



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Plano Estratégico Comunicação Empresarial e Identidade Visual da Clínica Lusomédica

Joana Adão Bettencourt Patrício Alves

Projeto para obtenção do Grau de Mestre
em Design de Comunicação.

Presidente do júri: Prof. Doutora Teresa Olazabal Cabral
Arguente: Professor Gabriel Andrade Godoi
Orientador: Professor Doutor João Aranda Brandão

Março 2016



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Plano Estratégico Comunicação Empresarial e Identidade Visual da Clínica Lusomédica

Joana Adão Bettencourt Patrício Alves

Projeto para obtenção do Grau de Mestre
em Design de Comunicação.

Presidente do júri: Prof. Doutora Teresa Olazabal Cabral

Arguente: Professor Gabriel Andrade Godoi

Orientador: Professor Doutor João Aranda Brandão

Março 2016



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Plano Estratégico Comunicação Empresarial e Identidade Visual da Clínica Lusomédica

Joana Adão Bettencourt Patrício Alves

Projeto para obtenção do Grau de Mestre
em Design de Comunicação.

Presidente do júri: Prof. Doutora Teresa Olazabal Cabral

Arguente: Professor Gabriel Andrade Godoi

Orientador: Professor Doutor João Aranda Brandão

Março 2016

Composição do Júri

Doutora Teresa Olazabal Cabral
Presidente do Júri, Professora da F.A da ULisboa

Doutor João Aranda Brandão
Orientador, Professor da F.A da ULisboa

Lic^o Gabriel Andrade Godoi
Arguente, Professor da F.A da ULisboa

Dedicatória

À minha família, em especial aos meus pais.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor João Brandão, pela sua orientação, apoio, e acima de tudo, pela sua disponibilidade e paciência na transmissão de conhecimentos.

Ao Professor António Cardoso pela amabilidade e prontidão demonstradas desde o primeiro momento, ao ter aceite acompanhar-me também neste projeto.

À minha família por todo o apoio e em especial aos meus pais a quem devo o meu percurso académico.

Ao Bernardo pelo seu entusiasmo para com o projeto, apoio e compreensão.

Aos meus amigos pelas palavras certas nos momentos certos.

À Lusomédica, ao pai e ao tio João pela ajuda e disponibilidade nas várias etapas do projeto.

Obrigada.

Epígrafe

*“Não há nenhum problema em formular uma estratégia,
o problema é fazê-la funcionar.”*

Igor Ansoff, 1990

Resumo

Neste trabalho é elaborado um plano estratégico de comunicação bem como a criação da identidade visual para a Clínica Lusomédica. Pretende-se com este projeto aumentar a notoriedade da CL, atrair novos utentes e fidelizar os já existentes, bem como comunicar uma reestruturação ao nível funcional da organização.

Através de uma metodologia de investigação mista, as táticas escolhidas pressupõem uma operacionalização realista e exequível, bem como mensurável a partir de indicadores de análise.

As áreas de atuação do plano – a comunicação interna e externa (*online*, com a comunidade local, *offline* com a publicidade, eventos e parcerias) pretendem ser catalisadoras da mudança de atitude da empresa face ao mercado e corresponder aos critérios de avaliação que serão aplicados no final do plano bem como retirar a conclusão que a construção de um plano integrado de comunicação é determinante para a forma como a clínica é vista.

Palavras-chave:

Comunicação Empresarial, Plano Estratégico, Design de Comunicação, Identidade Visual Corporativa, Marca.

Abstract

This project presents a strategic communication plan for Clinica Lusomédica and also creates its visual identity. The aim of this project is to increase the notoriety of the clinic in order to attract new clients and to retain existing ones, and also to consider a functional restructuring of the organisation.

Through the use of a mixed research methodology, the tactics chosen are designed for a realistic and feasible implementation, which is measurable by analytical indicators.

The areas of intervention of the plan - both internal and external communication (online, with the local community, advertising, events and partnerships), are intended to be catalysts for a change in attitude of the company with regards to the market and to meet the evaluation criteria that will be applied at the end of the plan, enabling one to conclude that the elaboration of an integrated communication plan is key to determining how the Clinic is seen to be.

Key words:

Business Communication, Strategic Plan, Communication Design, Visual Identity, Corporate Identity, Brand.

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

CE – Comunicação Empresarial

CL – Clínica Lusomédica

IV - Identidade Visual

IVC - Identidade Visual Corporativa

MG - Marca Gráfica

PAE - Plano de Ações Estratégicas

PE – Plano Estratégico

PCE - Plano de Comunicação Empresarial

PECE – Plano Estratégico de Comunicação Empresarial

PME's - Pequenas e Médias Empresas

RH - Recursos Humanos

RP - Relações Públicas

SNS - Sistema Nacional de Saúde

Glossário

Análise SWOT

Ferramenta de estudo que combina de forma sintetizada as características da empresa e do mercado em questão. Centra-se em quatro pontos: pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças.

Comunicação Interna

Atividade mediadora entre a empresa e os colaboradores internos. Funciona como auxílio para que haja um bom fluxo de informações estratégicas ou não. Percorre toda a organização de forma clara, objetiva e transparente.

Comunicação Externa

Foca-se nas relações e nas diferentes audiências que estão fora da empresa. É a troca de informações e mensagens entre uma organização e outras organizações, indivíduos ou grupos. Tem por objetivo criar uma imagem positiva.

Endomarketing

Procura adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das organizações.

Estratégia

Possibilita a implementação do Plano Estratégico.

Identidade Corporativa

Soma de todos os elementos que comunicam com o exterior.

Identidade Visual

Imagem ampliada da marca.

Identidade da Marca

Representa os elementos que traduzem uma marca. É o conjunto de características específicas da marca.

Marca

Sinónimo da imagem que transmite, da reputação e do modo como é vista pelo consumidor que é influenciado com base nas experiências que vivencia.

Marketing

Conjunto de métodos e técnicas destinados ao desenvolvimento das vendas mediante quatro possibilidades: comunicação, preço, produto e distribuição.

Orçamento

Quantia de dinheiro que se estima que será necessária para fazer face a determinadas despesas.

Parceria

Associação de entidades com o objetivo de se desenvolvere uma ação conjunta.

Plano de Ações Estratégicas

Define as ações que devem ser tomadas depois da recolha e análise de dados.

Posicionamento

Percepção distintiva de uma marca.

Publicidade

Ferramenta de promoção que pode ser utilizada pelas empresas para informar sobre determinada mensagem.

Público-Alvo

Público de interesse de organização.

Relações Públicas

Área que se encarrega de gerir a comunicação entre uma organização e a sociedade com o objetivo de preservar a sua boa imagem.

Responsabilidade Social

Decisão voluntária de uma empresa de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Segmentação

Permite a possibilidade de enfoque num determinado público-alvo.

Stakeholder

Público estratégico que descreve uma pessoa ou um grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse numa determinada empresa, negócio ou indústria.

Target

Expressão usada para designar o público alvo de um produto ou serviço.

Índice Geral

Composição do Júri	i
Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Epígrafe	vii
Resumo e Palavras - Chave	ix
Abstract and Keywords	xi
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xiii
Glossário	xv
Índice Geral	xix
Índice de Figuras	xxv

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1. Introdução	3
2. Campo e Tema	4
3. Enquadramento	5
4. Justificação e pertinência da escolha	6
5. Problemática	7
6. Questões de Investigação	9
7. Objetivos	10
8. Áreas de Investigação	11
9. Argumento	12
10. Metodologia Geral	13
11. Fluxograma	14
12. Benefícios	15

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica

13. Fundamentação Teórica	18
13.1 Plano Estratégico	18
13.2 Comunicação Empresarial	23
13.3 Identidade Visual Corporativa	30
13.4 Marca	34

Capítulo 3 - Caso de Estudo Exploratório 1

14. A Empresa	43
14.1 Plano Estratégico de Comunicação Empresarial	48
14.1.1 Sumário Executivo	50
14.1.2 Objetivos do Plano	51
14.1.3 Análise da Situação - Análise Interna	53
a) Recolha de dados primários	54
b) Medição dos resultados	55
c) Análise dos resultados	63
d) Conclusões da análise dos resultados	66
14.1.4 Análise da Situação - Análise Externa	68
a) Macroambiente	69
b) Microambiente	74
c) Concorrentes	76
14.1.5 Análise SWOT	78
14.1.6 Estratégia	80
a) Visão, Missão e Valores	81
b) Segmentação	83

c) Posicionamento	84
d) Público - Alvo	86
e) Fatores Críticos de Sucesso	88
f) Competências Centrais	92
g) Identidade da Marca	94
h) Definição da Mensagem - Chave	96
14.1.7 Plano de Ações Estratégicas	97
a) Comunicação Interna	98
a.1) Gestão de Processos	100
a.2) Gestão de Recursos Humanos	101
a.3) Espaço Físico	102
b) Comunicação Externa	103
b.1) Atividades de Relações Públicas	105
b.2) Marketing e Publicidade	106
b.3) Comunicação <i>Online</i>	110
b.4) Comunicação do Serviço	111
b.5) Comunicação com a Comunidade Local	112
b.6) Parcerias	113
b.7) Responsabilidade Social	114
b.8) Eventos	115
b.9) Ativação da Marca	116
14.1.8 Orçamento	117
14.1.9 Cronograma de Ações	118
14.1.9.1 Análise do Cronograma	120
14.1.10 Avaliação e Controlo	122

Capítulo 4 - Casos de Estudo

15. Casos de Estudo	125
15.1 ONCO	126
15.2 UROMED	128
15.3 AMC	130
15.4 Dr. Edibert Melchert	132
15.5 Dr. Marlos da Silveira	134
15.6 Testes de Percepção	136
15.6.1 ONCO	138
15.6.2 UROMED	140
15.6.3 AMC	142
15.6.4 Dr. Edibert Melchert	144
15.6.5 Dr. Marlos da Silveira	146
15.7 Análise Comparativa	148
15.8 Síntese do Capítulo	149

Capítulo 5 - Caso de Estudo Exploratório 2

16. Projeto de Identidade Visual Corporativa	153
16.1 <i>Briefing</i>	154
16.2 Imagem Robot da Marca	155
16.3 Marca Gráfica	156
16.3.1 Testes de Percepção	162
16.3.2 Validação da Marca Gráfica	164
16.4 Estacionário	166
16.4.1 Estacionário Imagiologia	172
16.5 Aplicações	174
16.6 Normalização Gráfica	188

Capítulo 6 - Conclusões e Disseminação

17. Conclusões e Recomendações	193
18. Disseminação	198
19. Referências Bibliográficas	199
20. Bibliografia	202

Anexos

Anexo 1 - Questionário Utentes	211
Anexo 2 - Questionário Funcionários	217
Anexo 3 - Questionário Médicos	223
Anexo 4 - Orçamento	231
Anexo 5 - Validação Marca Gráfica	235

Índice de Figuras

Figura 1	Diagrama de contextualização teórica.	1
Figura 2	Fluxograma.	14
Figura 3	Etapas do Planeamento Estratégico.	21
Figura 4	Sistema efectivo de Comunicação Empresarial.	26
Figura 5	Componentes da Marca.	35
Figura 6	Elementos da Marca.	39
Figura 7	Fotografia da entrada da CL.	46
Figura 8	Fotografias do espaço da CL.	47
Figura 9	Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.	55
Figura 10	Esquema resultado do Inquérito aos Utentes.	56
Figura 11	Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.	56
Figura 12	Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.	57
Figura 13	Logotipo atual da clínica.	57
Figura 14	Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.	57
Figura 15	Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.	57
Figura 16	Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.	58
Figura 17	Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.	58
Figura 18	Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.	59
Figura 19	Esquema resultado do Inquérito aos Funcionários.	59
Figura 20	Logotipo atual da clínica.	59
Figura 21	Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.	59
Figura 22	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.	60
Figura 23	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.	61
Figura 24	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.	61
Figura 25	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.	61
Figura 26	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos	64

Figura 27	Logotipo atual da clínica.	62
Figura 28	Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.	62
Figura 29	Principais <i>Stakeholders</i> do sector da saúde em Portugal.	75
Figura 30	Análise SWOT.	78
Figura 31	Prisma da Identidade de Kapferer's.	95
Figura 32	Cronograma de Ações.	118
Figura 33	ONCO - Logotipo.	127
Figura 34	ONCO - Fotografia da entrada.	127
Figura 35	UROMED - Logotipo.	128
Figura 36	UROMED - Estacionário e outros.	129
Figura 37	ACM - Logotipo.	130
Figura 38	ACM - Estacionário e website.	131
Figura 39	Dr. Edibert Melchert - Logotipo.	132
Figura 40	Dr. Edibert Melchert - Estacionário e website.	133
Figura 41	Dr. Marlos da Silveira - Logotipo.	134
Figura 42	Dr. Marlos da Silveira - Estacionário e fardamento.	135
Figura 43	ONCO - Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	138
Figura 44	ONCO - Marca Gráfica simétrica.	139
Figura 45	ONCO - Marca Gráfica redução de escala.	139
Figura 46	UROMED - Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	140
Figura 47	UROMED - Marca Gráfica simétrica.	141
Figura 48	UROMED - Marca Gráfica redução de escala.	141
Figura 49	ACM - Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	142
Figura 50	ACM - Marca Gráfica assimétrica.	143
Figura 51	ACM - Marca Gráfica redução de escala.	143

Figura 52	Dr. Edibert Melchert - Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	144
Figura 53	Dr. Edibert Melchert - Marca Gráfica assimétrica.	145
Figura 54	Dr. Edibert Melchert - Marca Gráfica redução de escala.	145
Figura 55	Dr. Marlos da Silveira - Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	146
Figura 56	Dr. Marlos da Silveira - Marca Gráfica simétrica.	147
Figura 57	Dr. Marlos da Silveira - Marca Gráfica redução de escala.	147
Figura 58	Quadro comparativo.	148
Figura 59	Logotipo Centro de Imagiologia Médica.	154
Figura 60	Imagem Robot da Marca.	155
Figura 61	Primeiros esboços do símbolo da Marca Gráfica	157
Figura 62	Esboço do símbolo.	158
Figura 63	Conjugação do símbolo e logotipo.	159
Figura 64	Seleção cromática.	160
Figura 65	Proposta Marca Gráfica.	161
Figura 66	Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.	162
Figura 67	Marca Gráfica redução de escala.	163
Figura 68	Estacionário - Papel de carta, cartão de visita, capa e envelopes de dois formatos.	187
Figura 69	Estacionário - Papel de carta e capa.	168
Figura 70	Estacionário - Planificação capa.	169
Figura 71	Estacionário - Cartão de visita.	169
Figura 72	Estacionário - Envelope de carta.	170
Figura 73	Estacionário - Template em Word para papel de carta.	170
Figura 74	Declaração de consulta.	171

Figura 75	Exemplo Preparação de exame.	171
Figura 76	Estacionário Imagiologia - Envelope Relatório.	172
Figura 77	Estacionário Imagiologia - Papel Relatório.	173
Figura 78	Estacionário Imagiologia - Template em Word para papel relatório.	173
Figura 79	Merchandising - Calendário.	174
Figura 80	Merchandising - Cartão marcação de consultas.	174
Figura 81	Merchandising - Mapa medicação.	175
Figura 82	Merchandising - Bolsa, caixa de medicamentos e caixa de pensos rápidos.	175
Figura 83	Fardamento - Cartões de identificação.	176
Figura 84	Fardamento - Cartão de identificação.	176
Figura 85	Layout Facebook.	177
Figura 86	Website nas diferentes plataformas.	178
Figura 87	Layout do website.	179
Figura 88	Pormenor 1 Layout do website.	180
Figura 89	Pormenor 2 Layout do website.	181
Figura 90	Pormenor 3 Layout do website.	181
Figura 91	Layout App.	182
Figura 92	Layouts da App - Manual de utilização.	183
Figura 93	Layouts da App - Navegação.	183
Figura 94	Sinalização gabinetes de consulta.	184
Figura 95	Sinalização sanitários.	185
Figura 96	Exemplo de sinalização dos gabinetes de consulta.	185
Figura 97	Proposta de fachada com lona vertical.	186
Figura 98	Lona vertical.	187
Figura 99	Capa Manual de Normas Gráficas.	188
Figura 100	Pormenor 1 Manual de Normas Gráficas.	189
Figura 101	Pormenor 2 Manual de Normas Gráficas.	189

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. Introdução

Numa sociedade cada vez mais complexa, é reservado à comunicação empresarial um papel de crescente importância. Nas organizações de ponta, que pretendem adaptar-se e acompanhar a modernidade, já se atingiu um nível avançado. Este facto pode ser constatado através dos investimentos que cada vez mais são feitos nessa área, nomeadamente no desenvolvimento de programas de relações públicas (quer a nível interno quer a nível externo) bem como na produção sofisticada de peças institucionais. Todos os dias surgem novas empresas e com elas novas oportunidades e ofertas. Somos alvo de constante “bombardeamento” a nível publicitário e assistimos a um aumento galopante da concorrência.

Neste sentido, torna-se imperativo, aquando da criação ou reestruturação de uma empresa, pensar estrategicamente, adoptando uma posição de destaque que se diferencie das demais.

Este projeto incide no desenvolvimento de um plano de comunicação empresarial, que irá permitir redefinir a forma como a Clínica Lusomédica funciona e se apresenta aos seus públicos. Através dele, pretende criar-se estratégias aos níveis de comunicação interna e externa, impulsionando uma reforma quase total nas práticas desta organização. Neste plano é ainda contemplada em destaque a criação da identidade visual da Clínica que se espera que se traduza num elemento com o qual os públicos se identifiquem e no qual confiem.

2. Campo e Tema

Campo

Design de Comunicação.

Área

Comunicação Empresarial e Design de Comunicação.

Tema

Plano Estratégico e Identidade Visual.

Título

Plano Estratégico

Comunicação Empresarial

Identidade Visual da Clínica Lusomédica

Objeto de Estudo

Clínica Lusomédica

O título da dissertação explica o projeto que será desenvolvido.

Reflete de forma clara e suficiente os elementos que serão abordados quer na contextualização teórica quer no projeto em si.

3. Enquadramento

Este projeto está a ser realizado para obtenção do grau de Mestre em Design de Comunicação, decorrendo no ano letivo de 2015/2016.

Considerando que já existem muitas dissertações exclusivamente sobre Identidade Visual, pretendeu-se trabalhar a Identidade Visual sobre outro ponto de vista, aprofundando a área estratégica.

O projeto tem o intuito de elaborar um plano estratégico de comunicação empresarial e culmina com a criação da identidade visual da Clínica Lusomédica, com o objetivo de combater lacunas e estabelecer coerência gráfica no que à identidade visual diz respeito.

4. Justificação e Pertinência da Escolha

A ideia deste projeto surge no seguimento da vontade de dar corpo e forma a uma clínica com estrutura familiar que se encontra subaproveitada com uma taxa de ocupação e de funcionamento de cerca de 3,5%¹. Neste sentido, o objetivo prende-se fundamentalmente com a dinamização do espaço bem como com a criação de uma identidade visual.

Desenvolver um projeto desta dimensão e poder contribuir para as necessidades de um projeto antigo da família da autora, com o objetivo de que este tenha uma aplicação prática, constitui sem dúvida um desafio extremamente aliciante para o seu desenvolvimento. Ainda que as condições económicas quer ao nível da clínica, quer ao nível do país não constituam por si só uma motivação, serão ainda assim reunidos todos os esforços para que este possa ser, além de um projeto académico, um projeto real.

¹ Este resultado foi calculado a partir da multiplicação do número de gabinetes (20), pelo número de turnos disponíveis (2 - manhã e tarde), multiplicado pelos dias da semana (5) = (100%); (3 gabinetes x 1 turno x 1 vez por semana) mais (2 gabinetes x 1 turno x 2 vezes por semana) = 7. Com a aplicação de uma regra três simples obtém-se o resultado de 3,5%.

5. Problemática

A problemática da falta de comunicação da Clínica Lusomédica incide sobre vários níveis.

Primeiramente, a nível interno, a clínica não tem uma estrutura de comunicação minimamente definida o que prejudica visivelmente e de forma recorrente, o bom funcionamento da mesma, vindo a refletir-se de forma negativa nas relações interpessoais.

Não menos importante, a comunicação externa é praticamente inexistente. A identidade visual não é explorada de forma alguma e neste sentido adivinha-se que o reconhecimento da mesma, por parte dos utentes, seja praticamente nulo.

Um ambiente clínico limpo e visualmente organizado torna o espaço físico mais confortável, mais íntimo e conseqüentemente mais “próximo” do utente, transmitindo também uma imagem de profissionalismo.

Esta hipótese pode comparar-se à comunicação visual da clínica. A forma como se apresenta à comunidade é extremamente importante quer em termos profissionais quer em termos emocionais.

Os espaços clínicos são geralmente vistos pelos utentes como locais aos quais recorrem em momentos de desconforto físico e emocional. Por este motivo, neste tipo de ambiente, as informações devem ser simples, diretas e de fácil identificação e percepção. Deste modo podem transmitir aos utentes segurança e conforto, através de ambientes mais acolhedores que contribuam positivamente nos estados emocionais. Neste sentido, este projeto procura ir ao encontro das necessidades da Clínica Lusomédica, bem como dos seus utentes, através da criação de um Plano de Comunicação Empresarial e Identidade Visual Corporativa. Um plano estruturado de comunicação aliado a uma IVC clara e direta que permita resolver as principais lacunas existentes.

Considerando esta problemática foram equacionadas as questões do capítulo seguinte.

6. Questões de Investigação

A principal questão de investigação colocada para resolver esta problemática foi:

De que modo um plano estratégico de comunicação empresarial e de identidade visual corporativa pode contribuir para a melhoria da comunicação interna e externa da Clínica Lusomédica, com o objetivo de dinamizar e potenciar o negócio?

Sub-Questões:

Quais os meios de comunicação mais indicados para fazer face aos problemas de comunicação existentes quer a nível interno quer a nível externo?

Quais as estratégias de comunicação que devem ser utilizadas para melhorar e estimular as relações interpessoais entre trabalhadores, funcionários e parceiros?

De que formas e a que níveis vai este plano de comunicação dinamizar a clínica?

Como pode ser utilizada a identidade visual para o desenvolvimento da notoriedade da clínica?

Qual o processo mais adequado para desenvolver uma estratégia de comunicação de forma a criar um *briefing* correto?

7. Objetivos

■ Objetivos Gerais

Desenvolver a notoriedade da CL (Clínica Lusomédica) perante todos os seus *stakeholders* - utentes, parceiros, profissionais de saúde e colaboradores, promovendo a reformulação estratégica da política de comunicação, de modo a garantir mais coerência, coordenação, eficácia e sinergia nas ações de comunicação, tornando-a assim capaz de contribuir decisivamente para fortalecer a imagem da empresa e para cumprir a sua missão institucional.

■ Objetivos Específicos

Através do reforço estratégico, pretende-se que o design de comunicação seja utilizado de forma estratégica para criar valor e inovação;

Construir um plano de comunicação organizacional integrado, cujo enfoque se reflita nas ações de comunicação quer interna quer externa, no marketing e na publicidade institucional bem como nas relações públicas.

Concentrar esforços para que, depois da conclusão deste projeto, o mesmo seja implementado.

8. Áreas de Investigação

Na presente dissertação, foi definida como área principal de investigação o Planeamento Estratégico que engloba quer as áreas da comunicação empresarial quer do design de comunicação, que irão balizar o campo de atuação.

Este projeto irá basear-se em metodologias de investigação pertencentes à área da Comunicação Empresarial e do Design de Comunicação com maior incidência na área onde ambas se intersectam.

Neste sentido a expectativa é a de concluir que o design de comunicação é importante para o processo financeiro da empresa e de que modo influencia a relação do público com uma instituição de saúde.



Figura 1 | Diagrama de contextualização teórica.
Fonte: Autor, 2015

9. Argumento

Desenvolvimento de um Plano Estratégico que aliasse a Comunicação Empresarial à Identidade Visual da Clínica Lusomédica.

Pretendeu-se que a aplicabilidade deste projeto fosse eficiente e cumprisse o seu papel enquanto veículo de comunicação, proporcionando dinamização, reafirmação e reposicionamento da marca no mercado.

10. Metodologia Geral

Na realização deste projeto foi adotada uma metodologia mista, ou seja, intervencionista e não intervencionista.

Intervencionista

No desenvolvimento do projeto e através da investigação ativa, intervencionista, foi elaborado um Plano de Comunicação Empresarial, no qual foi feita uma análise da situação interna e externa da empresa, e respetiva estratégia. Numa fase posterior foi também desenvolvido um projeto de identidade visual, suportado nos resultados de testes.

Não intervencionista

Numa primeira fase esta investigação é não intervencionista. Foi realizada uma abordagem teórica/revisão da literatura sobre o tema, na qual foram abrangidas as áreas mais pertinentes para o desenvolvimento da investigação, que constituíram o estado da arte, nomeadamente plano estratégico, comunicação empresarial, identidade visual e marca.

