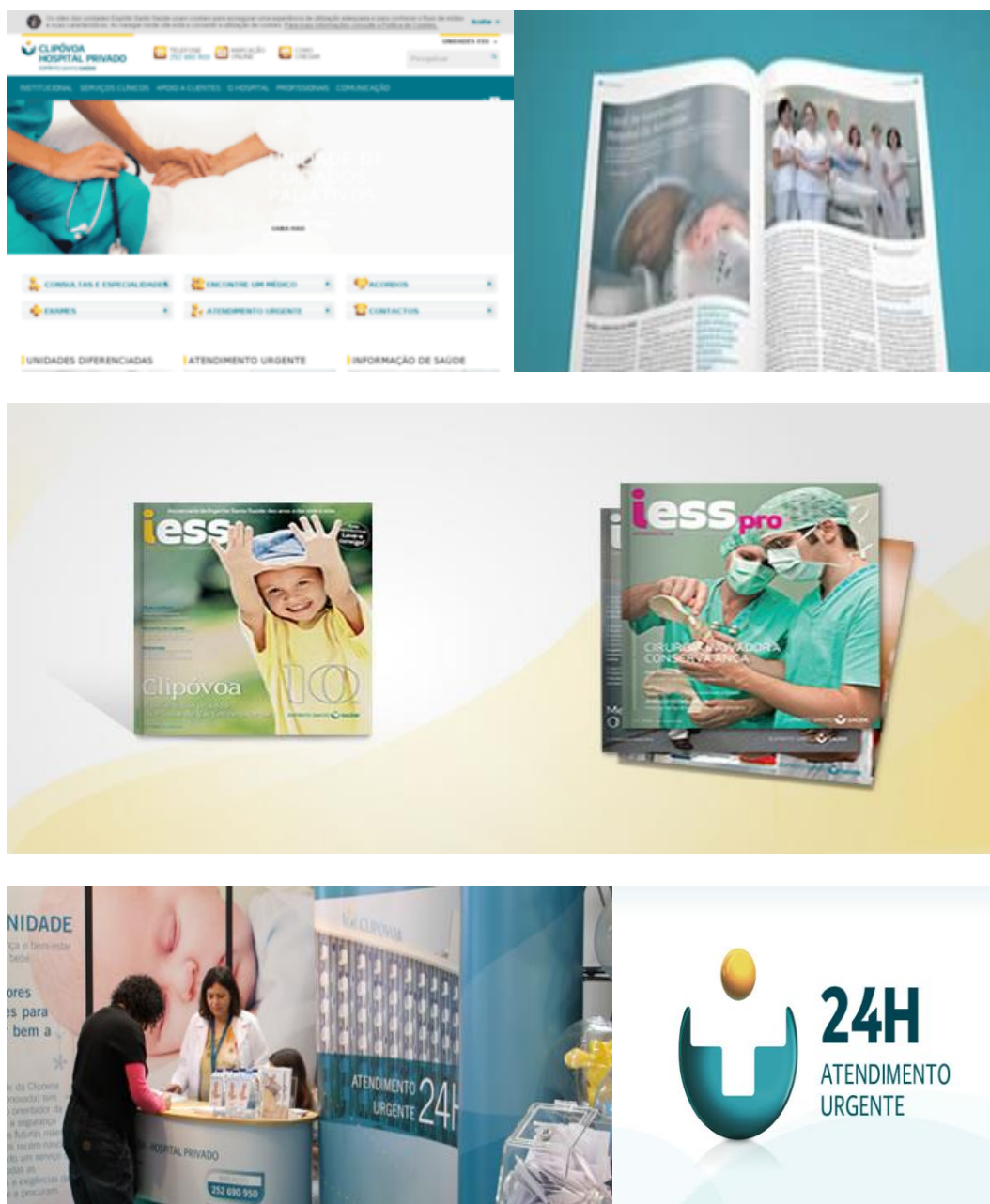


Dr. Campos Costa  
Desde 1943 IMAGIOLOGIA CLÍNICA

**ACORDO COM SNS**  
EM TODAS AS UNIDADES

A IMAGEM DA SAÚDE

### Anexo III. Comunicação da Marca Clipóvoa – Hospital Privado



## Anexo IV. Comunicação da Marca Esferasaúde



## BIBLIOGRAFIA

### Bibliografia I. Referências Bibliográficas de Livros e Artigos

#### Científicos

- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. 2000. *Brand Leadership*. USA: Free Press.
- AMA. 2008. *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*. Chicago : IL, Jan. 14
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organization, 5th Ed*. Upper Saddle River: Prentice - Hall.
- Ansoff, I., & McDonnel, E. J. 1990. *Implanting Strategic Management, 2nd Ed*. Prentice Hall.
- Barney, J. B. 1986. Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*.
- Boom, B. H., & Bitner, M. J. 1981. Marketing strategies and organisation structures for services firms in Marketing of Services. *J. Donnelly and W.R. George (eds), American Marketing Association (AMA)*.
- Certo, S. C., & Peter, P. J. 1993. *Strategic management: a focus on process*. Publisher Irwin.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2003. *Planeamento Estratégico: fundamentos e aplicações, 13ªEd*. Rio de Janeiro.
- Chorão, E. (2013). Menos Espaço para projectos de branding? *Meios & Publicidade*.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. 2002. Active Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Dibb, S., & al., a. 2001. *Marketing - Concepts ans Strategies*. Boston: Fourth European Edition Houghton Mifflin.
- Drucker, P. F. 1955. *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Durães, P. 2013. Menos Espaço para projetos de branding? *Meios & Publicidade* .
- Freire, A. 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa Editorial Verbo
- Glueck, W. F. (1971). *Organization Planning and Development*. McGraw Hill.
- Henderson, B. D. 1979. *Corporate Strategy* . Harper Collins.
- Humphrey, A. 2005. SWOR Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni News-letter, retrieved from SRI International*.

- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. 2002. *Gestão Estratégica: princípios e práticas*. Rio de Janeiro: Reichmann % Affonso Editores .
- Johnson, G., & Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5th Ed.* Londres: Prentice Hall Europe.
- Kapferer, J. N. 1991. *As Marcas, Capital da Empresa*, . Portugal: CETOP.
- Keller, K. 1998. *Strategic Brand Management: building measuring and managing brand equity*. London: Kogan Page.
- Knapp, J. N. 1999. *Brand Equity, Risk Management*.
- Kotler, P. 1972. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing, American Marketing Association*.
- Kotler, P. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th Ed.* Prentice - Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. 2002. Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*.
- Kotler, P., & Keller, I. 2006. *Marketing Management, 12th Ed.* Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Saunders, J. W. 1990. *Principles of Marketing, 2nd Ed.* New Jersey: Prentice - Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2010. *Marketing 3.0: From Product to Customers to the Human Spirit, 1st Ed.* Wiley & Sons.
- Levitt, T. 1983. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Luz, R. 2003. *Gestão do Clima Organizacional* . Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McCarthy, J. 1975. *Basic Marketing: a managerial approach*. Homewood, IL.
- McDonnel, I. H. 1990. *Implanting Strategic Management, 2nd Ed.* Prentice Hall.
- Oliveira, R. P. 2004. *Planeamento Estratégico, 7ªEd.* São Paulo : Atlas .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation* . New Jersey - USA: John Wiley & sons, Eds.
- Pedro Durães. 2013. Menos espaço para projetos de branding? *Meios & Publicidade* .
- Porter. 1980. *Competitive strategy*. New York : Free Pass.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. 1986. *Competitive in Global Industries*. Boston: Harvard Business school, Press.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advanced of Nations*. New York : Free Pass.
- Porter, M., Sala-I-Martin, X., & Schway, K. 2007. *The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum*. Harvard Business School.

- Rezende, D. A. 2008. *Planeamento estratégico público ou privado: guia prático para a elaboração do projecto de planos de negócios*. Rio de Janeiro : Brasport.
- Rockart, J. F. 1979. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*.
- Tavares, M. C. 2000. *Gestão Estratégica* . São Paulo : Altas .
- Trout, J., & Ries, A. 1972. *The Positioning Era Cometh, Advertising Age*. Chicago: Crain Publications.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm, vol.5, No.2. *Strategic Management Journal*.
- Witht, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. 1998. *Strategic Management: concepts and cases*. Pretence Hall.

## **Bibliografia II. Referências Bibliográficas de Sites de Empresas**

- Clipóvoa – Hospital Privado. 2014. Disponível em [www.clipovoa.pt](http://www.clipovoa.pt)
- Comissão Europeia (CE). 2014. Agenda de 2020. Disponível em [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- Dr.Campos Costa. 2013. Disponível em [www.drcamposcosta.pt](http://www.drcamposcosta.pt)
- Economist Intelligence Unit | Economist. 2014. The Challenge of Speed. Disponível em [www.economist.com](http://www.economist.com)
- Esferasaúde. 2014. Disponível em [www.esferasaude.pt](http://www.esferasaude.pt)
- European Commission, Eurostat. 2012. Disponível em [epp.eurostat.at.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.at.ec.europa.eu),
- Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). 2013.FCTnewsletter. Disponível em
- Health Cluster Portugal (HCP). 2010. Disponível em [www.fct.pt](http://www.fct.pt)
- Instituto Nacional de Estatística (INE). 2012. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Instituto Nacional de Estatística (INE). 2010. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Inspire Saúde. 2014. Disponível em [www.inspiresaude.pt](http://www.inspiresaude.pt)
- Jornal Público. 2013. Sustentabilidade em saúde: o caminho para o futuro. Disponível em [www.Público.pt](http://www.Público.pt)
- LabMED. 2009. Disponível em [www.labmed.pt](http://www.labmed.pt)
- MM+A Brading. 2014. Disponível em [www.mmabranding.com](http://www.mmabranding.com)
- Organização das Nações Unidas (ONU). 2009. Disponível em [www.un.org](http://www.un.org)
- Portal da Saúde. 2013. Disponível em [www.portaldasaude.pt](http://www.portaldasaude.pt)
- Trendwatching. 2011. Disponível em [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)
- Working Future. 2007-2017. Disponível em [www.warwick.ac.uk](http://www.warwick.ac.uk)

**Análise e Monitorização Estratégica de Mercado na MM+A Brading**  
Patrícia Manuela Da Silva Barbosa

**Campus da Foz**  
Rua Diogo Botelho,  
1327 4169-005 Porto | Portugal

**t.** + 351 22 6196200  
**f.** + 351 22 6196291  
**e.** [info@porto.ucp.pt](mailto:info@porto.ucp.pt)

[www.porto.ucp.pt](http://www.porto.ucp.pt)