11. Fluxograma

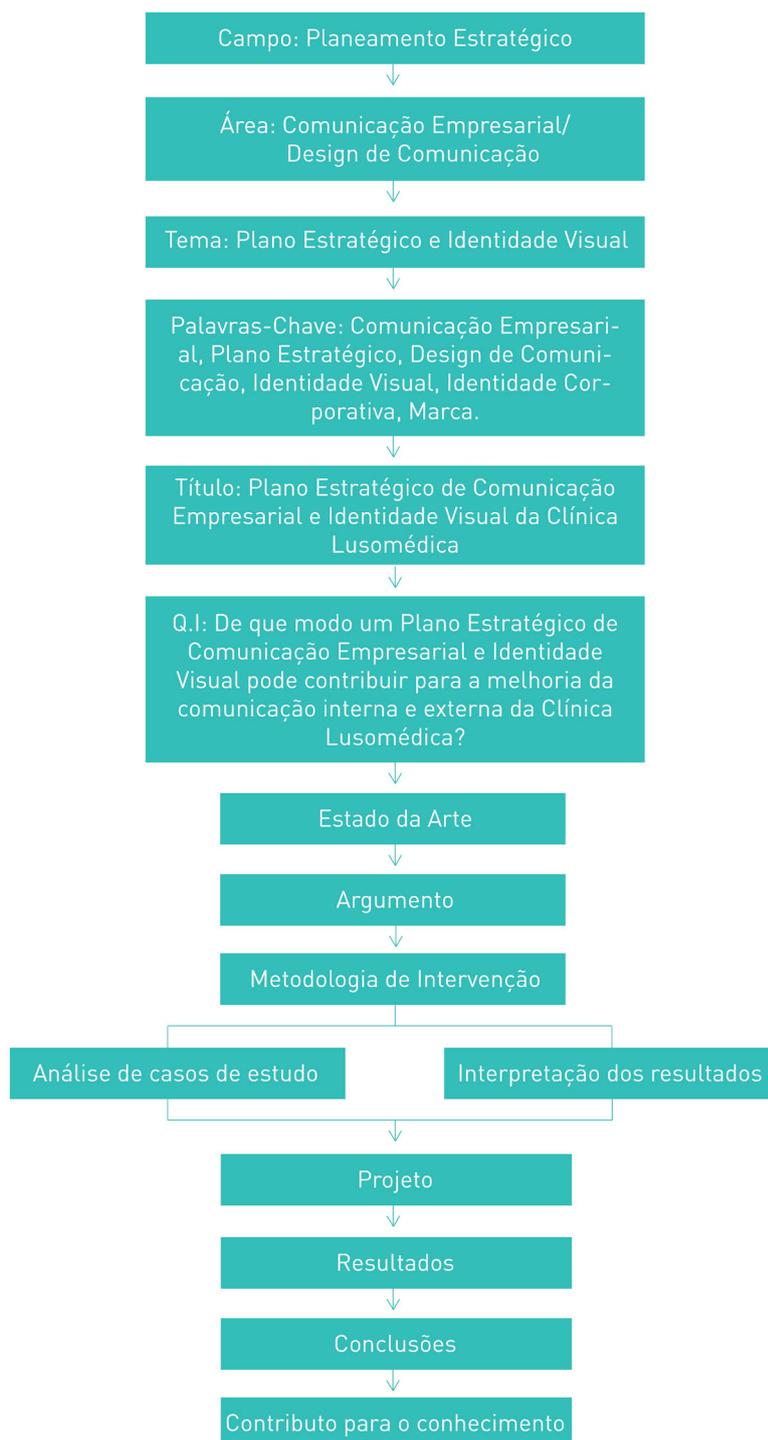


Figura 2 | Fluxograma
Fonte: Autora 2015

12. Benefícios

Os benefícios que advêm deste projeto de investigação podem dividir-se em:

- Benefícios pessoais para a investigadora;
- Benefícios institucionais para a Clínica Lusomédica;
- Benefícios para a comunidade em geral.

Considerando que este projeto pretende contribuir para o conhecimento quer da comunidade científica quer da sociedade em geral, podendo ser um contributo para future investigação nas áreas do planeamento Estratégico, Comunicação Empresarial e Identidade visual Corporativa.

Este projeto pode ainda ser benéfico para designers e profissionais da comunicação que desejem desenvolver projetos deste cariz, encontrando aqui referências nas áreas de estudo já mencionadas.

Relativamente aos benefícios pessoais, um projeto desta natureza permite que a investigadora adquira conhecimentos e competências complementares aos já adquiridos durante a sua formação. Proporciona ainda um enriquecimento do seu currículo e portfólio pessoal.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

13. Fundamentação Teórica

13.1 Plano Estratégico

“Cada empresa que compete numa indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter-se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planeamento, como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Uma maior atenção dada ao planeamento estratégico formal levantou questões que há muito preocupavam os administradores: O que tem feito a concorrência na minha indústria ou nas indústrias nas quais estou a pensar entrar? Quais as atitudes que os concorrentes vão assumir e qual a melhor forma de dar resposta? De que modo este mercado se está a desenvolver? Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo?”

(Porter, 1980, p.14)

Segundo Loureiro dos Santos (p.269), entende-se por Planeamento Estratégico o processo de fazer a gestão da mudança e da criação do melhor futuro possível para determinada empresa, organização ou entidade. É um processo criativo que permite a identificação e realização das ações mais importantes

para a sustentabilidade do sistema, considerando os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

Pode ainda dizer-se, numa outra definição, que consiste no processo através do qual se pretende traçar e definir objetivos concretos a curto, médio e longo prazos; perspetivar a forma de alcançá-los (como, quando e onde), o que se pode traduzir em superar e ultrapassar ameaças ou obstáculos.

Diz-nos P. Pfeiffer (2000), que a implementação de um processo de planeamento estratégico pressupõe que é impossível tratar ao mesmo tempo e com eficiência os inúmeros problemas existentes. Por este motivo, regra geral, o planeamento inicia-se com uma análise do ambiente, onde através de técnicas apropriadas (nomeadamente a análise SWOT), que identificam as principais questões que afetam determinada organização. É através deste levantamento que se identificam as prioridades, tendo em conta que alguns problemas terão necessariamente maior relevância que outros. Escolhidas as prioridades, o papel do planeamento, baseia-se em encontrar os meios necessários para a eliminação ou diminuição das ameaças ou obstáculos ao desenvolvimento da organização. Tal será conseguido através da definição de objetivos e da execução das actividades necessárias para os alcançar.

(G. Santos, p.8)

O planeamento estratégico é o processo através do qual são definidas as grandes orientações que permitem às empresas mudar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. Com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, é uma ferramenta de gestão que especifica a forma e os *timings* de execução. A responsabilidade de definir e de pôr em prática todo o processo de planeamento cabe à direção central. Definidas as linhas gerais de orientação relativas à missão, estratégia e política empresariais, são estabelecidas as bases sobre as quais cada unidade de negócios definirá o seu próprio plano de negócios. Da própria cultura organizacional irá depender a autonomia das unidades de negócios: nalgumas empresas é dada a liberdade a cada departamento de estabelecer os seus próprios objetivos e estratégias; noutras são estabelecidos os objetivos deixando a definição da estratégia ao critério da unidade; noutras ainda são definidos os objetivos envolvendo-se diretamente na definição das estratégias individuais.

Em qualquer caso, o planeamento estratégico será definido a dois níveis: planeamento estratégico empresarial (pela empresa-mãe), e posteriormente o planeamento estratégico das unidades de negócio. Empresas que tenham apenas uma área de negócio terão que integrar ambos os processos.

Considerando o planeamento estratégico definido pela empresa-mãe como ponto de partida, cada unidade de negócio irá definir o seu próprio planeamento estratégico que se resume nas fases da seguinte figura:

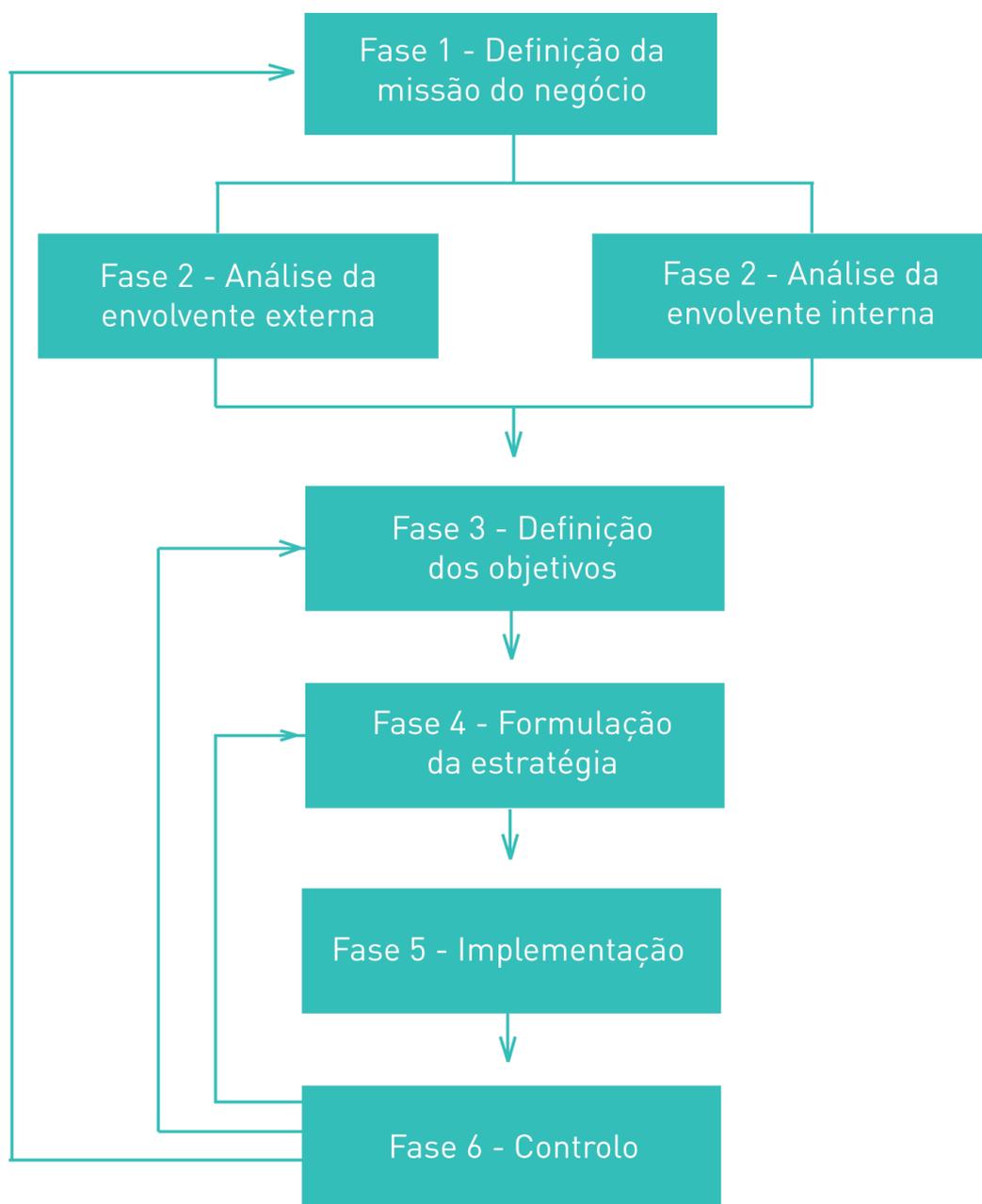


Figura 3 | Estapas do Planeamento Estratégico.
Fonte: www.pmelink.pt

O planeamento insere-se no quadro da gestão previsional que consiste em introduzir o futuro nas decisões do presente. Numa empresa, a gestão previsional é uma necessidade absoluta. Uma boa decisão integra elementos do futuro (previsão), preparando-o com uma melhor gestão do presente. O planeamento é a ação que assinala a vontade da empresa em agir sobre o futuro. (Baranger, P.; Helfer, J.P.; La Bruslerie, H.; Orsoni, J.; Peretti, J.M., 1985, p.64)

13.2 Comunicação Empresarial

“A comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas”. (Gaudêncio, 1986, pág. 9)

A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa. Aceitando-se a premissa, pode extrair-se a conclusão: uma empresa organiza-se, desenvolve-se e sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria. A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, que medeia os interesses quer dos participantes quer da empresa enquanto unidade económica, e os interesses da administração. A mediação de objetivos, grande característica do fenómeno comunicacional, mostra a sua importância e magnitude para o equilíbrio do microclima interno. Por outro lado, as vertentes comunicativas ajustam a identidade empresarial ao meio social, processo que engloba as tarefas de Relações Públicas, Publicidade, Identidade Visual e os modelos de sistemas de informação. (Torquato, 1986, pp. 16 e17)

A comunicação empresarial insere-se num conceito de permanência, e deriva da cultura da empresa, ou seja, quanto mais esclarecida for a empresa sobre o seu papel social mais apta estará a informar.

A rede de informações de uma empresa não se limita a praticar técnicas de comunicação. Mais do que isso, faculta à organização o contacto direto com os seus públicos, de forma a saber o que os empregados e os consumidores pensam ou querem. Tendo por objetivo a melhoria de produto ou de serviços, a valorização dos recursos humanos ou a construção de imagem compatível com a confiança do mercado, a empresa pode investir para ser bem informada e informar bem. (Bahia, 1995, pp.15 e 16)

No geral, a comunicação empresarial, é o conjunto de instrumentos ou modelos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir com eficiência e o seu conteúdo não atinge indivíduos isolados, mas grupos constituídos pelos diferentes públicos de uma empresa, os *stakeholders* (funcionários, fornecedores, acionistas, clientes). Quando a empresa constitui um elemento de comunicação com a sociedade, alcança recursos como jornalismo, relações públicas, marketing, publicidade e outras áreas, passando assim, a ser um pólo de informações. (Torquato, 1986, p.20; Bahia, 1995, p.15 e Andrade Vieira, 2007, p.73)

Para que os sistemas ou estruturas de comunicação empresarial sejam eficazes, é necessário que tenham consistência profissional, apresentação adequada, compatibilidade de pensamento e ação e bi-direcionamento. Todo este processo deve ser genuinamente benéfico para a empresa, para os colaboradores e para os consumidores.

Ainda do ponto de vista da eficácia do processo de comunicação das empresas, o objetivo passa por ajustar dois tipos de comunicação para que possam ser consumidas naturalmente: a comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e a que provém das atitudes, valores e normas.

Outro mecanismo que pode servir para melhorar o desempenho da comunicação baseia-se nos chamados fluxos de comunicação. Uma organização dispõe de três fluxos: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral. (Torquato, 1986, p.32) Qualquer que seja o sistema, deve proporcionar uma aproximação do empresário e da empresa à sociedade e vice-versa, numa função de intermediação responsável, adequada à realidade social. (Bahia, 1995, p.18)

Quer a comunicação interna (a que se verifica entre a organização e o seu pessoal), quer a comunicação externa (aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e o público amplamente influenciado pelos meios de comunicação social), são fundamentais no âmbito da empresa. É importante tanto a opinião dos funcionários sobre o que produzem quanto a opinião do mundo exterior influenciado sobre os mais diversos fatores.

Um sistema efetivo de comunicação empresarial, deve consubstanciar contatos diretos com os empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc., seja um público específico ou restrito.

No caso das relações com o público interno, quando não existe estratégia, a comunicação empresarial é muitas vezes frustrante, e com o público externo não menos fracassada.

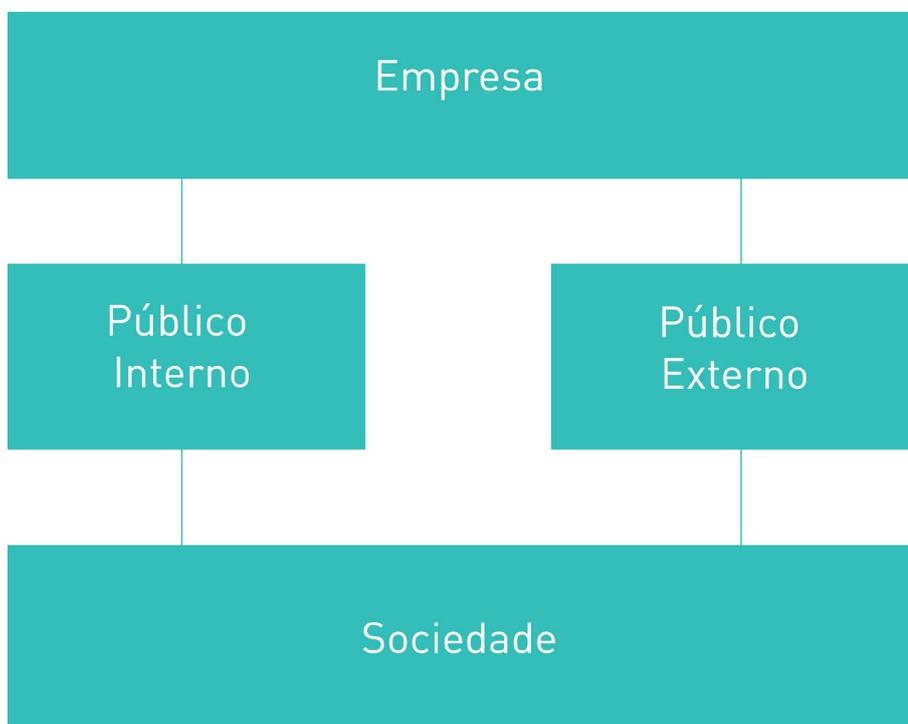


Figura 4 | Sistema efetivo de Comunicação Empresarial.
Fonte: Bahia, 1995, p.16

Tal como todas as formas de comunicação com o público, a comunicação empresarial deve recorrer à tecnologia para o cumprimento de metas.

Nos últimos 60 anos não foi grande a evolução dos sistemas de comunicação, mas com o avanço informático tornou-se possível conjugar recursos para integrar empresas e modernizá-las. (Bahia, 1995, p.9)

A comunicação empresarial deve ser pensada estrategicamente. Neste sentido é necessário que se compreenda que a sua principal função, e ao contrário daquilo que se possa

pensar muitas vezes, não é exclusivamente a de “gerir crises” e “apagar fogos”. Uma política estratégica eficiente de comunicação deve ter como princípio, a capacidade de avaliar as oportunidades e os riscos e de atuar preventivamente para os minimizar, potencializando as oportunidades. Para que as metas e os objetivos traçados no plano estratégico de comunicação empresarial sejam atingidos, a comunicação deve ser estrategicamente pensada com uma visão de médio e longo prazos.

Num novo cenário de preocupação com questões sociais, éticas e ambientais é importante destacar o papel dos profissionais de comunicação que assumem uma função estratégica dentro das empresas desde o planeamento das ações sociais (que passam a integrar as organizações), à definição de padrões éticos no relacionamento com os diferentes públicos. Diz-nos Pinto, que ações continuadas cuja comunicação seja feita de modo adequado irão permitir resultados sustentados. (Pinto, 2001)

Esta nova atitude das empresas veio impor uma nova realidade de atuação dos comunicadores e neste sentido torna-se necessário que a comunicação reflita este novo ambiente empresarial. Para alcançar o sucesso as empresas devem adoptar uma postura de transparência perante os seus públicos. É cada vez mais importante que a empresa se apresente de forma clara e objetiva. (Evangelista, 2009)

A comunicação empresarial, tem vindo a ocupar atualmente uma posição de destaque promovendo estratégias e conhecimentos para que as empresas possam não só superar os conflitos existentes como também atuar de forma preventiva, impedindo que se manifestem.

“A Comunicação Empresarial não deve ser tratada como um conjunto de práticas e métodos de comunicação dentro de uma corporação. Ela não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Até porque definições como essas precisam sempre ser revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial (Nassar, 1999, p.18).

Uma empresa, e na medida em que é uma unidade socioeconómica virada para a produção de um bem de consumo ou serviço, é um sistema que reúne normas, trabalho, capital, políticas e natureza técnica. Os seus objetivos não passam exclusivamente por gerar lucro mas também por ter um papel relevante na sociedade.

A empresa, apoia-se na cooperação, analisada por Chester I. Barnard, por meio do que ele chama de categorias determinantes de variações e situações de cooperação, tais como:

- a) aspetos relacionados com o meio físico;
- b) aspetos relacionados com o meio ambiente social;

c) aspetos relacionados com o comportamento dos indivíduos
d) outras variáveis que podem influir nas questões de cooperação, como recursos tecnológicos, políticas de remuneração etc. (Torquato, 1986, p.14)

A comunicação, como sistema, é organizada pelos seguintes elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo que se divide em duas etapas - a transmissão da mensagem e a recuperação necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. (Torquato, 1986, p.15)

“A comunicação deixa, assim, de ser considerada despesa para se inserir, definitivamente, no rol dos bons investimentos.”

(Gaudêncio, p. 10)

13.3 Identidade Visual Corporativa

*Segundo Michael Erloff e Tim Marshall ,
“Identidade corporativa e identidade visual são dois
conceitos complementares, contudo distintos.”
(2008, p.88)*

Ao falarmos de identidade, teríamos que ser mais específicos na maior parte dos casos e referir-nos a “identidade visual”, uma vez que, a comunicação visual e gráfica são as que mais importância têm adquirido. Nos dias de hoje, não podia ser de outra maneira. Vivemos numa sociedade de imagem onde os recursos visuais ganham sem dúvida um protagonismo sobre outras formas de comunicação. (Alonso, p.31 e 32)

Identidade Visual é a imagem ampliada da marca. Identidade corporativa que juntamente com a imagem e a cultura formam o conjunto de conceitos que servem para compreender e organizar as bases da comunicação empresarial. Define-se como o conjunto de instrumentos formais com que uma empresa ou organização decide identificar-se e projetar-se perante os seus públicos. Este conjunto de signos, com os quais esperamos ser reconhecidos pelas nossas audiências, diferenciando-nos da concorrência, requer ser pensado e programado para obter um efeito positivo na imagem corporativa total.

A Identidade Corporativa não deve ser entendida como um simples logotipo, uma marca, mais ou menos bem desenhada. Trata da programação de estruturas visuais organizadas, estudadas, que devem responder às necessidades da empresa e que devem ser o fruto da tradução visual da sua cultura e personalidade corporativa.

Essa mesma identidade deve ser transmitida num processo de repetição e de coordenação harmoniosa e frequente entre os seus diferentes elementos (símbolos, tipografias, cores, etc) e suportes. (Alonso, p.16)

A identidade corporativa é a soma de todos os elementos que comunicam com o exterior². Além do conjunto dos elementos visuais que a identificam, engloba ainda a sua atitude perante o consumidor. Ou seja, estão incluídos na identidade corporativa todos os aspetos que permitem ao público configurar uma determinada percepção da marca.

Diz-nos Alina Wheller (2009, p.4), que a identidade corporativa é algo tangível que apela aos sentidos (ao tato, à visão, à audição e ao olfato e por vezes até ao palato.) Disto podem ser exemplos variadíssimos elementos, nomeadamente as cores dos envelopes ou a música quando contactam via telefónica os serviços de atendimento. (Budelmann, Kim&Wozniak, 2010, p.7)

² Tradução livre de "corporate identity is the sum of all forms of corporate outward show."

Como acontece com um indivíduo, a Identidade Corporativa é o conjunto de atributos assumidos como próprios, pela organização. (Raposo, 2008, p.19)

“Identidade Corporativa” tem duas interpretações diferentes segundo diferentes autores (Wally Olins, Joan Costa, Norberto Chaves, por exemplo): a primeira e mais redutora, que se prende apenas aos suportes visuais; a segunda que compreende a marca como um sistema de signos, formado por uma dimensão material física e outra imaterial, que resulta das comunicações voluntárias e involuntárias transmitidas pelas organizações. (Raposo, 2008, p.4)

A identidade visual corporativa refere-se ao conjunto de logotipos, cores, símbolos, fontes tipográficas, imagens ou padrões, criados sobretudo pelos designers de comunicação como forma de apresentar visual e graficamente uma marca. Deve relacionar estrategicamente os restantes elementos que integram a identidade corporativa de modo a construir na mente dos públicos uma imagem positiva e coerente, que traduza os valores definidos pela empresa.

Considerando que o público é constantemente rodeado e bombardeado com informação visual e que a cada dia que passa, surgem uma série de novas marcas, o grande desafio para os designers passa pela criação de um conjunto de elementos que

permitam diferenciar o produto ou serviço dos demais, de modo a conseguir captar a atenção do público. (Airey, 2010, p.7)

O sucesso de uma identidade, quer visual quer corporativa, prende-se com a capacidade de ser memorável, arrojada e apropriada para o contexto onde se insere. Deve ser facilmente reconhecível e traduzir consistência e coerência entre todos os seus elementos, bem como ser capaz de expressar com clareza os valores e a personalidade da marca. Deve ainda referir-se a importância de garantir a proteção legal de todas as suas ações e a capacidade de resistir e adaptar-se às diferentes situações, escalas, cores, suportes, entre outras. (Wheeler, 2009, p.30).

Um projeto de Identidade Visual Corporativa, tem como objetivo a definição de um sistema de signos descodificáveis pelos *stakeholders* do modo pretendido, sem que para isso se recorra à mentira ou a métodos pouco éticos. Para que o sistema de Identidade Visual Corporativa funcione, é fundamental ser coerente com os valores corporativos expressos no posicionamento e na missão.

13.4 Marca

Segundo Robin Landa (2006, p.4), o termo “Marca” pode ser interpretado de formas distintas, porém complementares. Pode considerar-se uma identidade comum a todos os seus produtos; ou o conjunto de todas as características de um produto, serviço ou entidade, nos quais estão incluídos os aspectos físicos, fatores emocionais e as relações e associações que se estabelecem ao nível emocional e cultural; ou ainda, como uma percepção que o consumidor tem da marca.

Já Maria Ross (2010, p.8) diz que uma marca é o conjunto da história, da essência do negócio, da personalidade e reputação da empresa, bem como da experiência adquirida (know-how), do calor do produto ou serviço e da sua posição perante a concorrência. A autora destaca que a marca é sinónimo da imagem que transmite, da reputação e do modo como é vista pelo consumidor, que é influenciado com base nas experiências que vivenciou.

Pode dizer-se que um dos principais pontos fortes de uma organização é a capacidade de proporcionar ao consumidor uma experiência que lhe permita criar laços de fidelização e confiança. Neste sentido, a comunicação deve ser feita quer a nível visual (através de logotipos, cores, embalagens, formas, entre outras), quer a nível verbal (através da publicidade, *slogans*...). Contudo, a marca deve comunicar também ao nível da experiência que proporciona, de forma a fortalecer a sua relação afetiva com o utilizador (as marcas que suscitem paixão terão à partida mais vantagens do que as outras).

Este processo acaba por influenciar o resultado do trabalho do designer de comunicação, que deve conseguir comunicar de forma a influenciar a sua percepção e conseqüentemente a relação dos consumidores / utilizadores com a marca.

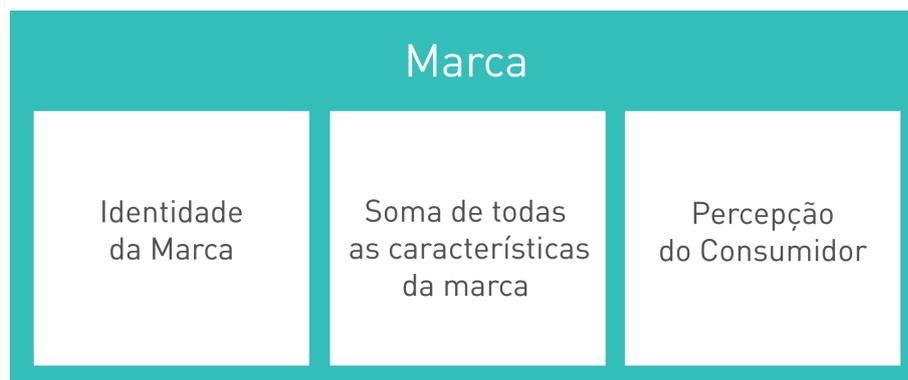


Figura 5 | Componentes da Marca.
Fonte: Autor, 2015

A marca é caracterizada em 4 dimensões: realidade (conjunto de características e condições da organização); identidade (conjunto de atributos que a constituem); comunicação (conjunto de mensagens que fazem alusão à identidade institucional); e imagem (leitura que a sociedade ou os públicos-alvo fazem da organização), diz-nos Norberto Chaves (1988, pp. 23-27), um dos autores de referência no estudo da Identidade Visual Corporativa.

Chaves argumenta que realidade e comunicação são dimensões de carácter factual, enquanto identidade e imagem institucional “são construções ideais, imaginárias, são representações ideológicas”³.

Para o consumidor, a marca garante um certo nível de qualidade. Para o produtor, serve para diferenciar um bem ou um serviço. É por isso sobre a marca que incidem as ações de dinâmica comercial, a publicidade ou a promoção de vendas. A marca tira o produto ou serviço do seu anonimato facilitando a venda visual.

Os responsáveis comerciais esforçam-se por dar às suas marcas personalidades próprias. (Baranger, P.; Helfer, J.P.; La Bruslerie, H.; Orsoni, J.; Peretti, J.M., p.142)

Ainda que por si só, o signo gráfico de uma marca, não comunique todos os atributos corporativos, a perspetiva de Chaves Bellucia (2003, p.15) de que “nenhuma entidade contemporânea prescinde do seu signo gráfico normalizado, como identificador institucional”, provocou uma associação quase exclusivamente visual ao conceito de marca.

³ Tradução livre de “son construcciones ideales, “imaginarias”; son representaciones ideológicas.”

“Quando se fala em marca, fala-se de aspetos verbais e visuais da identidade dos produtos”, esclarece Per Mollerup (1993, p.88), referindo-se à sua capacidade de comunicação retórica (incluindo o nome da organização, produto ou serviço e semântica).

Podemos dizer que a marca tem uma dupla dimensão e identidade. Nas palavras de Joan Costa (2004), a primeira refere-se à sua componente material comunicacional e a segunda à sua reputação.

Neste sentido, é plausível dizer que em todas as suas dimensões, a marca é consequência das associações que resultam da cultura e experiência do receptor, tendo em consideração que as mensagens recebidas de forma direta ou indireta por parte da organização (os produtos ou serviços, as embalagens, os preços, a qualidade, os objetos gráficos, os ambientes, entre outros), funcionam como grupos e sistemas de signos que “culminam no imaginário social colectivo.” (Raposo, 2008, p.15)

“Uma marca depende de valores e só resulta se os intervenientes os interiorizarem e acreditarem neles. Para isso, os emissores devem acreditar na marca e em valores comuns partilhados, os quais devem ser transmitidos de forma clara e coerente em todos os tipos de ação corporativa.”

Quando uma marca gráfica não é utilizada de forma consistente e coerente, a lógica do discurso que permite o reconhecimento é perdida automaticamente.

Não se deve pretender que a marca gráfica transmita todos os valores corporativos, *“mas sim que seja um meio de reforço e interligação dos meios de comunicação. É a publicidade, a qualidade do produto ou serviço que têm o papel de explicar o posicionamento da marca e de lhe atribuir significados ou valores.”* (Raposo, 2008, p.133)

O valor de uma marca dependerá sempre das associações ou analogias feitas por parte do público, bem como da capacidade deste em reconhecer a empresa, produto ou serviço, mas acima de tudo da valorização monetária e simbólica que lhe atribui. A definição da personalidade da marca faz-se primeiramente ao nível escrito (identificação dos valores), e posteriormente ao nível visual e sonoro (definição do tom da comunicação), devendo manter-se ao nível da conduta (não fazer nada que seja contrário aos seus valores. (Raposo, 2008, p.133)

Keller defende que é imperativo destacar a importância dos seis critérios que conduzem á escolha dos elementos que compõem a identidade da marca e que devem assegurar no seu conjunto a criação de uma identidade consistente e coerente como mostra a seguinte figura:



Figura 6 | Elementos da Marca.
Fonte: Tradução livre e adaptado de Keller.

É fundamental contribuir para a criação de associações positivas e coerentes com a marca, entendíveis pelos consumidores face aos concorrentes, e concordantes com as suas necessidades e desejos e este é um leque que abrange desde a produção à prestação de serviços. (Keller, 1998).

Das percepções da comunicação corporativa, preços praticados e qualidade de serviço, resulta a imagem de marca.

Do ponto de vista da marca, relativamente à distribuição existem três considerações importantes a fazer:

- 1- são feitas associações mentais por parte dos consumidores sobre a qualidade do produto fornecido por diferentes empresas;
- 2- em função das apresentações feitas por parte dos revendedores e distribuidores sobre o produto vendido, a marca será ou não afetada;
- 3- a construção de relações fortes entre o consumidor e a empresa necessita de canais de comercialização diretos entre eles. (Keller, 1998).

A estratégia de comunicação tem como principal objetivo a fixação do “capital-marca” na memória do consumidor. Deste modo, as diferentes opções de comunicação afetam as vendas e ampliam a dimensão da marca pelo que os meios devem ser selecionados em função do grande objectivo de criar uma imagem global coerente. (Raposo, 2008, p.98)

Capítulo 3

Caso de estudo Exploratório 1

14. A Empresa

A Lusomédica iniciou a sua atividade em 1985 num pequeno consultório situado em Campo de Ourique. Em 1987 inaugura-se um outro na Av. Estados Unidos da América, cujas instalações ainda se encontram em funcionamento.

É em 2006 que o novo Centro de Atendimento Médico, inicia actividade, onde actualmente se localiza, na Av^a Sacadura Cabral N^o 4 em Lisboa, nas instalações onde durante mais de duas décadas, laborou o antigo Clube Roma, unidade hoteleira de reconhecido prestígio na capital, numa construção de interesse arquitectónico, quer pelo seu aspecto formal, quer pela sua inserção urbana.

Decorridos que foram quase 7 anos desde a data da sua aquisição (Dezembro de 2009) e após um processo demorado e difícil, de readequação do edifício à sua nova utilização (centro de atendimento médico) e de terem finalmente sido satisfeitos todos os requisitos relativos ao seu licenciamento (camarário, DGS - Direcção-Geral da Saúde, ERS - Entidade Reguladora da Saúde, ARS – Administração Regional da Saúde, etc) foi finalmente possível dar-se início à actividade desta unidade de prestação de serviços médicos.

Este edifício tem uma localização relativamente central em Lisboa, distando cerca de 20 metros da Av^a de Roma, 800 metros da Praça do Campo Pequeno e cerca de 100 metros de um dos mais movimentados interfaces de transportes públicos (ferroviário e rodoviário/CP/Metro/Carris) do País (Interface Roma – Areeiro).

Com uma área de construção de cerca de 790 m², o espaço está distribuído por 4 pisos, sendo o 2º (R/C) ao nível da rua, com entrada directa desta, alojando a recepção geral e secretariado e com uma ampla zona de espera.

O 1º piso (-1) dispõe igualmente de uma zona de espera e alberga a unidade de Imagiologia (determinante no actual processo de diagnóstico médico) dispondo dos equipamentos para a realização de exames de de Radiologia Convencional, Ortopantomografia, Osteodensitometria e Ecografia (Geral, Intra-cavitária e de Intervenção), Eco-Doppler, dispondo ainda de uma unidade de Senologia (Mamografia, Ecografia e Biopsia Mamária Digital por Estereotaxia).

Os 3º e 4º pisos, são ocupados por gabinetes de consulta de várias especialidades médicas e cirúrgicas, bem como de escritório, gabinete de direcção, biblioteca, dactilografia, sala de reuniões e sala de lazer.

O Centro de Atendimento Médico nasce e evolui numa cultura assente em valores tão elementares quanto importantes, a disponibilidade, a confiança e o profissionalismo, que têm permitido a evolução tecnológica e científica na área da saúde, e em particular da Imagiologia (Diagnóstico pela Imagem).

Tem-se apostado num crescimento cada vez mais próximo dos utentes, sendo a humanização, acessibilidade e equidade dos serviços, tão importantes como a qualidade e rigor da actividade da CL.

A consciência do risco de estagnação, numa área como a Imagiologia, em que os constantes avanços tecnológicos são a regra, impõe um esforço acrescido e continuado, decorrente da necessidade de uma periódica e criteriosa substituição de equipamentos.

Paralelamente a clínica está sujeita a programas de manutenção e assistência permanente, assegurado pelas marcas e ainda, a um programa de controlo de qualidade e dosimetria, assegurado por empresas credenciadas e independentes. Com eficácia, a clínica procura responder às necessidades da comunidade em geral e dos doentes em particular, no espírito de um elevado rigor técnico associado à humanização dos cuidados de saúde prestados.

A excelência profissional e o constante acompanhamento da evolução tecnológica são os objetivos primordiais.

São denominadores comuns da prestação da clínica a criteriosa formação científico-profissional, a constante manutenção e actualização dos nossos equipamentos e a dimensão humana da equipa que constitui.

Enquanto entidade responsável perante a sociedade e o mercado, procura contribuir para a melhoria da saúde da população em geral, garantir a excelência na prestação dos serviços e promover um atendimento personalizado, prestar os serviços com pontualidade e simpatia, respeitar a privacidade dos utentes, procurando assegurar os mais elevados níveis de satisfação, cumprindo com todos os requisitos legais, regulamentares e normativos relevantes para o exercício da atividade, garantir as condições para assegurar a evolução científica e tecnológica, manter a cadeia de motivação e interiorizar a necessidade de contribuir ativamente para a melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade.



Figura 7 | Fotografia da entrada da CL.



Figura 8 | Fotografias do espaço da CL.

14.1 Plano Estratégico de Comunicação Empresarial

Num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico criado pelo fenómeno da globalização, a comunicação, constitui por si só, um fator essencial e determinante para a sobrevivência de qualquer organização social e económica, e é sobre esta premissa básica que este plano de Comunicação Empresarial assenta.

A política de comunicação é aqui assumida como instrumento estratégico para o cumprimento da sua missão e objetivos institucionais. Uma política estratégica de comunicação eficiente deve consistir na capacidade de avaliação dos riscos e oportunidades bem como de uma atuação preventiva com o objetivo de minimizar esses riscos, e pró-ativa para que sejam potencializadas as oportunidades. Para que a comunicação seja estrategicamente pensada, é necessário ter uma visão de médio e longo prazos, orientada para o alcance das metas e objetivos definidos no Planeamento Estratégico Empresarial.

O processo de planeamento estratégico da comunicação empresarial, assenta nos seguintes pontos:

- definição da visão, missão, valores da organização;
- análise do ambiente interno e externo;
- recolha de dados primários com a participação de todas as áreas da empresa;
- análise SWOT;
- definição dos objetivos do plano;
- identificação precisa do posicionamento e públicos-alvo estratégicos (*stakeholders*);
- definição da estratégia e das áreas de atuação;
- criação da identidade visual;

Este plano deve ser encarado como um documento orientador das ações de comunicação. Deve substituir as respostas pontuais e os improvisos por uma política integrada e coordenada que optimize os recursos disponíveis e potencialize os resultados, sem inibir porém a inovação e a criatividade.

É no fundo, um indicador do caminho e dos meios necessários para que a Clínica Lusomédica possa chegar onde pretendemos.

14.1.1 Sumário Executivo

Nesta dissertação desenvolveu-se um plano de Comunicação Empresarial que pretende reestruturar a comunicação da Clínica Lusomédica, para que esta se torne mais eficiente e eficaz.

A partir de vários estudos que se espera que providenciem dados suficientes sobre a empresa, a sua identidade, o seu funcionamento interno e externo, setor de atividade, os seus concorrentes e o modo como é percebida, será elaborado o projeto de revitalização, agindo sobre a qualidade e convertendo os aspetos negativos em positivos, primeiramente ao nível da Comunicação Empresarial e numa fase seguinte ao nível da Identidade Visual Corporativa.

Uma organização é composta por diferentes pessoas e diferentes grupos pelo que se torna essencial saber a quem estamos a dirigir-nos quando transmitimos uma mensagem. Neste sentido, é necessário identificar os públicos-alvo, para que a comunicação possa ser posteriormente adaptada a cada um. A política de comunicação deve assentar em três tópicos, para que o plano de comunicação seja facilmente executado:

- simplicidade;
- transparência;
- realismo.

O sucesso do plano irá depender do compromisso da administração e da adequação dos meios aos públicos e objetivos.

14.1.2 Objetivos do Plano

- Identificar os problemas de comunicação empresarial existentes;
- Disseminar a nova missão institucional da clínica para os diferentes públicos;
- Ampliar o conhecimento institucional e público sobre as suas ações;
- Criar relações estreitas entre a clínica e os utentes, profissionais de saúde, parceiros e colaboradores;
- Coerência na comunicação horizontal e vertical;
- Consciencializar sobre responsabilidade social;
- Estabilidade económico-financeira;
- Aumentar da eficácia e eficiência da empresa através da participação, transparência e gestão de conhecimentos;
- Valorizar dos recursos humanos, proporcionando a sua qualificação e eficiência na gestão de serviços;
- Realizar de eventos / atividades que proporcionem coesão dos públicos internos;

- Contribuir para a angariação de novos utentes;
- Contribuir para a fidelização dos utentes já existentes procurando a excelência no atendimento;
- Agregar valores à marca para a promoção da imagem interna e externa da clínica;
- Criar a identidade visual de modo a transmitir os valores e posicionamento da Clínica Lusomédica;
- Facilitar a comunicação interna;
- Informar os públicos internos;
- Divulgar informações para o público interno de forma coerente;
- Criar ferramentas de “*feedback*” para recolha de sugestões e opiniões dos funcionários e médicos, sobre as relações de trabalho, políticas da organização e ações de comunicação interna;
- Produzir, organizar e atualizar o Manual de Normas da CL;
- Produzir e atualizar o Manual de Gestão de Crises;

14.1.3 Análise da Situação - Análise Interna

Ainda que uma empresa nunca tenha definido uma política de comunicação, a comunicação interna existe sempre. Conversas de corredor ou durante as pausas, são o espaço privilegiado para a comunicação interna. No entanto, uma política de comunicação interna permite estimular o envolvimento dos colaboradores nos projetos da empresa, instaurar um clima de confiança e combater rumores.

Neste sentido, foram elaborados inquéritos aos três públicos da clínica: utentes, funcionários e médicos. Através deles pretendeu-se compreender as diferentes realidades, a fim de melhor identificar os pontos fortes e os pontos fracos.

A estrutura dos inquéritos varia consoante os públicos:

- O inquérito feito aos utentes foi dividido em duas partes:
 - Níveis de satisfação;
 - Identidade visual (que será explorada mais à frente no capítulo 5);

- O inquérito feito aos funcionários e médicos incidiu sobre as seguintes áreas :
 - Administração;
 - Relações profissionais;
 - Qualidade do local de trabalho e do serviço;
 - Identidade visual (que, tal como referido acima, será explorada adiante)

A análise interna tem por objetivo evidenciar as qualidades e defeitos, ou as forças e fraquezas da empresa. Tendo em conta a sua atual posição no mercado devem ser determinados os seus pontos fortes e fracos.

a) Recolha de Dados Primários

Inquérito por Questionário

Segundo as autoras Maria José Sousa e Cristina Sales Baptista (2001, p.90), um Inquérito por Questionário é um instrumento de investigação que tem como objetivo a recolha de informações com base na inquirição de um grupo representativo do público em estudo.

É através dos questionários que são colocadas questões relacionadas com o tema do projeto. Esta ferramenta permite recolher uma amostra de valores, comportamentos, conhecimentos e atitudes dos inquiridos.

As autoras indicam três tipos de questionários diferentes: questionário aberto (questões de resposta aberta), fechado (questões de resposta fechada) e misto (questões de resposta aberta e questões de resposta fechada).

Nesta investigação foi utilizado o tipo de questionário misto, do qual faziam parte maioritariamente, perguntas de resposta fechada e com duas ou três (dependendo do público a que foi dirigido) questões de resposta aberta.

Deste modo será possível obter informações esclarecedoras sobre as percepções que os utentes, os médicos e os funcionários têm acerca da Clínica.

b) Medição de Resultados

Neste capítulo serão apresentados graficamente os resultados das respostas a algumas das questões mais relevantes dos inquéritos para esta fase do projeto.

Inquérito realizado aos Utentes da CL

O inquérito realizado aleatoriamente a 30 Utentes da Clínica Lusomédica que se disponibilizaram para responder enquanto aguardavam pela sua consulta, divide-se em três partes:

- Pessoal (idade, género)
- Níveis de satisfação
- Identidade Visual

Os gráficos seguintes incluem apenas as medições das respostas a algumas questões do inquérito. Os restantes dados poderão ser consultados no [Anexo 1](#) (p.211).

Há quanto tempo frequenta a clínica?

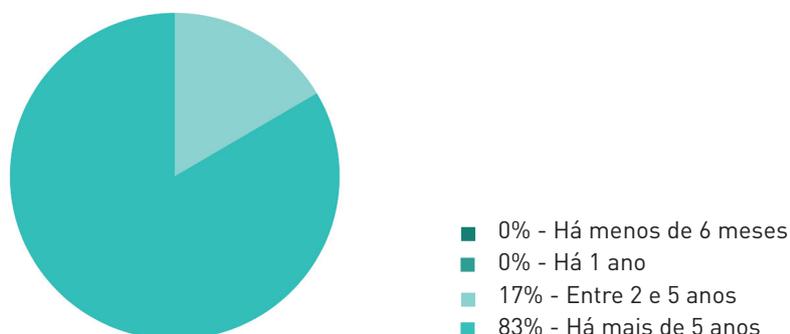


Figura 9 | Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.

Como considera as instalações da Clínica aos níveis de:

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom	34%	25%	25%	25%	16%	34%	34%
Bom	66%	66%	75%	75%	84%	66%	66%
Mau		9%					
Muito Mau							

Figura 10 | Esquema resultado do Inquérito aos Utentes.

Como avalia a sua satisfação em relação ao tempo e atenção que o médico dedica ao seu atendimento?

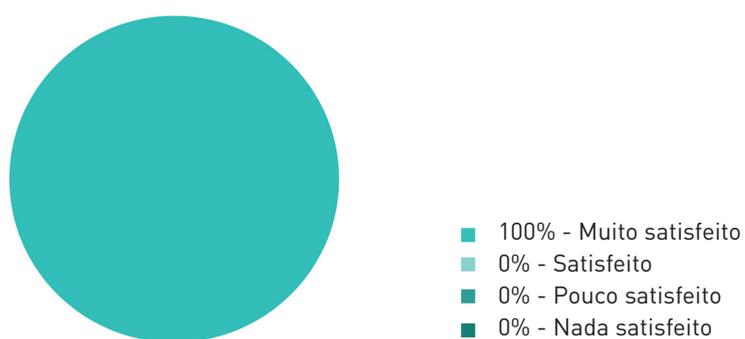


Figura 11 | Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.

Como avalia a sua satisfação em relação à qualidade dos cuidados médicos recebidos?”

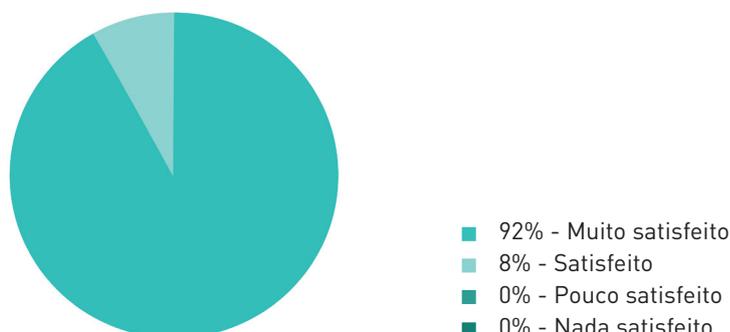


Figura 12 | Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.

Sabia que este é o logotipo que representa actualmente a clínica?

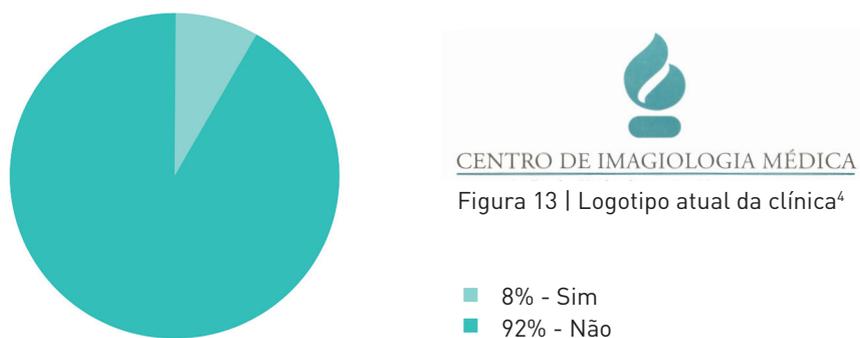


Figura 14 | Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.

Relaciona graficamente este logotipo a uma instituição que presta cuidados de saúde?”

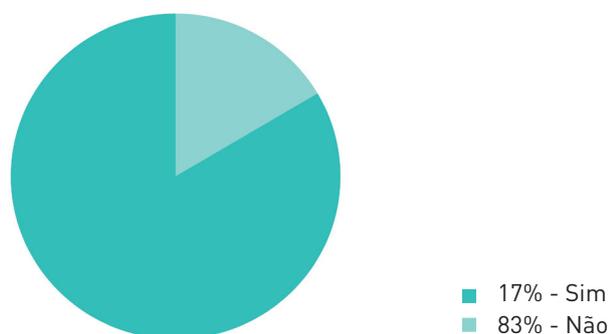


Figura 15 | Gráfico resultado do Inquérito aos Utentes.

⁴ Logotipo do Centro de Imagiologia Médica e não da CL propriamente dita. É no entanto, a única referência gráfica associada à mesma.

Inquérito realizado aos funcionários da CL

O inquérito realizado aos 2 Funcionários da Clínica Lusomédica divide-se em cinco partes:

- Pessoal (idade, género, outras informações relativas ao seu trabalho)
- Administração
- Relações profissionais
- Qualidade do local de trabalho
- Identidade Visual

Os gráficos seguintes incluem apenas as medições das respostas a algumas questões do inquérito. Os restantes dados poderão ser consultados no [Anexo 2](#) (p.217)

Há quantos anos trabalha na CL?

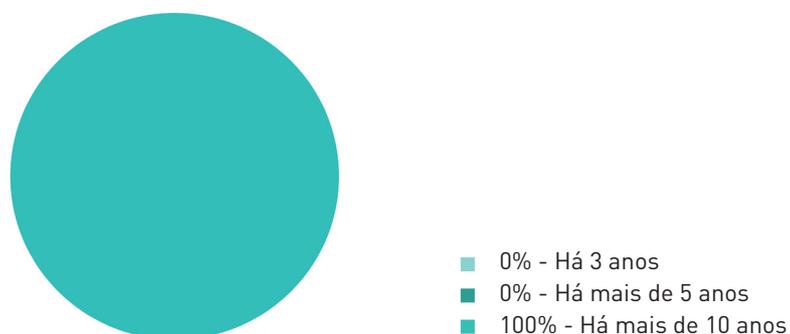


Figura 16 | Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.

A comunicação interna funciona bem?

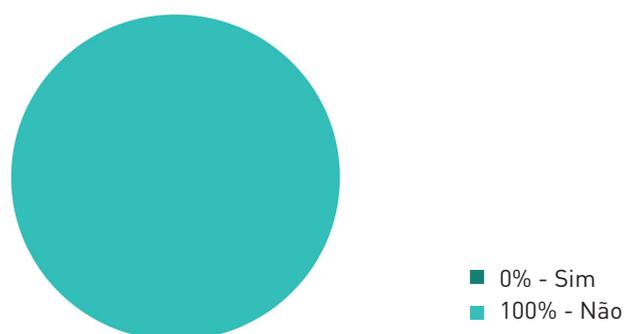


Figura 17 | Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.

Como avalia a facilidade de cooperação e ajuda entre os membros da clínica?

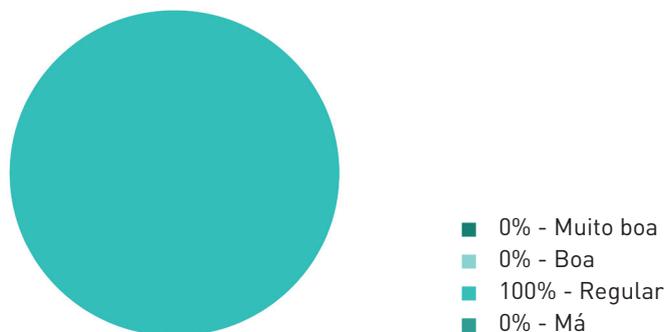


Figura 18 | Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.

Como considera as instalações da clínica aos níveis de:

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom							
Bom	100%				100%	100%	100%
Mau		100%	100%	100%			
Muito Mau							

Figura 19 | Esquema resultado do Inquérito aos Funcionários.

Relaciona graficamente este logotipo a uma instituição que presta cuidados de saúde?

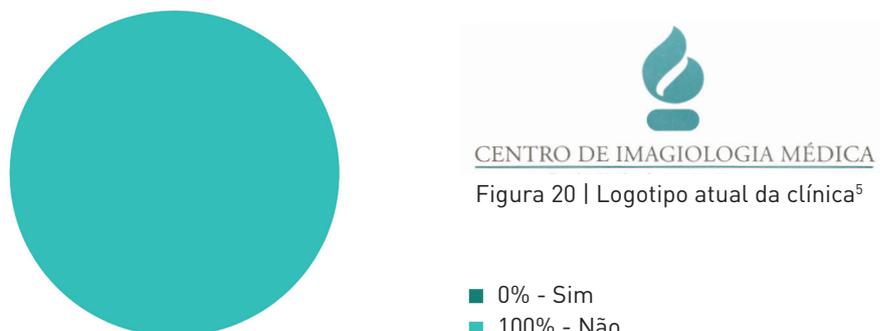


Figura 21 | Gráfico resultado do Inquérito aos Funcionários.

⁵ Logotipo do Centro de Imagiologia Médica e não da CL propriamente dita. É no entanto, a única referência gráfica associada à mesma.

Inquérito realizado aos Médicos da CL

O inquérito realizado aos 5 Médicos da Clínica Lusomédica divide-se em seis partes:

- Pessoal (idade, género, outras informações relativas ao seu trabalho)
- Administração
- Relações profissionais
- Qualidade do local de trabalho
- Qualidade do serviço
- Identidade Visual

Os gráficos seguintes incluem apenas as medições das respostas a algumas questões do inquérito. Os restantes dados poderão ser consultados no **Anexo 3** (223).

Quantos dias trabalha por semana?

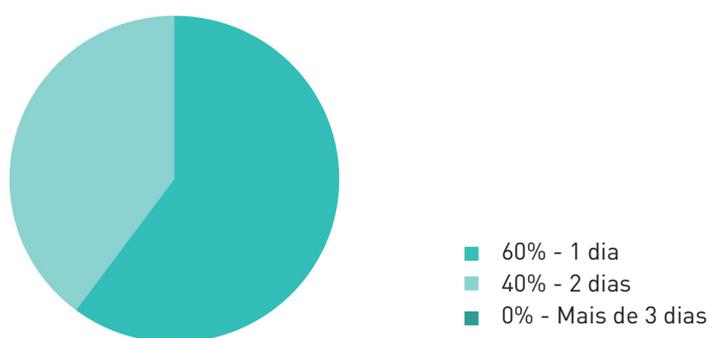


Figura 22 | Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.

A Comunicação Interna funciona bem?

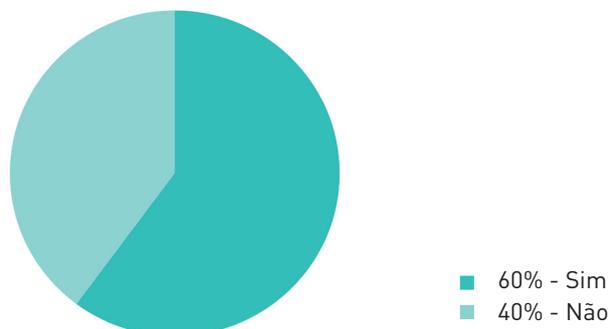


Figura 23 | Gráfico resultado do inquérito aos Médicos.

Como avalia a facilidade de cooperação e ajuda entre os membros da clínica?"

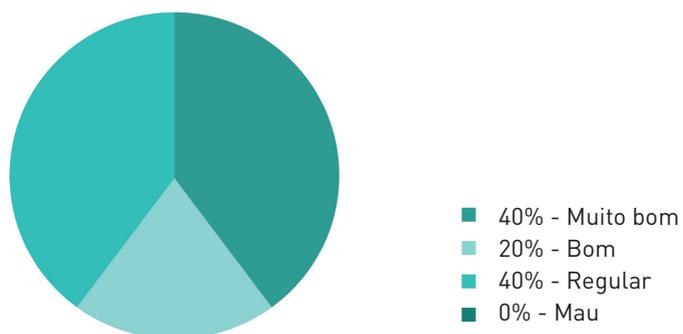


Figura 24 | Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.

Como avalia a facilidade de comunicação entre os profissionais de saúde?

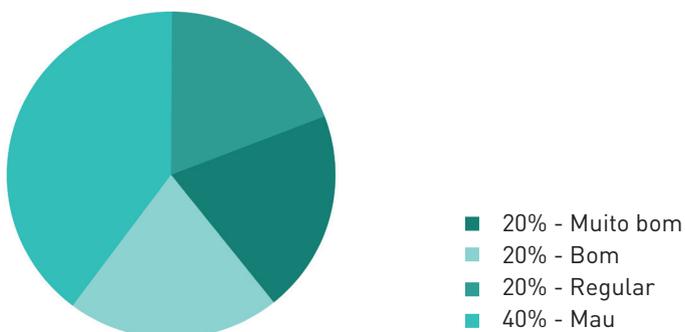


Figura 25 | Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.

Como considera as instalações da clínica aos níveis de:

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom			20%	20%	20%	20%	20%
Bom	100%	60%	60%	80%	80%	80%	80%
Mau		40%	20%				
Muito Mau							

Figura 26 | Esquema resultado do Inquérito aos Médicos.

Relaciona graficamente este logotipo com uma instituição que presta cuidados de saúde?

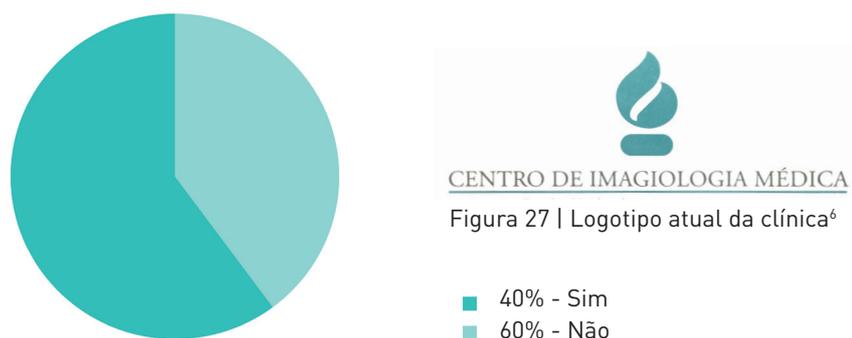


Figura 28 | Gráfico resultado do Inquérito aos Médicos.

Que melhorias sugere no sentido de aumentar a qualidade do seu local de trabalho?

- Facilitar o acesso a mais profissionais;
- Diversificação de consultas
- Apetrechar com meios imagiológicos e maior facilidade orgânica como Patologia Clínica e Anatomia Patológica;
- Estabelecer Protocolos;
- Implementação de meios imagiológicos;
- Aumento do movimento e valências assistenciais.

Questão | Inquérito aos Médicos.

⁶ Logotipo do Centro de Imagiologia Médica e não da CL propriamente dita. É no entanto, a única referência gráfica associada à mesma.

c) Análise dos Resultados

Utentes

A este inquérito responderam utentes da CL com idades compreendidas entre os 18 e maiores de 65 anos, num universo maioritariamente feminino. 100% dos inquéritos foram respondidos por utentes que frequentam a clínica há mais de 5 anos. De um modo geral revelaram-se satisfeitos quanto ao horário proposto para os serviços prestados e consideram que a CL tem uma boa capacidade de resposta para utentes com necessidades especiais; Estão satisfeitos quanto à forma e rapidez com que os assuntos são resolvidos; Muito satisfeitos com o tempo e atenção dedicados pelos respetivos médicos bem como com a qualidade dos seus cuidados.

Funcionários

Actualmente universo de funcionários da CL inclui apenas dois elementos do sexo feminino com idades compreendidas entre os 50 e os 60 anos. Os resultados dos seus inquéritos confirmam que 100% dos pacientes que frequentam a clínica são habituais. Relativamente ao tempo médio de espera de uma consulta face à hora prevista está avaliado num período máximo de 10 minutos. Os registos são feitos e arquivados em papel;

Consideram que a administração tem disponibilidade para falar com os funcionários mas que a comunicação interna não funciona bem; Avaliam como regular a facilidade de cooperação entre os membros da clínica bem como a confiança entre funcionários e profissionais de saúde.

Médicos

A faixa etária dos cinco médicos da clínica situa-se entre os 50 e 70 anos. 80% trabalham na CL há mais de 5 anos, entre 1 e 2 dias por semana. Consideram que a administração tem disponibilidade para falar com os médicos, no entanto, as opiniões dividem-se quanto ao funcionamento da comunicação interna, sendo que uma maioria (de 60%) diz não funcionar bem. Relativamente à facilidade de comunicação entre profissionais de saúde, à confiança demonstrada entre profissionais de saúde e ao planeamento de atividades, as opiniões tornam a ser diversificadas entre o “muito bom” e o “regular”. São da opinião que o atendimento que é prestado aos utentes se classifica como “bom”.

Apesar das diferenças entre os inquéritos dirigidos aos vários públicos, através de algumas questões transversais podemos observar que relativamente às instalações os níveis de maior insatisfação incidem sobre os aspetos relativos à “temperatura”, “comodidade” (utentes; funcionários e médicos) e “iluminação” (funcionários).

Quanto à atual identidade visual que representa uma fração do centro médico, apesar do público interno a reconhecer como tal, 40% dos utentes não conhecem o logotipo; é transversal aos três públicos uma maioria que não relaciona o atual logotipo com uma instituição que presta cuidados de saúde, no entanto consideram que a qualidade do mesmo é “razoável”.

d) Conclusões da Análise dos Resultados

A partir da análise de resultados feita aos inquéritos bem como através da observação direta do dia-a-dia da CL é possível tirar as seguintes principais conclusões:

- Não se verificam níveis relevantes de cooperação entre o público interno.

Esta é uma questão importantíssima dentro de uma organização, na medida em que cada um é parte de um (mesmo) todo, pelo que é fundamental a capacidade de trabalhar em equipa em prol de um objetivo comum - melhor atender e satisfazer os nossos utentes. É preciso fortalecer as relações internas.

- Apesar da abertura e disponibilidade que todos admitem existir por parte da administração, não tem havido iniciativas nesse sentido.

Mais do que disponibilidade e abertura, a administração deve fazer mais do que “ouvir”; deve procurar refletir sobre eventuais sugestões e ponderar a sua aplicabilidade, dentro dos limites que considerar relevantes.

- Os 5 médicos trabalham entre 1 e 2 dias por semana.
Num universo de 20 gabinetes de consulta, o uso semanal dos mesmos por parte destes médicos traduz-se numa taxa de 3,5%, o que significa que o espaço está sub-aproveitado em 96,5%.
- Todos os trabalhadores da clínica recomendariam os seus serviços aos seus familiares e amigos.
Este é um aspeto positivo a ter em conta, uma vez que todos confiam no quadro médico da CL, independentemente das relações internas serem mais ou menos coesas.
- São significativos os níveis de satisfação por parte dos utentes relativamente a quase todas as questões que lhes foram colocadas.
Independentemente de todas as questões internas (e externas) que há a melhorar, a imagem que a CL passa para os seus utentes é bastante positiva.

14.1.3 Análise da Situação - Análise Externa

P.R. Lawrence e J.W. Lorsch, professores em Harvard, aprofundaram esta ótica de análise: o meio envolvente no qual uma empresa evolui apresenta uma influência direta sobre a estrutura que deve ser estabelecida. O meio influencia fortemente todos os domínios da empresa.

(Baranger, P.; Helfer, J.P.; La Bruslerie, H.; Orsoni, J.; Peretti, J.M., 1985, p.45)

O objetivo desta análise passa por perceber qual a relação existente entre a empresa e o ambiente em que se insere. A análise externa engloba assim a análise do macroambiente e microambiente da empresa.

a) Macroambiente

Envolvente Demográfica

De acordo com os dados mais recentes, estima-se que a população residente em Portugal seja de 10,6 milhões de pessoas, com mais de metade da população (59,6% em 2008) concentrada nos grandes centros urbanos.

Nos últimos anos tem-se verificado um aumento da população tendo a população crescido em quase 5% em menos de uma década.

Contudo, constata-se uma inversão da pirâmide demográfica (a diminuição das camadas inferiores e o alargamento das camadas superiores) com este crescimento populacional. (Monteiro, 2014)

A partir do início da década de 90, tem-se verificado uma diminuição em quase 21% dos jovens e crianças e um aumento de 35% na população com idade igual ou superior a 65 anos.

Verifica-se este fenómeno na região Centro e Alentejo.

É inevitável o agravamento desta situação nos próximos anos dado o aumento da esperança média de vida e a diminuição da natalidade.

Dentro de 50 anos, estima-se que a população com idade superior a 65 anos atinja, aproximadamente, o dobro do que é

atualmente. Neste sentido, verificar-se-á uma diminuição da população ativa, o que pode trazer graves problemas para o sistema de saúde. (Deloitte, 2011)

A sustentabilidade do actual sistema de saúde é pressionada pelas alterações da estrutura demográfica populacional que estão relacionadas com o envelhecimento da esperança média de vida.

Tal como na maior parte dos países, também em Portugal os gastos com a saúde são maiores nos primeiros anos de vida, subindo exponencialmente nos últimos anos de vida. Deste modo, verifica-se por um lado, a redução percentual da população activa que se traduz numa redução da população que financia o sistema, por outro, verifica-se um aumento de gastos pela faixa populacional mais idosa, que necessita de recorrer com maior frequência aos serviços de saúde. (Deloitte, 2011)

Envolvente Económica e Social

As características socioeconómicas de uma população encontram-se entre os principais determinantes da saúde. São consideradas na explicação das desigualdades no estado de saúde das pessoas uma vez que permitem caracterizar uma grande parte dos aspetos relativos à condição de vida (o rendimento, a educação e a profissão).

Pessoas com menor qualificação ou menos habilitações literárias e com rendimentos mais baixos, têm tendência a ter

uma maior prevalência de problemas de saúde e a viver menos anos.

Em Portugal, verificam-se significativas disparidades: no Litoral, principalmente nas grandes cidades, encontram-se os maiores níveis de habilitação literária; no interior Norte, estão concentrados os rendimentos mais baixos.

(Monteiro, 2014)

Contexto Tecnológico

Os progressos na tecnologia têm tido um papel muitíssimo importante na melhoria dos cuidados de saúde, permitindo melhor exatidão dos diagnósticos e contribuindo para o aumento da qualidade de vida na doença.

Contudo, as tendências tecnológicas na saúde abrangem muito mais do que sistemas de informação, mecanismos de criação de medicamentos ou os dispositivos utilizados.

A tecnologia com influência na saúde expandiu-se a outros níveis, tornando-se notável o modo como as novas tendências de colaboração, participação e transparência, se expandiram além daquilo que costumava ser o tradicional sistema de saúde, muitas vezes, fechado em si mesmo.

Atualmente continuam a ser desenvolvidas novas tecnologias ao nível de processos e meios, com o objetivo de otimizar o diagnóstico bem como o tratamento de doentes. Contudo, introduzir novas tecnologias na prática corrente, significa geralmente grande despesa para a saúde. Geralmente são mais caras do que as existentes, e têm custos indiretos associados como sejam disso exemplo os custos de promoção e de formação.

(Deloitte, 2011)

Neste sentido a inovação tecnológica e toda a gestão inerente, revela-se crítica para o controlo de custos na saúde.

Contexto Político Legal

Entre as principais medidas que o Estado português adoptou, destacam-se pelo seu impacto em termos de oportunidades criadas para o sector privado da saúde: a expansão da Rede Nacional de Cuidados Continuados; a vontade política do Estado de aumento do número de médicos e a liberalização nas farmácias de oficina (Deloitte, 2011).

“O aumento do número de médicos potencia as oportunidades de negócios para a área de consultoria e formação, tendo em conta o potencial aumento do número de unidades de negócio e a necessidade de conhecimentos médicos em gestão.”

(Monteiro, 2014)

“A gestão hospitalar passa ao lado, tanto do médico – desde a Faculdade, Internato Geral e Complementar – como até dos assistentes hospitalares e profissionais de topo na hierarquia administrativa das instituições.” (Neves, 2013, pp. 4-5) “Os médicos devem ter a noção de que são o melhor parceiro social para a gestão da saúde e que não se podem demitir dessa função.” (Neves, 2013, p.5)

Envolvente Cultural

A internet tem vindo a potenciar uma evolução do conhecimento pela sua capacidade de disseminar informação, o que tem gerado crescente preocupação na população quanto à predição e prevenção de doenças, considerando que o doente assume um papel ativo na gestão da sua saúde, e que recorre cada vez mais a seguros de saúde bem como ao privado, procurando ainda alternativas em países estrangeiros. (CEMBE, 2010)

b) Microambiente

Análise de Mercado

Apresenta-se uma visão geral do papel dos principais órgãos que compõem o Serviço Nacional de Saúde, resultantes da Lei nº 56/79 de 15 de Setembro.

Atualmente a base do SNS e de todo o sistema de prestação de cuidados de saúde, são as instituições de cuidados de saúde primários e as instituições de cuidados secundários, que coabitam com as entidades privadas e sociais da saúde.

Nos últimos anos tem-se observado um aumento da despesa privada e pública na saúde. O crescimento desta última ultrapassou inclusivamente o ritmo de crescimento do PIB. Esta é uma situação que tem criado uma preocupação constante relativamente à sustentabilidade do atual sistema de saúde em Portugal. (Deloitte, 2011)

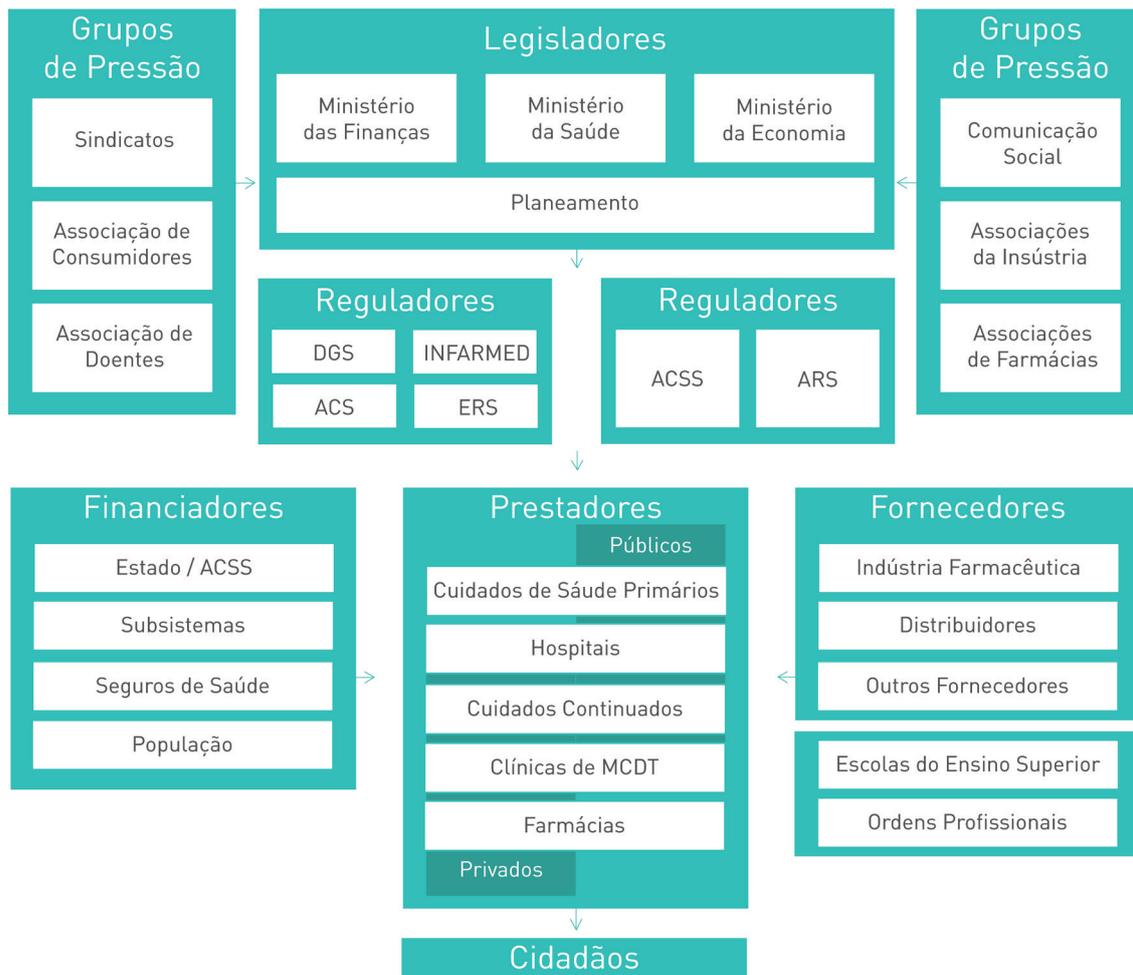


Figura 29 | Principais *stakeholders* no sector da saúde em Portugal.
 Fonte: Deloitte 2011

c) Concorrentes

Através do levantamento das clínicas situadas na área circundante à Clínica Lusomédica, foi possível concluir que cerca 97% são clínicas dentárias, que não são neste estudo consideradas concorrentes na medida em que não é objetivo da Clínica Lusomédica ter este ramo da medicina presente. Verificou-se ainda a existência de uma clínica especialista em alergologia, que pode vir a ser considerada concorrente, se eventualmente esta for uma das especialidades a ser exercida na CL, bem como de uma outra, que além da medicina dentária, exerce também medicina geral, especialidade que neste momento é praticada na CL.

Walter Christaller propôs nos anos 30 uma teoria referente à organização das redes urbanas, a “Teoria dos Lugares Centrais”, onde define a área de influência de uma cidade como uma área circular à cidade. Parte do princípio que num espaço homogêneo onde a distribuição da população é também ela homogênea, com igual poder de compra e onde a facilidade de movimento é igual em todo o espaço e o preço dos bens e serviços oferecidos nas cidades são diretamente proporcionais à distância que o indivíduo tem de percorrer para o adquirir.

Neste sentido, e não havendo nem meios nem estrutura para uma análise da concorrência a uma área mais alargada, e considerando que um indivíduo poderá estar disposto a sair da área de influência de determinado bem/serviço para usufruir de outro mais distante que considere melhor e com maior capacidade de resposta às suas necessidades, é fundamental que a CL seja altamente diferenciadora das demais existentes para que possa atuar de forma persuasiva e convincente na sua área de influência.

14.1.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de estudo que combina de uma forma sintetizada as características da empresa e do mercado em questão. Centra-se em quatro pontos: os pontos fortes e fracos da empresa; nas oportunidades da mesma perante a concorrência e nas ameaças ao seu sucesso.

O impacto de uma ameaça ou oportunidade pode ser muito grande para uma empresa - uma oportunidade devidamente aproveitada pode proporcionar o aumento de lucros da organização; uma ameaça mal gerida pode gerar a diminuição dos lucros previstos, ou até mesmo grande prejuízos para a empresa.

É deste modo essencial incorporá-la no planeamento estratégico, para que melhor possamos compreender o contexto da clinica no mercado.

	Positivo	Negativo
Fatores Internos	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Fatores Externos	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Figura 30 | Análise SWOT.
Fonte: Autora, 2015

Pontos fortes

Situação geográfica;

Capacidade de reunir várias especialidades médicas.

Pontos fracos

Limitação em termos financeiros e de recursos humanos;

Inexistência de sistematização de procedimentos;

Pequena rede médica.

Oportunidades

Criação de parcerias com o mercado executivo circundante;

Possibilidade de um aumento significativo da rede médica bem como de utentes;

96,5 % de subaproveitamento do espaço.

Ameaças

Instabilidade política e económica;

Aumento da possibilidade de falência face à competição directa dos grandes grupos económicos do sector da saúde.

14.1.6 Estratégia

É a estratégia que possibilita a implementação do Plano Estratégico de Comunicação.

Para 2016, a estratégia de marketing a adoptar é de penetração e crescimento no mercado dentro dos segmentos que constituem o mercado-alvo da empresa.

Existem alguns tópicos que devem ser considerados aquando da definição de uma estratégia:

a) Visão, Missão e Valores

Visão

Através da prestação de um serviço cada vez melhor e mais eficaz, a visão da CL é desenvolver a sua notoriedade, conquistando, mantendo e desenvolvendo relações de confiança entre utentes, funcionários e médicos, contribuindo assim para o fortalecimento da imagem da empresa.

A CL pretende diferenciar-se como entidade de referência na prestação de cuidados de Saúde, através do crescimento e renovação.

Missão

A missão da equipa da CL é atender e servir de forma rápida e eficaz, com a maior qualidade, de modo a alcançar a confiança e satisfação dos nossos utentes, tornar o Centro uma referência no sector dos cuidados médicos, assente em pilares sólidos tais como a eficácia, eficiência, aceitabilidade, equidade e legitimidade, em conformidade do serviço com as preferências sociais expressas nos princípios éticos, nos valores, nas normas e nos costumes, contribuindo para a humanização dos serviços de saúde e bem-estar dos nossos utentes, tendo como objetivo último construir uma organização capaz de atrair, servir e fidelizar quem de nós necessita, e a nós recorre.

Valores

A Clínica Lusomédica, e os seus profissionais pautam-se pelos seguintes valores:

- Profissionalismo;
- Compromisso;
- Qualidade;
- Confiança;

b) Segmentação

Partindo do pressuposto que não é possível chegar a todas as pessoas, a segmentação torna-se necessária pois é através dela que surge a possibilidade de nos focarmos com mais eficácia num determinado público-alvo, e a partir daí criar uma estratégia direcionada.

Existem diferentes formas de segmentar um mercado, tais como:

- Demográfica;
- Geográfica;
- Psicográfica;
- Sociocultural;
- Económica

A segmentação definida tem por base o critério da localização geográfica mas também contempla o fator idade na medida em que a CL está situada numa zona cuja percentagem de idosos é extremamente significativa.

Em sintonia com a segmentação definida neste Plano, a comunicação institucional da CL deverá desenvolver estratégias para os seus segmentos, tendo em conta os seus interesses, expectativas e compromissos de cada um dos públicos.

c) Posicionamento

O posicionamento, em comunicação, consiste na percepção distintiva de uma marca, considerando que esta se dirige a uma necessidade não satisfeita e que necessita de ser diferenciada das alternativas apresentadas pela concorrência. Deste modo, ao escolher o posicionamento da marca não é suficiente considerar apenas os seus pontos fortes e fracos. É necessário considerar também os pontos fortes e fracos das empresas concorrentes.

É através do posicionamento que tomamos a decisão de destacar determinados aspetos da marca, uma vez que pretendemos que o cliente fique com uma ideia clara do que a marca representa no contexto da categoria de produto/serviço (Castro, 2002, p. 168-69). O posicionamento cria uma percepção que distingue e diferencia a marca de uma forma relevante em relação à concorrência.

A CL, inserida no mercado da saúde como uma clínica polivalente, pretende posicionar-se através da oferta de várias especialidades na área da saúde e de um serviço de qualidade superior em prol da promoção da satisfação dos utentes, diferenciando-se com uma aposta na mais-valia que pode representar a sua localização, bem como a focalização em especialidades cuja presença nas imediações seja nula

ou pouco significativa nomeadamente a geriatria, cuidados paliativos (apoio ao doente com doença prolongada), oncologia, urologia, endocrinologia, análises clínicas, medicina geral e familiar, serviços de enfermagem domiciliária, entre outras.

d) Públicos - Alvo

Para que as ações de comunicação tenham sucesso revela-se extremamente importante e fundamental a definição dos diversos públicos de interesse da organização. Neste sentido os públicos-alvo da Clínica Lusomédica encontram-se divididos e subdivididos nas categorias apresentadas à frente.

De um modo geral os públicos podem ser agrupados em duas categorias: públicos da comunicação interna; públicos da comunicação externa.

Públicos da comunicação interna

- Diretores;
- Médicos;
- Funcionários;
- Prestadores de Serviços;

Públicos de comunicação externa

- Utentes (mercado residencial, com enfoque na população mais idosa; mercado executivo)
- Parceiros;
- Opinião pública no geral.

O *major target* da CL é o mercado residencial. Atendendo ao facto de estar localizada entre as freguesias de Alvalade e Areeiro, cuja população é das mais envelhecidas da cidade de Lisboa⁷, é positiva a existência de um espaço, de fáceis acessos, que reúna a possibilidade de assistência em várias áreas da saúde com especial enfoque naquelas às quais recorrem com mais frequência os utentes de maior idade.

Não menos importante, para o mercado executivo também revela inúmeras vantagens a oferta de serviços de saúde que possibilitem acordos entre a C.L e diferentes empresas. Considerando que o comum trabalhador passa o dia no seu local de trabalho, torna-se vantajosa a possibilidade de receber cuidados médicos a pouca distância das empresas.

⁷Consultado em www.publico.pt

e) Factores Críticos de Sucesso

É imprescindível definir quais os factores críticos de sucesso (FCS), uma vez que é pela definição dos mesmos que nos é possível compreender quais os pontos vitais da marca que terão que ser mais trabalhados ou aperfeiçoados, de forma a garantir o sucesso do investimento. Neste sentido, foram definidos os seguintes FCS para a CL, na perspectiva de atingir mais eficazmente os resultados desejados:

Comunicação clara da estratégia

A própria comunicação do plano estratégico à organização representa um factor crítico para o sucesso da gestão estratégica. Barbassa⁸ defende que é extremamente importante que cada elemento saiba qual é o seu papel no todo e que se comprometa com ele. Vidmar⁹ acrescenta que cada elemento deve estar alinhado com as metas e objetivos diários da empresa, para que consigam compreender e materializar as metas e objetivos estratégicos.

Compromisso e envolvimento da liderança

É de extrema importância que a liderança e os altos cargos da empresa estejam envolvidos e comprometidos com a gestão estratégica da organização. Diz-nos Barbassa⁸, que se a liderança não é envolvida no processo, os restantes colaboradores acabam por não sentir a necessidade de se envolverem. Vidmar⁹, afirma que o sucesso da implementação estratégica depende do envolvimento das pessoas que vão executá-la. Reforça ainda dizendo que é fundamental manter as pessoas alinhadas e capacitadas a pensar sistematicamente sobre o futuro e não apenas nas ações do presente.

Criação da cultura organizacional

Dentro de uma organização, aquilo que conduz as ações é a cultura organizacional. Diz-nos Barbassa que é muito importante haver um clima organizacional focado no alcance de metas e na procura de soluções.

Numa procura contínua da melhoria de performance, as organizações devem clarificar na sua cultura, o alinhamento entre a estratégia e a gestão.

⁸ Guilherma Barbassa, diretor da Stratec em <http://www.blog.stratec.com.br/2013/agosto/06-fatores-criticos-para-o-sucesso-da-gestao-estrategica>

⁹ André Vidmar, Sócio-Consultor da Soluções Certas Consultoria em <http://www.blog.stratec.com.br/2013/agosto/06-fatores-criticos-para-o-sucesso-da-gestao-estrategica>

Estabelecer um processo de gestão estratégica

É de extrema importância que a organização, seja ela pública ou privada, tenha na empresa um processo estruturado de gestão estratégica.

Vidmar defende que é fundamental as empresas terem um planeamento estratégico formalizado, que permita nortear de forma estruturada as suas ações procurando alcançar os objetivos e metas futuras. Barbassa concorda e complementa, afirmando que a gestão estratégica deve ser um procedimento contínuo, que deve prever reuniões de análise crítica da estratégia e do desempenho que contribui para a mesma, e não uma “coisa” do momento, ou seja, não deve depender de esforços pontuais.

Ferramentas de apoio à gestão estratégica

O sucesso do processo de gestão estratégica pode ser facilitado pelo facto de haver uma ferramenta ou um sistema que possibilite que os gestores possam controlar os indicadores, ações e metas de toda a empresa.

Diz-nos Vidmar que a gestão deve garantir a implementação daquilo que foi previamente definido e estruturado na estratégia, assim como avaliá-la e revê-la com frequência, permitindo que o planeamento estratégico se interligue com a realidade do dia-a-dia. Ressalva ainda que “para garantir que a gestão

ocorra de maneira integrada, é necessário que os processos operacionais sejam identificados, analisados, otimizados e formalizados. Além disso, é necessário identificar, acompanhar e controlar continuamente os indicadores estratégicos da organização oriundos do seu planeamento.

Monitorização e reavaliação constante da estratégia

A monitorização e a reavaliação constante da estratégia na organização, permite não só acompanhar a execução da estratégia bem como analisar de forma crítica, e sempre que se verifique necessário, reformular o planeamento.

Defende Vidmar que não basta planear e definir as estratégias. É necessário implementá-las da melhor maneira possível.

Neste sentido, o planeamento estratégico deve ser revisto periodicamente, uma vez que é dinâmico e não estático, e por isso são necessárias algumas vezes, alterações, correções e mudanças de rumo na empresa. Deste modo é possível criar constantemente novas perspectivas de sucesso.

É ainda necessário estar atento aos factores críticos que podem alavancar ou atrapalhar a gestão.

f) Competências Centrais da Empresa

Quinn e Hilmer, referenciam sete pontos para a identificação das competências centrais de uma empresa:

- Foco nas habilidades e nos conhecimentos e não nos produtos ou funções, que facilmente poderão ser copiados;
- Desenvolvimento de competências de longo prazo;
- Limitação do número de competências;
- Escolha das melhores fontes (alavancar o desenvolvimento da empresa a partir da identificação dos *gaps* do mercado);
- Domínio da área de conhecimento (possibilitará uma performance superior à da concorrência);
- Foco nas necessidades dos clientes (serviço e atendimento ao cliente, por exemplo);
- Alinhamento dos sistemas organizacionais.

Pode então dizer-se que as competências centrais de uma empresa devem ser difíceis de imitar e devem contribuir na criação de valor para os clientes. Neste sentido foram identificadas algumas directrizes que são consideradas essenciais e que devem pautar a atuação da CL.

Valores éticos

É de obrigatoriedade fundamental uma conduta ética por parte de todos os intervenientes da empresa;

Valorização de Recursos Humanos

Deve fazer-se sentir a valorização do crescimento profissional e desenvolvimento humano de todas as partes integrantes da empresa, reconhecendo as suas responsabilidades, competências, dignidade e desempenho.

Eficiência

Deverá ser otimizada pelo cumprimento da missão da CL.

Gestão transparente, responsável e participativa

Deverá ser cumprido o respeito à pluralidade de ideias a todos os níveis para que as tomadas de decisão, considerem e tenham em conta compromissos como a transparência, responsabilidade e participação.

Compromisso social

A Clínica deverá assumir perante a comunidade a obrigação de cooperar de forma ativa no seu desenvolvimento integral.

g) Identidade da Marca

A identidade da marca representa os elementos que traduzem uma marca.

A identidade como um conjunto de características específicas da marca (resultantes dos seus valores, da sua história, do seu aspeto físico, do seu reflexo, das suas propriedades e do clima de relação com os diferentes públicos), é descrita por Kapferer (1991).

A partir destes elementos seria possível determinar aquilo que, na perspectiva de Upshaw (1995), constitui o núcleo da identidade de uma marca: o seu posicionamento e a sua personalidade. O posicionamento identifica-a e diferencia-a na mente dos consumidores e face à oferta da concorrência. A personalidade constitui uma proposta metafórica de existência física e psicológica, que lhe dá um carácter e uma individualidade semelhante a qualquer ser humano. Pelo que a identidade de uma marca tem forte suporte num antropomorfismo aplicado à actividade económica. A este propósito afirma-se, por exemplo, que a Marlboro é masculina, a Apple é jovem ou a IBM é velha (Aaker, 1999), pressupondo que os consumidores interagem com as marcas como se estas fossem pessoas.¹⁰

¹⁰ Ruão Teresa, "A Comunicação de imagem. Um estudo de caso", p.8

Afirma Kapferer (1991) que traçar o prisma da identidade de uma marca implica que se tenha em consideração todos os sinais que transmite e emite a todos os seus públicos, assim como a interpretação feita pelos receptores desses mesmos sinais.

Neste sentido, foi também traçado o prisma da Identidade da Marca da CL.

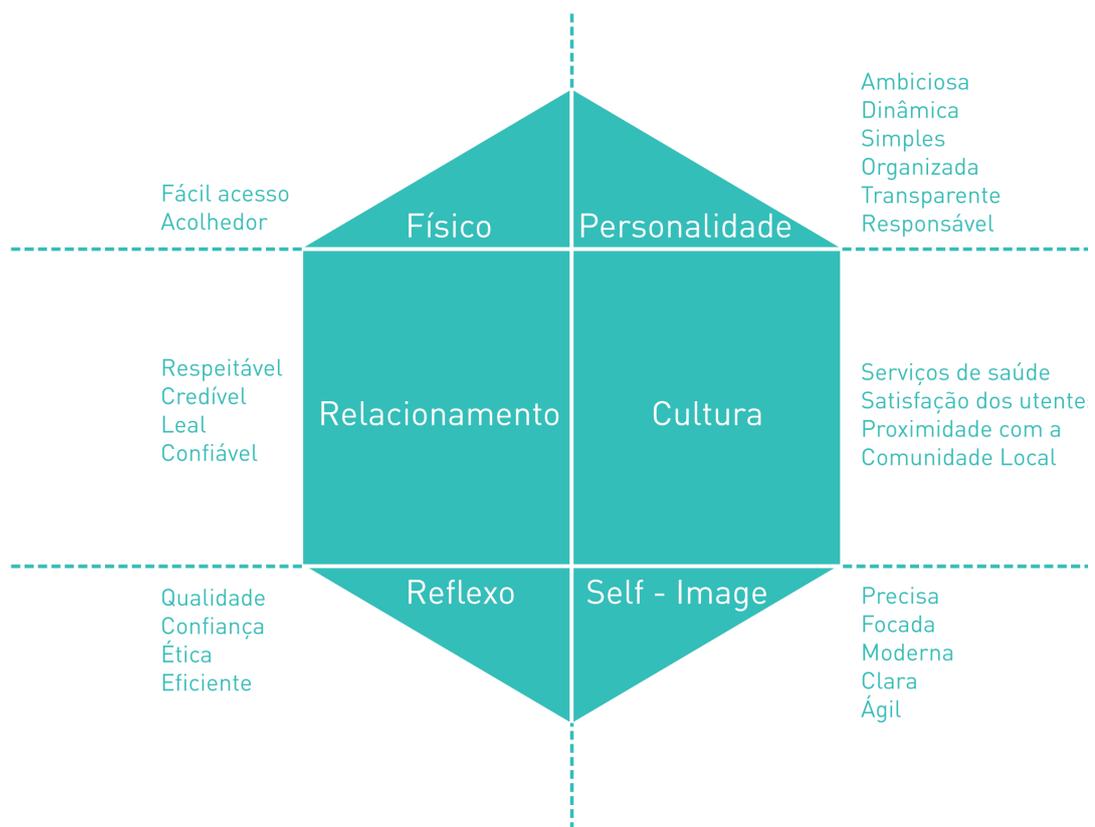


Figura 31 | Prisma da Identidade da Marca de Kapferer's.
Fonte: Fonte Jean Noel Kapferer e Autora 2015

h) Definição da Mensagem - Chave

Para que a empresa saiba o que deve comunicar e a quem, de modo a ter um discurso e uma actuação que corresponda às aspirações dos seus *stakeholders*, torna-se necessária a criação de uma mensagem-chave.

A mensagem que a CL transmitir aos seus públicos-alvo deve estar de acordo com a missão, valores e o posicionamento da empresa.

A principal mensagem a ser transmitida é que a Clínica Lusomédica, é uma clínica polivalente e que por este motivo presta o seu serviço em prol da satisfação dos utentes através de várias especialidades médicas, com especial enfoque naquelas cuja oferta nas imediações, e principalmente para a camada mais idosa da comunidade local, é extremamente limitada ou inexistente.

Neste sentido, a assinatura definida para a CL foi:

“Existimos para cuidar.”

14.1.7 Plano de Ações Estratégicas

O plano de ações estratégicas define as ações que devem ser tomadas depois da recolha e análise de dados. É uma ferramenta que auxilia na coordenação e cumprimento das ações previstas por parte das várias equipas, aplicável geralmente no curto prazo (pode também ser projetado a médio e a longo prazo), e descreve inclusivamente a forma como devem ser colocadas em prática. Este plano é extremamente importante e fundamental pois é ele que permite tomar medidas quer de correção de problemas quer de prevenção dos mesmos.

Metaforicamente, a função de um PAE traduz-se em levar-nos do ponto A ao ponto B, aquele que objetivamos, descrevendo todas as ações necessárias para atingirmos os resultados desejados.

a) Comunicação Interna

Após a definição dos objetivos do plano de comunicação é necessário identificar os meios mais eficazes para fazer da comunicação interna uma ferramenta do dia-a-dia.

Os meios utilizados podem ser:

- Oraís;
- Escritos;
- Audiovisuais;
- Novas tecnologias;

Neste sentido e para fazer face às necessidades da CL em termos de comunicação, e com base nos dados anteriormente recolhidos, iremos optar pelas seguintes ferramentas:

- Reunião (nas PME é um dos meios mais eficazes para comunicar. Transmite informação de referência e é imediato) - estipula-se uma reunião mensal com todos os colaboradores, na qual será dada prioridade à partilha de informação e à apresentação quer de oportunidades de melhoria quer de aspectos fortes;
- Placard (adequado para todo o tipo de mensagens, simples e de fácil gestão);
- Inquéritos (permitem fazer uma avaliação do clima da empresa bem como a expressão das opiniões dos diferentes públicos da empresa);

- Caixa de sugestões (permite que todos os trabalhadores tenham a possibilidade de dar sugestões, encorajando a participação e espírito de iniciativa);
- E-mail (é um meio rápido e barato para envio de uma notícia por exemplo);
- Manual de Acolhimento (facilita a integração através de uma apresentação da empresa e dos seus procedimentos);
- Carta ao pessoal (eficiente no combate aos rumores; deve ser assinada pela administração ou direção e objetiva focando aspetos importantes da vida da empresa para não dar aso a interpretações erradas).¹¹
- Reunião individual de *feedback* (dará a possibilidade de pelo menos de 6 em 6 meses todos os colaboradores falarem sobre a sua opinião relativamente a diferentes fatores. O objetivo passa por combater rumores e mantê-los motivados e integrandos com a possibilidade de serem ouvidos.

¹¹ <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna>

a.1) Gestão de Processos

Neste tópico, e através da observação directa, verificaram-se grandes dificuldades e resistência no acompanhamento dos avanços tecnológicos. Como mencionado anteriormente, no subtítulo dedicado aos “Eventos”, objetiva-se promover formações/workshops que incluirão também os funcionários neste sentido para que seja facilitada a agilização de processos. Algumas das ações específicas a ter em conta são:

- Reorganização de ficheiros;
- Informatização das fichas dos pacientes;
- Criação de bases de dados;

a.2) Gestão de Recursos Humanos

Além de ser o departamento que tem a responsabilidade de seleção, contratação, formação, remuneração, e estabelecimento de toda a comunicação relativa aos colaboradores da organização, os Recursos Humanos podem referir-se também à totalidade de colaboradores que integram uma empresa.

Os objetivos do plano neste sentido, passam pela criação de um Portal do Colaborador, ao qual se poderá aceder a partir do próprio website da clínica. Após o login, cada colaborador tem acesso a uma página personalizada, através da qual poderá aceder a informações de tudo o que sejam comunicações da clínica, novas atividades, novas parcerias, novas promoções bem como o mapa de férias (com possibilidade de marcação através do próprio portal), e a calendarização do *feedback* individual com a direção de RH que será realizado de seis em seis meses.

a.3) Espaço Físico

Tal como analisado através da recolha de dados dos diferentes públicos da CL, é necessária a melhoria de algumas condições relativas às instalações, nomeadamente quanto à temperatura, comodidade e iluminação, o que será também relacionado com algumas mudanças na decoração do espaço que deverão ser feitas por profissionais da área.

Este projeto contemplará ainda nesta temática, num capítulo adiante, a apresentação de soluções ao nível da organização e sinalização dos diferentes espaços para que possam ser facilmente entendidos e devidamente respeitados por todos.

b) Comunicação Externa

Para fins da comunicação externa serão utilizados os seguintes meios:

- Distribuição de um panfleto informativo (que permita dar conhecimento da reestruturação da CL).
- Internet (Website), com informações gerais e específicas sobre a Clínica e os seus serviços, bem como a possibilidade de marcar consultas *online*;
- Criação de Aplicação que permitirá aos utentes aceder à sua informação pessoal.
- Criação de painéis identificadores na fachada da CL;
- Colocação de sinalização nas imediações da CL;
- Colocação de uma lona vertical na fachada da CL, nos primeiros meses (depois de cedida a autorização da Câmara de Lisboa);
- Criação de iniciativas recorrendo a oferta de serviços pontuais em datas comemorativas (ex: dia da mulher, dia dos avós, dia mundial da saúde, etc.), aproveitando a Junta de Freguesia para publicitar os mesmos;

- Criação de cartão de visita e outros suportes informativos como panfletos que possam ser distribuídos na zona de actuação da CL;
- Newsletter eletrónica mensal com informações sobre a clínica;
- Envio automático de mensagens/email a lembrar as consultas com possibilidade de acesso ao calendário pessoal dos utentes, registando a informação de forma automática.
- Associação da prescrição do médico a lembretes no telemóvel, para que o utente seja avisado automaticamente na hora de toma de medicação.
- Realização de iniciativas como formações dadas por especialistas sobre temas específicos, proporcionando aos utentes e potenciais interessados, informações úteis para o seu dia-a-dia - aproveitar também neste tópico o apoio que pode ser a junta de freguesia na dinamização e promoção destes eventos;
- Numa fase posterior pretende criar-se o canal da clínica que além de permitir o entretenimento dos utentes na sala de espera com vídeos explicativos com sugestões dos médicos, por exemplo (que poderão ser encontrados também no website), traduz-se numa nova ferramenta para negociação de publicidade e num meio de publicidade para potenciais patrocinadores.

b.1) Actividades de Relações Públicas

As Relações Públicas devem ser consideradas como uma actividade de gestão estratégica na medida em que orientam a comunicação entre a organização e os vários públicos e são uma boa arma para combater situações de crise.

Este plano contempla as seguintes ações de RP:

- Planeamento e execução de actividades internas e externas de RP da CL;
- Coordenação do sistema de recepção e atendimento dos utentes;
- Planeamento, organização, promoção e realização de eventos internos;
- Organização e divulgação interna do calendário anual de eventos;
- Coordenação, apoio e realização de campanhas institucionais de incentivo à racionalização de gastos, qualidade de serviços, eficiência e produtividade, cultura organizacional, responsabilidade social e outras do interesse da CL.

b.2) Marketing e Publicidade

O marketing é, numa primeira abordagem “o conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos ou serviços aos seus clientes com rentabilidade”.

O modo como as empresas o têm praticado tem vindo a modificar-se ao longo das várias décadas sob influência de variados fatores tecnológicos, económicos e científicos.

É na segunda metade do século XX que as empresas consagram o marketing definitivamente como “ferramenta” determinante para o seu desenvolvimento. (Mercator pp.24, 25)

“O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.” (Mercator, p.28)

“A publicidade é um grande meio de comunicação com a massa, pois não é possível fazer um anúncio adaptado a cada indivíduo da multidão consumidora. (...) A publicidade é um poderoso fator de promoção de vendas e relações públicas, permitindo ao anunciante estabelecer um contacto rápido com os consumidores. (...) É graças à publicidade que é possível alcançar mercados distantes (...) em diferentes lugares, condicionando esse público para a compra de um produto.” (Silva, 1926)

As ações de Marketing e Publicidade sobre as quais a CL se irá debruçar são:

- Planeamento de campanhas de marketing e publicidade para promoção da imagem institucional da CL;
- Definição do calendário anual das campanhas institucionais;
- Realização de pesquisas do clima organizacional de modo a servir de auxílio para a comunicação interna e planeamento empresarial;
- Realização de pesquisas de opinião na área de atuação da CL para avaliação do impacto e percepção da comunidade em relação ao serviço prestado pela CL;
- Planeamento de atividades de endomarketing para o público interno da empresa;
- Planeamento e coordenação de ações de marketing e publicidade entre a CL e outras entidades do mercado executivo envolvente;

- Definição de critérios para apoio institucional e patrocínio de eventos que possam contribuir para o fortalecimento da identidade da CL, e da sua relação com os diferentes públicos externos.
- Estabelecer padrão visual, controlar e aprovar a produção quer de publicações quer de materiais informativos e promocionais da CL;
- Acompanhamento, aprovação e impressão de publicações e materiais gráficos publicitários;
- Coordenação e aprovação da produção de peças audiovisuais;
- Definição do slogan, estratégias e conceitos para difundir projetos e ações relacionados com a imagem institucional da entidade;
- Organização e atualização do Manual de Identidade Visual da CL;

- Gestão do website da CL e responsabilização pela atualização dos conteúdos e do layout;
- Desenvolver uma gestão de documentação e arquivos;
- Coordenação da elaboração, implantação, avaliação e revisão periódica do PCE da CL;
- Planeamento, execução, monitorização e avaliação de todas as actividades e ações relacionadas com a comunicação externa e interna, promoção de eventos, marketing e publicidade, relações públicas;
- Definição de estratégias para lidar com situações de crise e emergência (acidentes, problemas técnicos, paralisação e greve de funcionários)
- Promoção da imagem institucional da C.L diante dos públicos internos e externos, em sintonia com a missão, visão, valores e objetivos definidos no planeamento estratégico;

b.3) Comunicação *Online*

A CL passará a ter uma forte presença a nível *online* com a criação de um perfil no LinkedIn para efeitos de recrutamento e de um site dinâmico, sóbrio e claro, através do qual será possível consultar todas as informações relacionadas com a clínica, nomeadamente as especialidades médicas e os serviços existentes, por exemplo, bem como a possibilidade de marcação de consultas.

No que diz respeito à rede social do Facebook, será favorável o recurso à ferramenta “patrocínios”, que permitirá à clínica promover-se nesta plataforma digital.

Será ainda vantajosa a criação de uma aplicação para telemóvel, nomeadamente para facilitar a marcação de consultas, bem como permitir o acesso ao histórico pessoal do utente, em equipamentos móveis.

b.4) Comunicação do Serviço

A Clínica Lusomédica deverá manter sempre actualizados os seus suportes de comunicação (seja na presença *online*, na sinalização de espaços da clínica, ou informação disponível do lado exterior do edifício).

b.5) Comunicação com a Comunidade Local

O relacionamento com a comunidade local, assume-se neste plano como uma vertente pertinente da estratégia, que irá contribuir significativamente no sucesso da integração da CL na sociedade que a rodeia.

A promoção de iniciativas que tenham um impacto directo na comunidade local, ajudará a criar uma relação de confiança, permitirá eliminar possíveis barreiras e consequentemente proporcionará uma consolidação do relacionamento com o público.

b.6) Parcerias

A noção de parceria remonta a algo positivo, na acepção originária da palavra - a partir de um elemento comum, unem-se dois actores para um determinado fim que procura beneficiar ambas as partes.

Por falta de meios e estrutura para um estudo mais aprofundado, sugere-se neste plano que no futuro (a médio prazo) sejam estabelecidas parcerias com várias empresas e instituições da zona, que ofereçam um complemento de vantagem.

b.7) Responsabilidade Social

A Clínica Lusomédica pretende desempenhar um papel ativo, honrando a responsabilidade social, na medida das suas possibilidades e das necessidades da população da zona circundante pelo menos uma vez de dois em dois meses.

Objetiva criar e manter relações estreitas com instituições como a Paróquia local, Agrupamento de Escuteiros, Refood, Centros de dia, Lares, entre outras, cujo contacto com a realidade diária da população é extremamente elevado e que neste sentido conseguirão sinalizar casos com mais facilidade, reportando-nos os mesmos para que consigamos fazer face e dar resposta / encaminhamento àqueles em que nos for possível intervir.

b.8) Eventos

Os eventos são uma das áreas que melhor promovem o bom ambiente dentro de uma organização. Com isto em mente deverá ser feita uma aposta na formação e na realização de workshops (patrocinados pela empresa) dirigidos aos colaboradores da CL a fim de aumentar o seu conhecimento e de contribuir de forma positiva para o bom funcionamento e imagem da CL enquanto empresa que pretende estabelecer um posicionamento no mercado;

Deverá ainda ser mantido o habitual jantar anual pela altura do Natal, ao qual será associada a oferta de presentes aos filhos dos colaboradores da CL;

Por último, a empresa pretende registar na sua calendarização os aniversários dos colaboradores.

b.9) Ativação da marca

O mercado está saturado de comunicação e de anúncios sem apelo emocional/sensorial. O consumidor está cansado. Neste cenário surge espaço para o desenvolvimento de marcas mais ativas na vida do consumidor, sobretudo ao nível emocional. O consumidor espera que a marca e a suas manifestações sejam de apreço e respeito, e com a sincera intenção de garantir o seu conforto, bem-estar e felicidade.

Diz-nos Adrian Finch que “ativação de marcas é um conjunto de ações que leva uma experiência real para o consumidor e que se converte em compra. Seja no ponto-de-venda, na rua, nos bares, no seu lazer. Num momento de maior segmentação da mensagem, ações de ativação ganham importância. Mas é preciso ser muito estratégico para realizar um bom trabalho nesta área. É preciso entender o que o consumidor quer naquele momento e lugar”¹².

Neste sentido a estratégia proposta neste tópico passa por, numa fase inicial, promover a CL de forma ativa (e através de algumas ferramentas de comunicação externa mencionadas anteriormente) junto da comunidade, aproximando-a através da divulgação, e explicação de “quem somos” e “o que fazemos”, que as pessoas são as mesmas, que o profissionalismo caracteriza a CL é o mesmo mas que conta agora com uma expansão de serviços e com uma nova equipa de gestão.

¹² <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna>

14.1.8 Orçamento

O Plano Estratégico de Comunicação Empresarial da CL ao equacionar as ações estratégicas conducentes ao cumprimento dos objetivos traçados, estimou os custos envolvidos nas ações apresentadas. [Anexo 4](#) (p.231)

14.1.9 Cronograma de Ações

O Cronograma é uma ferramenta de gestão de atividades apresentado geralmente em forma de tabela que contempla quer as atividades previstas quer o período de tempo em que se pretende executá-las.

	Jan	Fev	Mar	Abr
Comunicação Interna	X	X	X	X
Comunicação Externa	X	X	X	X
Website (implementação)			X	X
Sinalização nas imediações				X
Iniciativas dias comemorativos				X
Marketing e Publicidade	X	X	X	X
Actividades de RP			X	
Comunicação do Serviço	X	X	X	X
Comunicação Com. Local	X	X	X	X
Comunicação <i>Online</i>	X	X	X	X
Parcerias				
Eventos			X	
Responsabilidade Social				
Espaço Físico				
Gestão de Processos				

Figura 32 | Cronograma de Ações.
Fonte: Autora, 2015

14.1.9.1 Análise do Cronograma

Numa breve análise sobre o cronograma definido para a CL, que se pode observar na Figura 30, pelo período de um ano, e que incide sobre atuações ao nível da comunicação interna e externa destaca-se:

- A comunicação interna tem que ser trabalhada ao longo de todo o ano;

Já a comunicação externa, apresenta diferentes nuances:

- Prevê-se que a implementação do website, seja realizada entre os meses de Março e Maio, reservando-se o mês de Setembro para fazer um ponto de situação relativamente ao seu funcionamento;
- Dada a burocracia necessária para a colocação de sinalização nas imediações, entre contactos e a sua implementação, estão previstos três meses distribuídos ao longo do ano para a sua afixação;
- Iniciativas de dias comemorativos estipuladas para o dia mundial da Saúde, dia da criança, dia dos avós, dia mundial do cancro da mama, por exemplo;
- Quanto ao Marketing e Publicidade, Comunicação do Serviço, Local e *Online*, estão também contempladas ao longo de todo o ano;

- A estratégia de criação de parcerias começará a ser trabalhada no mês de Março em meses intercalados daí em diante;
- Quanto aos eventos, a formação e realização de workshops está prevista de três em três meses, com a sinalização do mês de Dezembro em que está previsto o jantar de Natal com os colaboradores;
- Ações de responsabilidade social previstas para uma vez de dois em dois meses pelo menos, com início em Maio;
- Intervenções no espaço físico nos meses de verão (de menor movimento);
- Regularização de processos a partir de Maio em diante.

14.1.10 Avaliação e Controlo

Nesta fase será examinado o estado da empresa o que possibilitará determinar se está a caminhar em direção aos objetivos estabelecidos. Esta etapa abrange processos de:

- Avaliação de desempenho, comparando o desempenho real com as metas, objetivos, projetos e desafios estabelecidos;
- Ações que pretendam fazer as correções que se verifiquem necessárias e respetivo acompanhamento das mesmas;

Capítulo 4

Casos de Estudio

15. Casos de Estudo

Neste capítulo é abordada a metodologia de Casos de Estudo, através da qual foram selecionados 5 Casos de Estudo de Identidades Visuais corporativas de instituições e de profissionais de saúde com o objetivo de apurar os processos de seleção de desenho, signos assim como do desenvolvimento do processo de Identidade Visual Corporativa de forma a garantir coerência.

O objetivo foi reunir um conjunto de projetos de design¹³. Os cinco Casos de Estudo selecionados foram relativos aos projetos de identidade Visual de:

- ONCO - Centro de Oncologia
- UROMED
- AMC
- Dr. Edibert Melchert - Médico Urologista
- Marlos da Silveira

A análise dos Casos de Estudo que se segue é não intervencionista. Através da observação direta pretende apurar questões relevantes do ponto de vista da aprendizagem.

¹³ Quatro dos cinco casos estudado são de uma mesma fonte, pela facilidade na obtenção de informação por se tratar de uma agência especializada em marketing médico.

15.1 ONCO

Contexto:

Projeto para o Centro de Oncologia - ONCO - do Hospital da Fundação Ivan Goulart. A união dos símbolos que representam elementos positivos, servem de estímulo a quem enfrenta a doença e que passa pelo tratamento. O ipê, a planta mestra conhecida pela sua beleza e resistência e por curar vários tipos de doenças está representada a amarelo. A verde, o beija-flor, o mensageiro da cura na crença popular, e que nos estimula a encontrar alegria em cada situação e a suavizar conflitos emocionais. O bico do beija-flor dentro do ipê representa a extração do néctar, que num sentido figurado significa a cura. No círculo encontram-se representadas as letras “C” de Centro e “O” de Oncologia. A união de ambas simboliza também uma pessoa de braços abertos, representando equilíbrio, confiança, esperança e liberdade.

Valores:

- esperança
- fertilidade
- crescimento
- saúde
- equilíbrio
- confiança
- liberdade
- segurança
- satisfação
- energia
- estabilidade



Figura 33 | ONCO - Logotipo.
Fonte: moovdesign.com.br



Figura 34 | ONCO - Fotografia da entrada.
Fonte: moovdesign.com.br

15.2 UROMED

Contexto:

Neste projeto o desafio consistiu na renovação da Identidade Visual bem como na inserção da UROMED no mundo digital através da criação de um website que transmitisse a ideia de um centro de urologia sério, qualificado e de confiança. Procurou-se utilizar elementos associados à antiga identidade da UROMED. As especialidades da clínica estão representadas pelas seis linhas brancas. A linha central surge como elemento representativo do paciente, o foco principal de todos os profissionais.

Valores:

- seriedade
- harmonia
- confiança
- cuidado com o paciente



Figura 35 | UROMED - Logotipo.
Fonte: e-sau.de

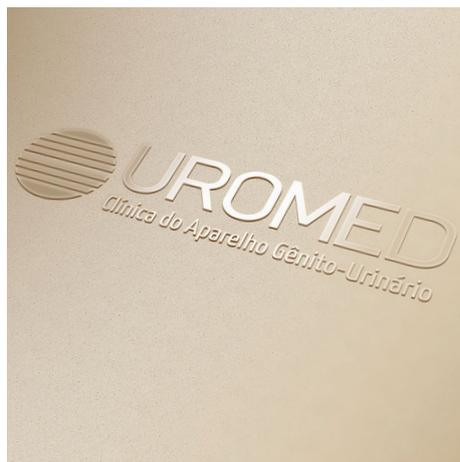


Figura 36 | UROMED - Estacionário e outros.
Fonte: e-sau.de

15.3 AMC

Contexto:

A ACM pretendia a renovação da sua identidade visual. Neste sentido foi pensada uma renovação que visou modernizar as formas que já haviam sido utilizadas no logotipo anterior, agregando-lhe força e modernidade mas mantendo a forma já reconhecida pelo público.

Valores:

- inovador
- tradição
- vigor
- força
- dinamismo
- modernidade



Figura 37 | ACM - Logotipo.
Fonte: e-sau.de



Figura 38 | ACM - Estacionário e website.
Fonte: e-sau.de

15.4 Dr. Edibert Melchert

Contexto:

Projeto de Marketing Digital e Identidade Visual para o Dr. Edibert Melchert - médico urologista cujo objetivo era a criação de uma marca “profissional” e que possibilitasse a sua inserção no meio digital através de um website.

Para a criação da Identidade visual, procurou-se utilizar, e através de uma forma amigável e acessível ao paciente, elementos que remetessem para a eficácia e modernidade.

O símbolo representa a letra “M” de Melchert e ainda o infinito. Os tons azuis transmitem uma ideia de segurança e confiança. No website procurou utilizar-se um design moderno e “clean”.

Valores:

confiança
■ modernidade ■ eficácia
trabalho ■



Figura 39 | Edibert Melchert - Logotipo.
Fonte: e-sau.de



Figura 40 | Edibert Melchert - Estacionário e website.
 Fonte: e-sau.de

15.4 Dr. Marlos da Silveira

Contexto:

O ginecologista procurou a criação de uma marca própria que associasse aos valores profissionalismo, dinamismo e confiança, a sua área de actuação - a ginecologia, obstetrícia e reprodução humana.

O símbolo da nova identidade visual é composto por dois círculos, que representam o processo de fecundação. O círculo maior, a azul escuro, representa a sustentação do círculo interno, num azul mais claro.

O dinamismo é transmitido através da forma não usual em que estão distribuídos os elementos como o símbolo, nome e complemento.

Valores:

- profissionalismo
- dinamismo
- confiança



Figura 41 | Marlos da Silveira - Logotipo.
Fonte: e-sau.de



Figura 42 | Marlos da Silveira - Estacionário e fardamento.
Fonte: e-sau.de

15.6 Testes de Percepção

“A percepção visual é a apreciação da realidade através do sentido da visão. Assim, o observador constrói uma realidade interna baseada na realidade externa. Porém, a partir da coexistência dessas duas realidades, usa-se a imaginação, como parte da realidade interna, afetando a isenção perceptiva do que é apreendido como realidade externa.”¹⁴

¹⁴ Princípios da teoria Gestalt na composição visual da interface “WebGD Acessível”

O princípio básico da teoria de Gestalt é de que o inteiro é interpretado de forma diferente da soma de cada uma das partes. Uma das formas através das quais o nosso subconsciente procura sempre a solução mais simples para um problema, é através da formação de grupos de figuras com características comuns.

Além de um ideal estético a atingir, a simplicidade é também uma necessidade para um perfeito reconhecimento e legibilidade da marca. Paul Rand (1985, p.34) diz que a eficácia da marca gráfica relativamente à capacidade de memorização pode ser demonstrada a partir de um teste de desfoque através do qual é possível verificar se os elementos estruturais se mantêm ou se desaparecem.

Tendo isto presente, foram realizados testes com o objetivo de poder fazer uma análise sobre a legibilidade bem como poder compreender se as marcas selecionadas como referências apresentam ou não uma construção eficaz.

15.6.1 ONCO



Figura 43 | Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque.
Fonte: moovdesign.com.br e autora, 2015

A realização do teste de desfoque permite concluir que na marca gráfica da ONCO, o nome do centro permanece legível bem como o símbolo que continua perceptível.



Figura 44 | Marca Gráfica ONCO simétrica.
Fonte: Autora, 2015

Como podemos verificar na figura 42 estamos perante uma marca gráfica simétrica.



Figura 45 | Marca Gráfica ONCO vários tamanhos .
(Fonte: Autora, 2015)

Quanto à redução da marca gráfica ONCO é possível concluir que mesmo num tamanho reduzido, a forma se mantém perceptível. Estamos portanto perante uma marca gráfica de grande força em termos de lettering graças à sua espessura que é adequada para que se mantenha a leitura até em tamanho reduzido, apesar do símbolo se perder ligeiramente.

15.6.2 UROMED



Figura 46 | Marca Gráfica UROMED na sua versão normal e teste de desfoque .
Fonte: e-sau.de e autora, 2015

Procedendo ao teste de desfoque na marca gráfica UROMED é possível constatar que o nome da organização não perde a legibilidade tal como o símbolo, à semelhança da ONCO. No entanto a assinatura deixa de ser legível.



Figura 47 | Marca Gráfica UROMED simétrica.
Fonte: Autora, 2015

Estamos perante uma marca gráfica simétrica como demonstra a figura X.



Figura 48 | Marca Gráfica UROMED vários tamanhos.
Fonte: Autora, 2015

Tal como no teste de desfoque, nem o nome nem o símbolo da marca gráfica UROMED perdem legibilidade ao ser reduzidos, no entanto a assinatura torna-se novamente ilegível em tamanhos reduzidos.

15.6.3 ACM



Figura 49 | Marca Gráfica ACM na sua versão normal e teste de desfoque.
Fonte: e-sau.de e autora, 2015

À semelhança dos exemplos anteriores, pode concluir-se através deste estudo que também o nome da Marca Gráfica ACM se mantém perceptível. Relativamente ao símbolo o efeito das sobreposições de formas e cores acaba por perder alguma legibilidade.



Figura 50 | Marca Gráfica ACM assimétrica.
Fonte: Autora, 2015

Como se pode constatar na figura X estamos perante uma marca gráfica assimétrica.



Figura 51 | Marca Gráfica ACM vários tamanhos .
Fonte: Autora, 2015

O nome marca gráfica ACM é perceptível mesmo em tamanho reduzido, no entanto a tendência do símbolo é, à medida que o tamanho diminui é de perder alguma legibilidade quanto às sobreposições das formas.

15.6.4 Dr. Edibert Melchert



Figura 52 | Marca Gráfica Edibert Melchert na sua versão normal e teste de desfoque.
Fonte e-sau.de e Autora, 2015

Uma vez mais o teste de desfoque permite concluir que na marca gráfica da Edibert Melchert, permanece legível, apesar do efeito tangram ter tendência a desvanecer.

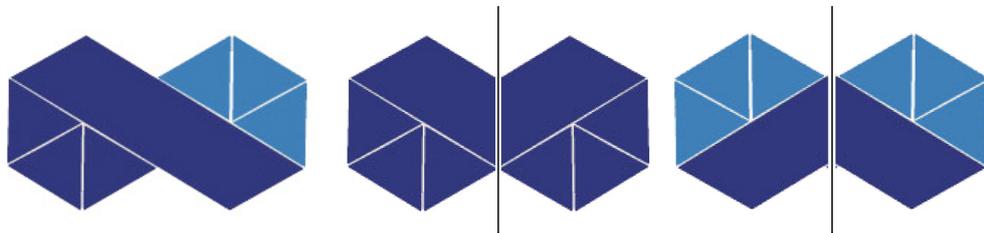


Figura 53 | Marca Gráfica Edibert Melchert assimétrica.
(Fonte autora, 2015)

A marca gráfica Edibert Melchert é assimétrica como nos mostra a figura X.



Figura 54 | Marca Gráfica Edibert Melchert vários tamanhos.
Fonte: Autora, 2015

Quanto à marca gráfica Edibert Melchert, o seu nome perde legibilidade. A sua forma mantém-se, no entanto, e como aconteceu no teste de desfoque os espaços em negativo tornam-se menos perceptíveis bem como a assinatura.

15.6.5 Dr. Marlos da Silveira



Figura 55 | Marca Gráfica Marlos da Silveira na sua versão normal e teste de desfoque.
Fonte: e-sau.de e autora, 2015

Através do teste de desfoque é possível verificar que a marca gráfica Marlos da Silveira mantém a legibilidade em todos os seus elementos

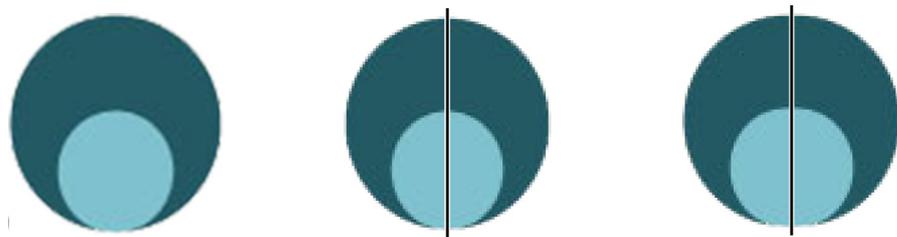


Figura 56 | Marca Gráfica Marlos da Silveira simétrica.
Fonte: Autora, 2015

Estamos perante uma marca gráfica simétrica como demonstra a figura X.



Figura 57 | Marca Gráfica Marlos da Silveira vários tamanhos.
Fonte: Autora, 2015

Ao realizar o teste de redução é possível perceber que o logotipo vai perdendo legibilidade à medida que o tamanho é menor.

15.7 Análise Comparativa

	Teste Desfoque	Simetria		Redução de Escala
		Simétrica	Assimétrica	
ONCO	X	X		X
UROMED	X	X		X*
ACM	X		X	X*
Dr. Edibert Melchert	X		X	X*
Dr. Marlos da Silveira	X	X		X*

Figura 58 | Quadro comparativo.
Fonte: Autora, 2015

A figura 56 apresenta-nos uma relação comparativa das MG estudadas, através da qual se pode concluir que:

- Todas as MG se mantêm legíveis no teste de desfoque.
- A maioria apresenta elementos simétricos.
- Em todas o nome mantém-se perceptível à redução de escala, embora em quatro das cinco, as assinaturas acabem por se tornar ilegíveis à medida que o tamanho vai sendo reduzido.

15.8 Síntese do Capítulo

Concluídos os testes de percepção, é possível retirar algumas conclusões acerca das soluções que funcionam e, por outro lado, daquelas que podem traduzir-se num obstáculo em termos de desenho, simbologia, e percepção. Neste sentido é importante referir alguns aspectos que devem ser tidos em conta aquando da criação da IV de uma marca, como por exemplo:

- A tipografia escolhida deve estar equilibrada com o símbolo pra que nenhum dos dois elementos perca a sua força;
- Relativamente à simetria, os elementos simétricos são percebidos mais facilmente do que elementos assimétricos;
- Nos testes de desfoque e redução verificou-se que é importante dar relevância ao espaço negativo uma vez que é o mesmo que garante a legibilidade.

A identidade visual deve ser perceptível em qualquer situação através da sua legibilidade, flexibilidade, memorização e clareza.

Capítulo 5

Caso de Estudo Exploratório 2

16 Projeto de Identidade Visual Corporativa

Apesar de na teoria a IVC ser um tópico que é geralmente contemplado no próprio Plano Estratégico, neste projeto, e uma vez que constitui por si só uma temática que está directamente relacionada com a área do de Design de Comunicação, é-lhe atribuída a exclusividade deste capítulo.

Quanto maior a capacidade de suscitar uma imagem positiva da marca que representa, maior o sucesso de um projeto de identidade visual corporativa.

No entanto, para que possa ser facilmente reconhecida, é necessário garantir a coesão gráfica de todos os elementos utilizados no processo de comunicação. (Tavares, 2014)

O capítulo que se segue contempla todos os aspetos relacionados com a componente prática do projeto de IVC, nomeadamente a criação da identidade visual corporativa, os testes de percepção, as aplicações gráficas e o manual de normas gráficas.

16.1 Briefing

Em rigor, a Clínica Lusomédica enquanto entidade não possui qualquer tipo de apresentação gráfica. Terá sido feita, em tempos, uma separação entre a área da imagiologia e das restantes, e nesse sentido o logotipo apresentado anteriormente nos inquéritos feitos aos diferentes públicos refere-se especificamente ao “Centro de Imagiologia Médica.” Considerando que é esse mesmo logotipo que se encontra actualmente representado maioritariamente em estacionário próprio de imagiologia, como envelopes de exames e papel de relatório, por exemplo, é natural que a pequena percentagem que afirmou relacioná-lo com a Clínica, seja utente da imagiologia.

Neste momento a direcção concorda que as especialidades praticadas devam ser todas representadas pela CL.

Com base no estudo e análise feitos anteriormente, bem como nos dados recolhidos nos inquéritos, o projeto de identidade visual corporativa visa atribuir à marca um carácter sólido, contemporâneo e que seja facilmente entendido pelo público-alvo, através da criação e modernização da sua linha gráfica e apresentação. Pretende-se que a imagem da CL evidencie o profissionalismo, compromisso, qualidade e confiança.



Figura 59 | Logotipo Centro de Imagiologia Médica.

16.2 Imagem Robot da Marca



Figura 60 | Imagem Robot da Marca.
Fonte Autora, 2015

16.3 Marca Gráfica

A Marca Gráfica surge como o signo de identidade mais importante a seguir ao nome, e um dos mais relevantes para a identificação e promoção da marca. Funciona como signo identificador e diferenciador através da representação gráfica do nome ou conceito. Quanto mais se diferenciar graficamente dos seus concorrentes, e sendo credível, maior é a probabilidade de reconhecimento e memorização da marca, que deve ainda simbolizar por si só os seus valores intangíveis. Com base na análise aprofundada feita à CL no capítulo anterior, foram desenvolvidos vários esboços para a marca gráfica, seguindo-se a escolha da tipografia e da paleta cromática.

Neste tópico será apresentado o desenvolvimento do processo gráfico para a criação da representação da Clínica Lusomédica. O objetivo passou por incorporar numa só marca, os valores definidos anteriormente na estratégia para a marca:

- Profissionalismo
- Compromisso
- Confiança
- Qualidade

Apesar de ter começado exatamente por aí - recorrendo aos símbolos mais comuns - pretendeu-se criar uma marca gráfica que fosse além do que é habitualmente usado em instituições de saúde como por exemplo a cruz da saúde, caduceus (serpente que simboliza a medicina), mãos ou corações.

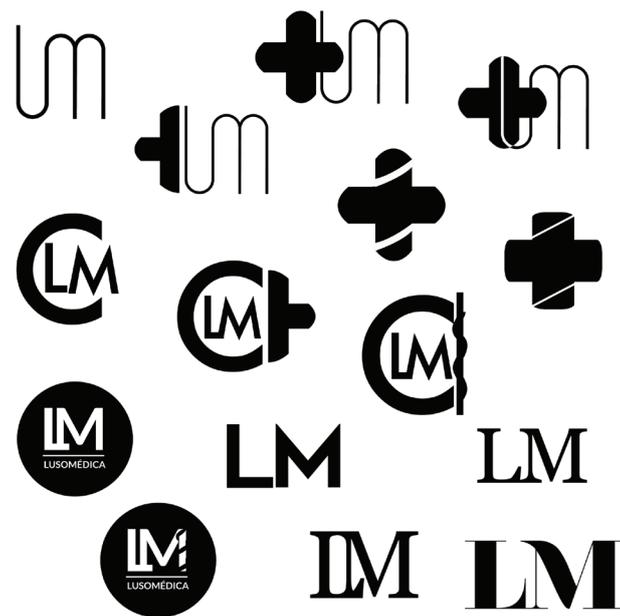


Figura 61 | Primeiros esboços do símbolo da Marca Gráfica.
Fonte: Autora 2015

Após os primeiros esboços para a Marca Gráfica em que além de intuitiva acabou por ser óbvia a escolha das duas maiúsculas relativas às duas palavras que compõem o nome “Luso” e “Médica”, percebeu-se que seria importante o recurso ao quadrado - figura geométrica que representa rigidez, firmeza e organização pelas suas características construtivas. Pode ser traduzido como o domínio da precisão, da perfeição; o quadrado agrega ainda significados como estrutura, sobriedade, solidez, estabilidade e ordem, que são no fundo características que de forma mais ou menos directa a CL pretende transmitir aos seus utentes.

Posteriormente sentiu-se a necessidade de incluir um elemento de outra cor para quebrar a monotonia em termos cromáticos, e neste sentido surge o sol nascente como elemento que pretende representar a individualidade e singularidade de cada utente, podendo associar-se ainda o significado de melhoria e de esperança num “novo dia”.



Figura 62 | Esboço do símbolo.
Fonte Autora, 2015

Na tipografia optou-se por uma fonte de categoria moderna da família Didone, que foi transformada permitindo conseguir um equilíbrio entre a suavidade e rigor.

Após a elaboração do símbolo, este, foi conjugado com o logotipo. Optou-se por centrar o logótipo com o símbolo. Ao dividirmos a marca gráfica em símbolo e logotipo é possível afirmar que o símbolo transmite os valores pretendidos definidos na estratégia (profissionalismo, compromisso, confiança e qualidade). Relativamente ao logotipo, traduz-se na apresentação de uma palavra horizontal (centrada com o símbolo), o que reforça a noção de solidez e de estrutura que se pretende transmitir, assim como a estabilidade que se consegue através da harmonia da relação dos dois elementos bem como através das cores utilizadas



Figura 63 | Conjugação símbolo e logotipo.
Fonte Autora, 2015

Quanto à seleção cromática para a marca gráfica da Clínica Lusomédica, assentou na cor azul esverdeada - por estar associada à saúde, transmitindo segurança, harmonia, estabilidade, confiança, profissionalismo e ainda a sensação de higiene - e no amarelo que transmite luz, calor e otimismo. Em suma, é também através da seleção cromática que é possível identificar os atributos da personalidade da marca.

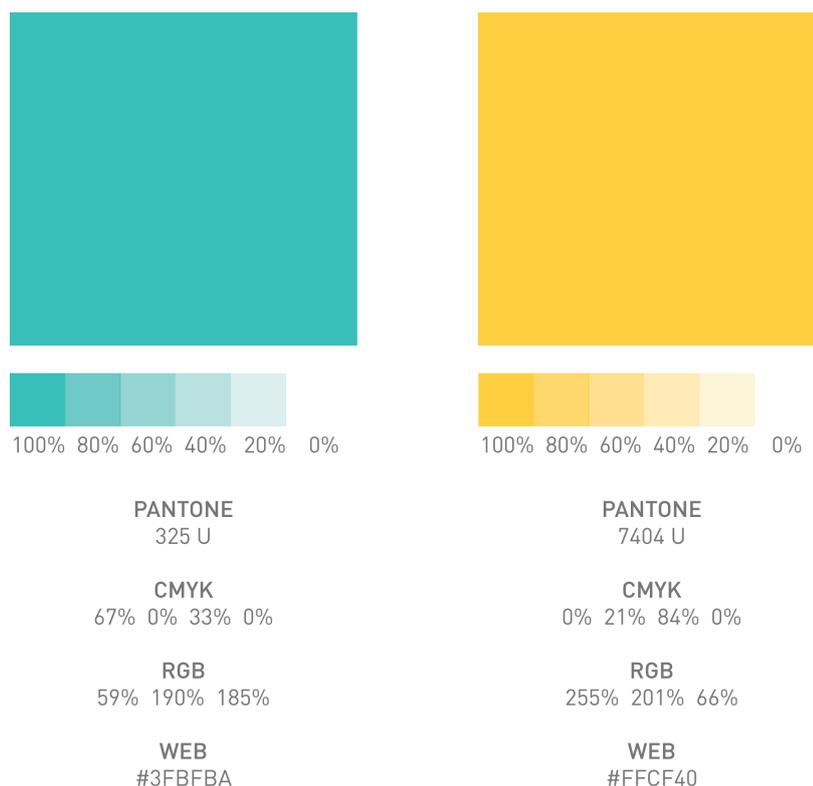


Figura 64 | Seleção cromática
Fonte Autora, 2015

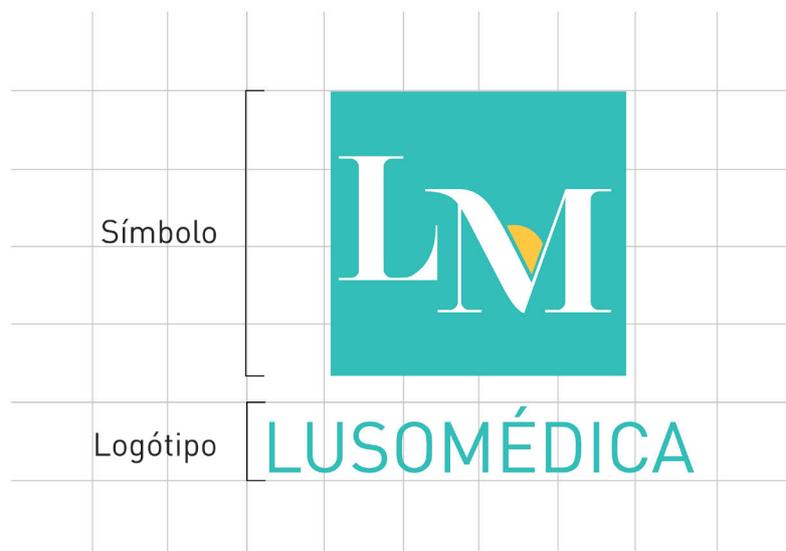


Figura 65 | Proposta Marca Gráfica
Fonte Autora, 2015

12.3.1 Testes de Percepção

Para que seja possível perceber a eficácia da marca gráfica desenvolvida, à semelhança do capítulo 4 relativo aos casos de estudo, foi realizado o teste de desfoque que permite perceber se os elementos estruturais se mantêm ou não.



Figura 66 | Marca Gráfica na sua versão normal e teste de desfoque
Fonte Autora, 2015

Como se verifica na figura anterior, a marca gráfica desenvolvida mantém na sua versão de desfoque, a legibilidade quer do símbolo quer do logotipo.



Figura 67 | Marca Gráfica redução de escala
Fonte Autora, 2015

Também na redução se verifica que quer o símbolo quer o logotipo mantém a legibilidade, uma vez que no símbolo está presente uma tipografia com grande força devido à sua espessura e no logotipo são as maiúsculas que também permitem este efeito.

16.3.2 Validação da Marca Gráfica

Após a elaboração da marca gráfica da CL, considerou-se importante fazer uma validação da mesma **anexo 5** (p.235), tendo em conta que a Marca Gráfica é o signo que está presente em todos os suportes de comunicação visual e é também um dos mais diferenciadores.

Numa primeira fase foi perguntado ao inquirido se relaciona a Marca Gráfica proposta com uma instituição de saúde; posteriormente foi pedido que seleccionasse 4 palavras que melhor descrevam a MG (Marca Gráfica) apresentada; e por último se relaciona os valores propostos para a marca na estratégia com o logotipo.

Foram 56 os inquiridos de diferentes públicos, entre os quais médicos e funcionários (público interno), utentes e pessoas anónimas externas à CL (público externo).

Relativamente à primeira questão, sobre se relacionam a MG proposta com uma instituição de saúde 97% dos inquiridos respondeu que sim enquanto que uma minoria de 3% respondeu que não.

De entre as várias palavras sugeridas os inquiridos apresentaram as quatro seguintes como sendo as que melhor descrevem a MG proposta para a CL:

- Sóbria (47 votos)
- Tradicional (44 votos)
- Racional (39 votos)
- Familiar (49 votos)

Neste sentido podemos afirmar que os 73% dos inquiridos relacionam a MG proposta àquilo que ela pretende transmitir.

Além das 4 características mais votadas, verificou-se ainda que houve quem associasse a MG proposta a outras palavras, nomeadamente:

- Subtil (16 votos)
- Singular (15 votos)
- Moderna (6 votos)
- Distinta (4 votos)

Embora com uma percentagem significativamente pequena de 1,6% no total, foram ainda assinaladas as palavras:

- Comum (3 votos)
- Monótona (1 voto)

Relativamente à última questão sobre a associação dos valores “profissionalismo”, “qualidade”, “compromisso” e “confiança”, os resultados foram os seguintes:

- Sim (55 votos)
- Não (2 votos)

Com uma percentagem de cerca de 98% de respostas afirmativas podemos concluir que a MG proposta corresponde aos valores definidos para a CL.

16.4 Estacionário

O estacionário da CL é composto pelos suportes em papel que constituem a base da comunicação institucional da clínica como é disso exemplo o cartão de visita geral, o papel de carta, pasta para papéis e envelopes de dois formatos.

Nesta fase de desenvolvimento do estacionário, é fundamental considerar a coerência dos elementos entre si, uma vez que qualquer um destes suportes poderá ser o primeiro a comunicar com a comunidade.

Neste sentido e considerando todos os aspectos referidos anteriormente relativamente à imagem que a clínica quer transmitir, e tendo em conta que é uma instituição de saúde, optou-se pela aplicação do logotipo apenas nos vários suportes, mantendo a simplicidade e sobriedade.

Foram criados templates de Word no caso do papel de carta, de modo a facilitar as impressões de acordo com as áreas e os alinhamentos predefinidos.



Figura 68 | Estacionário - Papel de carta, cartão de visita, capa e envelopes de dois formatos.
 Fonte Autora, 2015

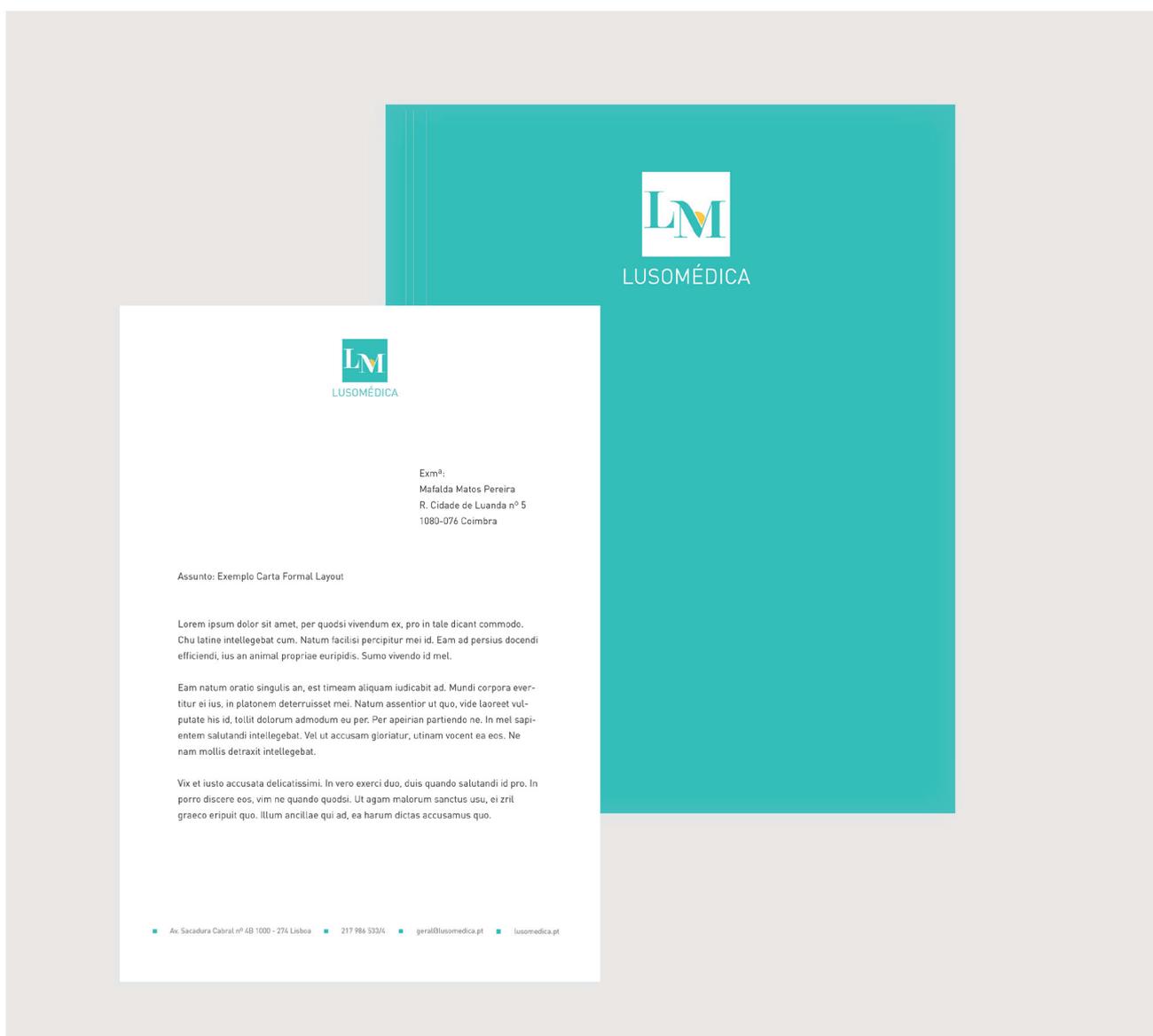


Figura 69 | Estacionário - Papel de carta e capa.
Fonte Autora, 2015



Figura 70 | Estacionário - Planificação capa.
Fonte Autora, 2015



Figura 71 | Estacionário - Cartão de visita.
Fonte Autora, 2015



Figura 72 | Estacionário - Envelope de carta.
Fonte Autora, 2015

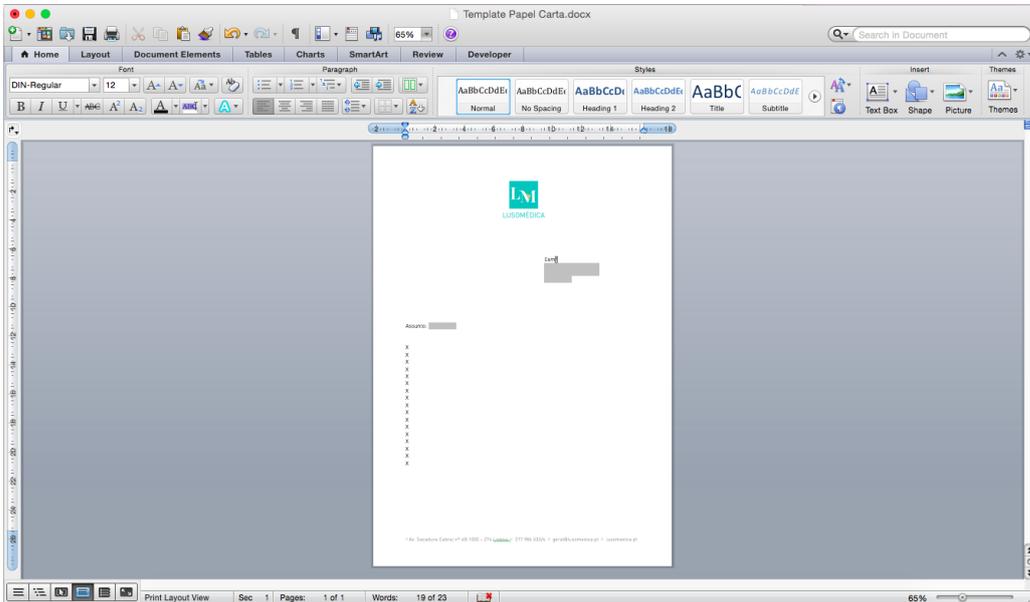


Figura 73 | Estacionário - Template em Word para Papel de Carta
Fonte Autora, 2015

Verificou-se a necessidade de incluir neste capítulo o layout de uma declaração de consulta bem como do exemplo de uma preparação de exame, neste caso, um exame Imagiológico, como se pode observar nas figuras que se seguem. Futuramente poderá haver a necessidade de criar outros tipos de preparações de exames.

LM
LUSOMÉDICA

DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos se declara que _____
veio a esta clínica em ___/___/___ das _____ às _____ horas, a fim de

■ Av. Sacadura Cabral nº 4B 1000-274 Lisboa ■ 217 986 533 / 34 ■ geral@clusomédica.pt ■ clinicalusomédica.pt

Figura 74 | Declaração Consulta
Fonte Autora, 2015

LM
LUSOMÉDICA
SERVIÇO DE IMAGIOLOGIA

PREPARAÇÃO PARA ECOGRAFIA
ABDOMINAL / RENAL

- Na véspera do exame deve evitar ingerir alimentos que provoquem gases (ex: farináceos, legumes verdes, legumes secos, leite, bebidas com gás, etc)
- No dia do exame faz 4 horas de jejum antes da hora marcada

Alguns alimentos que poderá comer: carne, peixe, cenoura, nabo, tomate, fruta descascada, etc.

Nota: Se por alguma razão não conseguir suportar o jejum das 4 horas (ex: diabetes, toma de algum medicamento, etc.) pode beber um chá e comer uma torrada seca.

IMPORTANTE - TRAGA OS SEUS EXAMES ANTERIORES

■ Av. Sacadura Cabral nº 4B 1000 - 274 Lisboa ■ 217 986 5333 ■ geral@clusomédica.pt ■ clinicalusomédica.pt

Figura 75 | Exemplo Preparação Exame
Fonte Autora, 2015

16.4.1 Estacionário Imagiologia

O estacionário relativo à área da Imagiologia é composto pelo papel de relatório e do respetivo envelope.

À semelhança do que foi feito para o papel de carta, também para o papel de relatório foi criado um template de Word com o objetivo de facilitar a edição e impressão do mesmo.

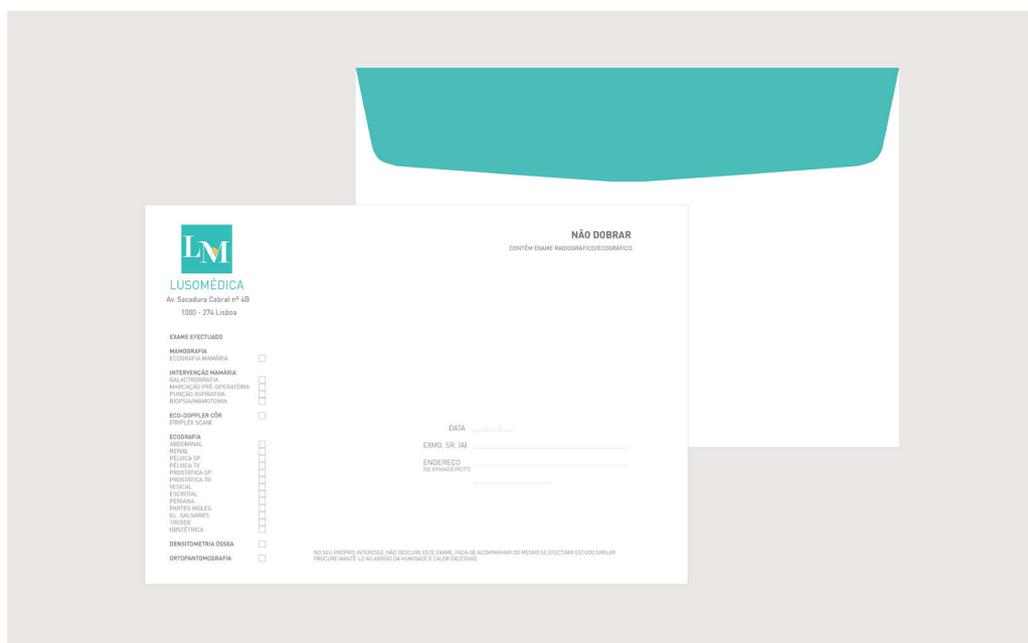


Figura 76 | Estacionário Imagiologia - Envelope Relatório
Fonte Autora, 2015

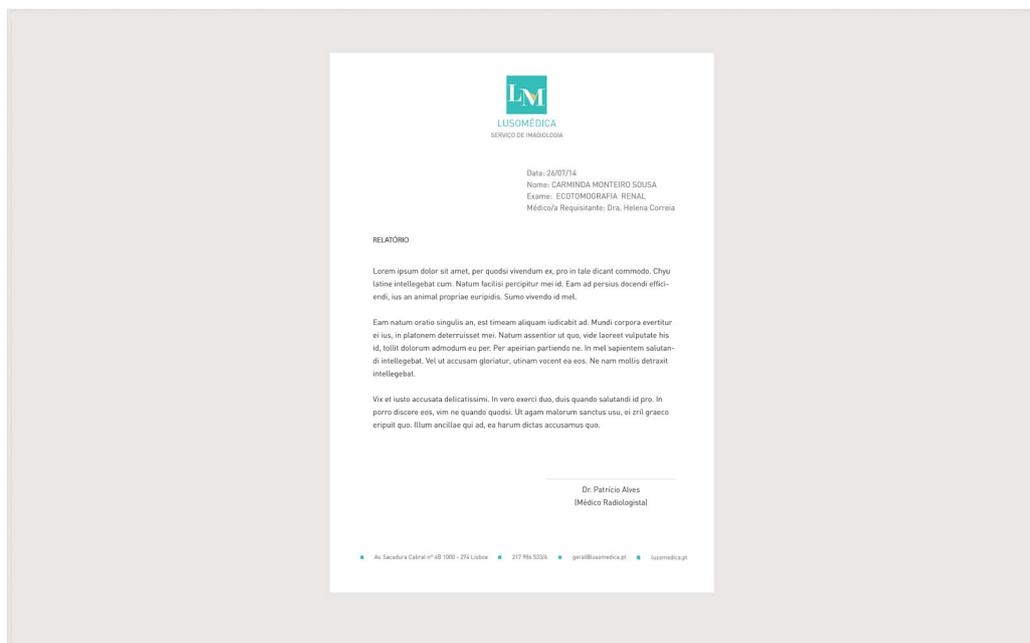


Figura 77 | Estacionário Imagiologia - Papel de Relatório
 Fonte Autora, 2015

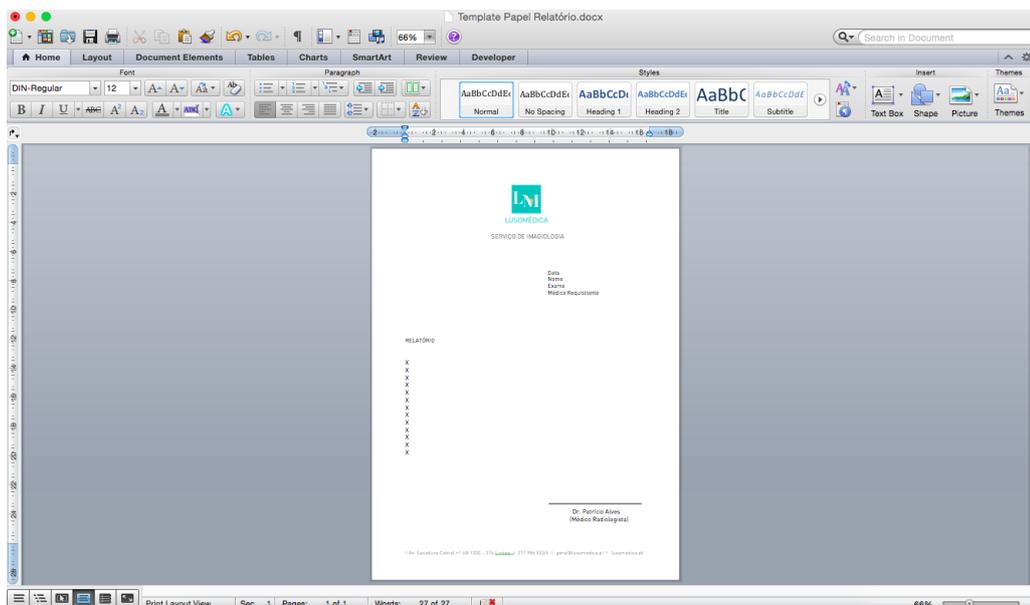


Figura 78 | Estacionário Imagiologia - Template em Word para Papel de Relatório
 Fonte Autora, 2015

16.5 Aplicações

A nova marca gráfica foi também aplicada em diferentes suportes de comunicação tais como merchandising (através de uma nova linha gráfica), fardamento, facebook, website, aplicação, sinalização do espaço e fachada.

Merchandising

Foram pensados seis objetos, que se consideraram úteis para os utentes: calendário de carteira, um cartão onde é possível apontar a data e hora das consultas seguintes, um mapa de medicação, uma pequena bolsa para oferecer às senhoras, caixa de medicamentos e caixa para pensos rápidos.



Figura 79 | Merchandising - Calendário.
Fonte Autora, 2015



Figura 80 | Merchandising - Cartão marcação consultas.
Fonte Autora, 2015



Figura 81 | Merchandising - Mapa medicação.
Fonte Autora, 2015



Figura 82 | Merchandising - Bolsa, caixa de medicamentos e caixa de pensos rápidos.
Fonte Autora, 2015

Fardamento

Tendo em conta que até à data o fardamento passava apenas pela utilização de uma bata branca sem identificação, considerou-se necessária a criação de um objeto que possibilite a identificação quer institucional quer pessoal, para os médicos e funcionários da clínica.

Neste sentido foi desenvolvida uma proposta simples de identificação em que cada elemento terá um crachá identificativo com o seu nome e função que exerce.



Figura 83 | Fardamento - Cartões de Identificação.
Fonte Autora, 2015



Figura 84 | Fardamento - Cartão de Identificação.
Fonte Autora, 2015

Facebook

Além do site, como referido anteriormente no plano estratégico, considerou-se necessária a presença da CL no facebook, por ser uma ferramenta que faz parte do dia-a-dia de uma grande percentagem da população e que por esse motivo tem a capacidade de gerar feedback com rapidez.

Neste sentido foi criado um layout com base na imagem gráfica criada.



Figura 85 | Layout Facebook.
Fonte Autora, 2015

Website

Tendo em conta a importância da presença na internet foi desenvolvida uma proposta de website que pretende refletir a nova identidade e valores da CL. *User friendly*, de navegação simples e intuitiva, caracteriza-se também pelo seu aspecto “clean” e arejado. O objetivo passou também pela criação de um site “responsive”, ou seja, que seja transversal a todos os sistemas operativos, bem como nos diferentes gadgets tais como tablets e smartphones.

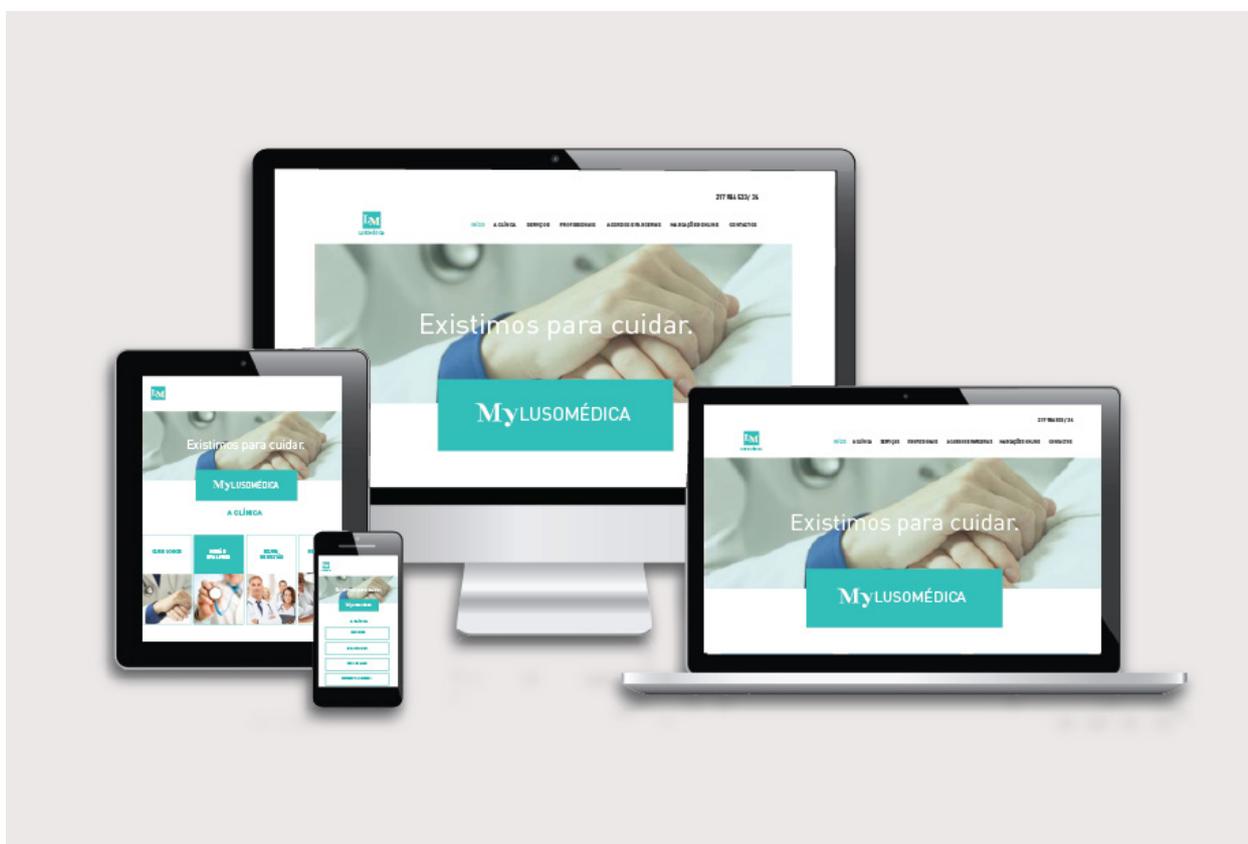
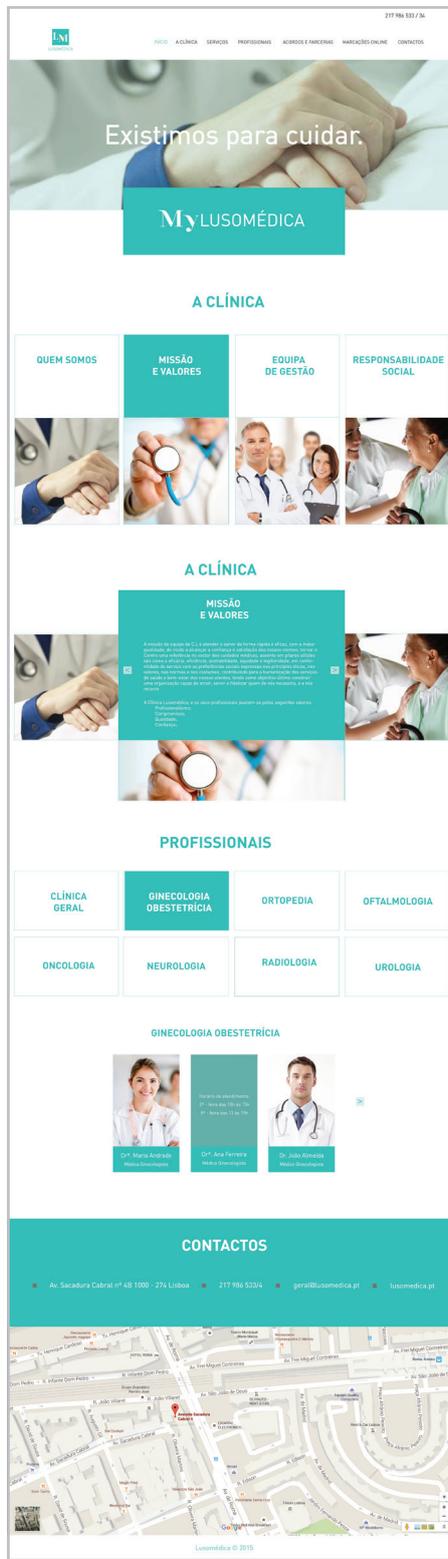


Figura 86 | Website nas diferentes Plataformas.

Fonte Autora, 2015



Menu

Banner

Acesso Área do Paciente
(My Lusomédica)

A Clínica

A Clínica
(ao clicar num setor sobrepõe-se uma janela com um texto sobre esse setor como mostra o setor da Missão e Valores da Clínica).

A Profissionais
(ao clicar num setor somos redirecionados para a página seguinte.)

Profissionais
(nesta página aparecem os médicos da especialidade selecionada. Ao clicar num setor sobrepõe-se uma janela com um texto sobre esse mesmo setor.)

Contactos

Figura 87 | Layout do website.
Fonte Autora, 2015



Figura 88 | Pormenor 1 Layout do website.
Fonte Autora, 2015

PROFISSIONAIS

CLÍNICA GERAL	GINECOLOGIA OBSTETRÍCIA	ORTOPEDIA	OFTALMOLOGIA
ONCOLOGIA	NEUROLOGIA	RADIOLOGIA	

GINECOLOGIA OBSTETRÍCIA



Dr.ª Maria Andrade
Médica Ginecologista

Horário de atendimento:
2ª - feira das 10h as 15h
5ª - feira das 13 as 19h

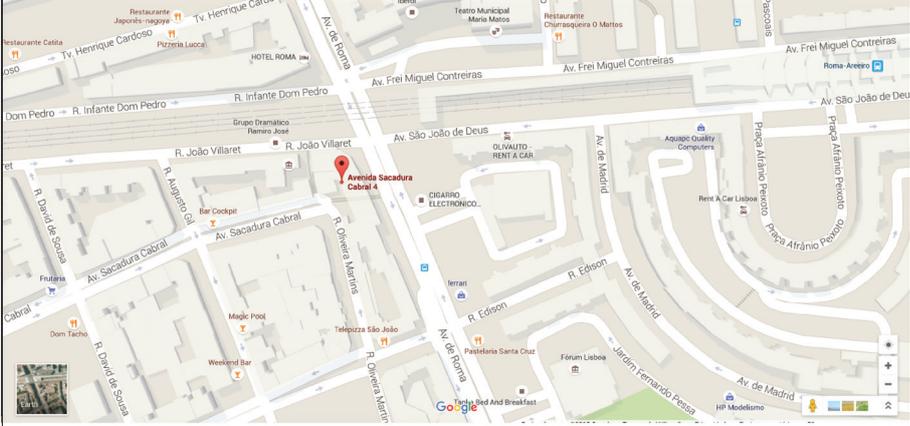


Dr. João Almeida
Médico Ginecologista

Figura 89 | Pormenor 2 Layout do website.
Fonte Autora, 2015

CONTACTOS

■ Av. Sacadura Cabral nº 4B 1000 - 274 Lisboa
■ 217 986 533/4
■ geral@lusomedica.pt
■ lusomedica.pt



Lusomédica © 2015

Figura 90 | Pormenor 3 Layout do website.
Fonte Autora, 2015

Aplicação

A criação da aplicação My LUSOMÉDICA tem por base a ambição de permitir aos utentes aceder à sua informação pessoal e a um conjunto de funcionalidades e informações personalizadas sobre a sua atividade na Clínica Lusomédica. Disponível a qualquer hora e em qualquer lugar para: marcação de consultas e exames; consulta das marcações futuras; consulta do histórico de atividade dos últimos três anos; consulta, envio e possibilidade de download de resultados de análises, relatórios de imagiologia; consulta das receitas médicas prescritas; consulta de requisições de exames; consulta, envio e download de faturas liquidadas; pagamentos *online*.

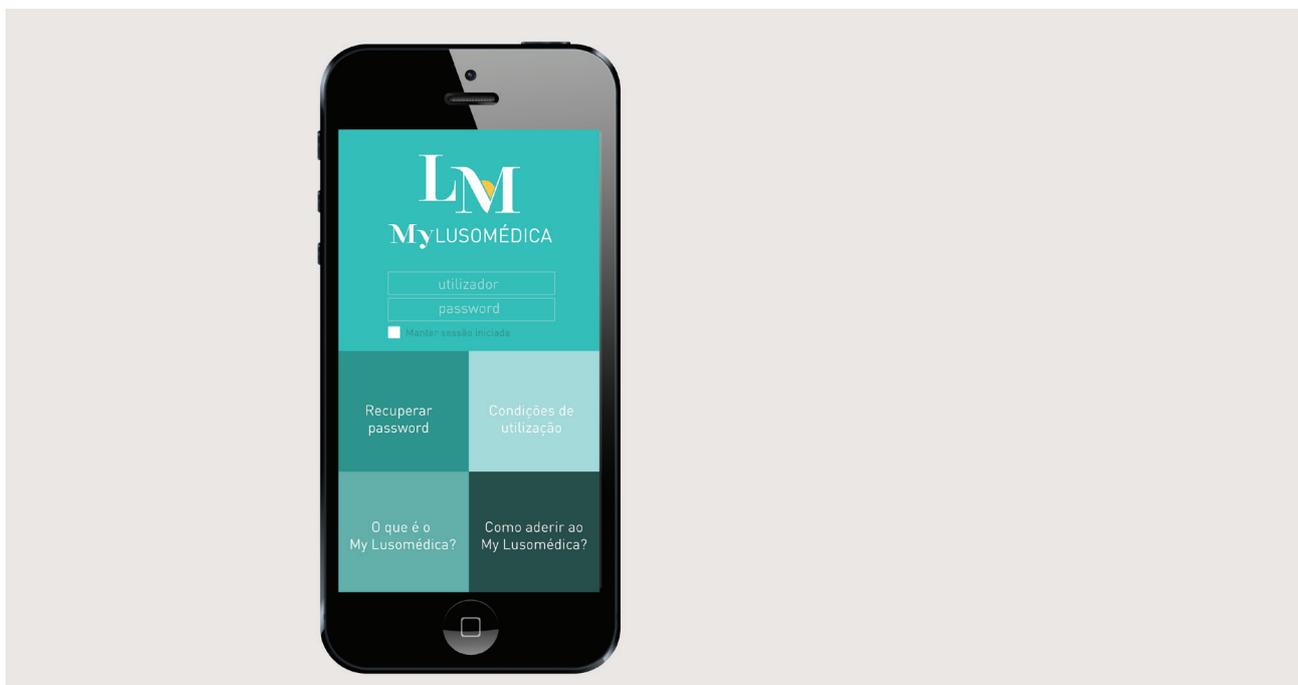


Figura 91 | Layout da App.
Fonte Autora, 2015

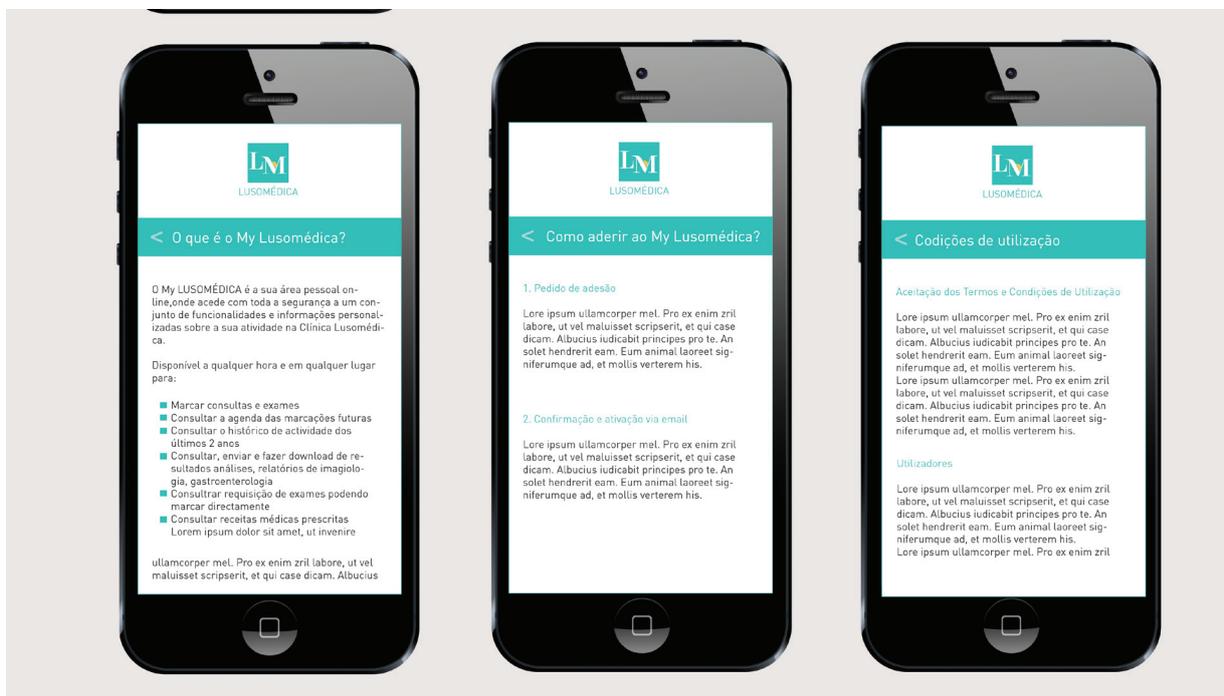


Figura 92 | Layouts da App - Manual de Utilização.
Fonte Autora, 2015

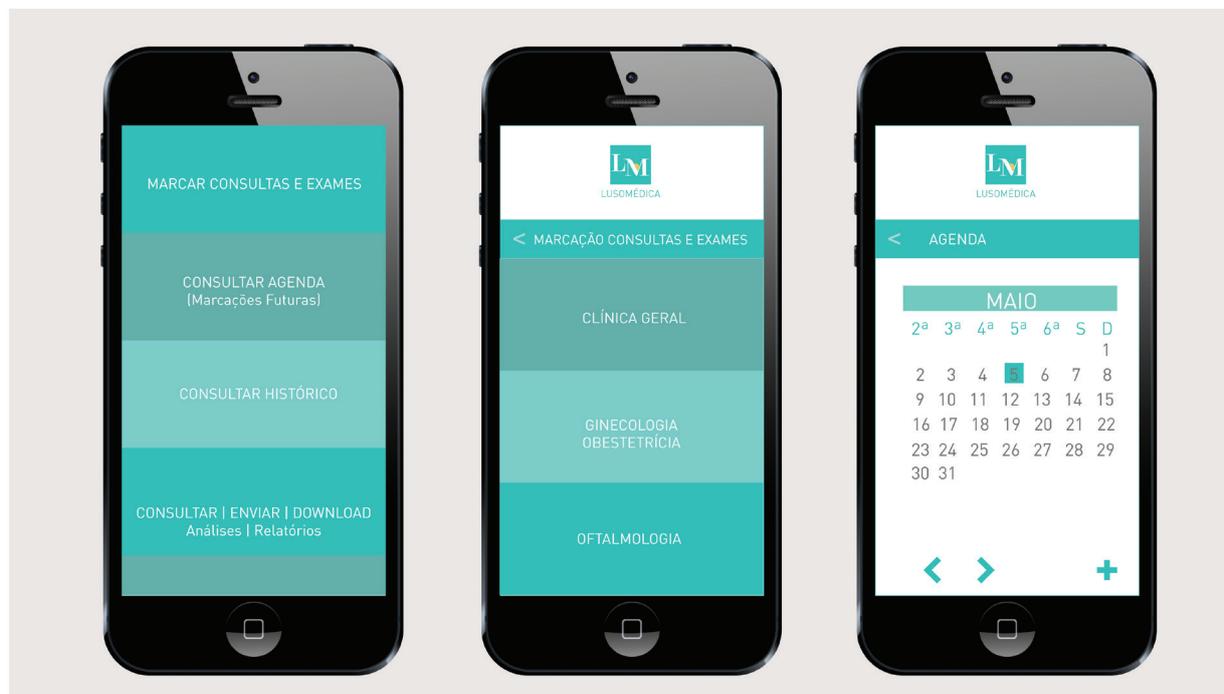


Figura 93 | Layouts da App - Navegação
Fonte Autora, 2015

Sinalização do Espaço

No decorrer deste projeto foram identificadas algumas oportunidades para a criação de propostas de sinalização dos diferentes espaços de modo a permitir a correcta identificação dos mesmos.

Na figura seguinte estão apresentadas duas possibilidades de sinalização dos gabinetes de consulta:

- Alternativa 1 (Preferencial) - sinalização estática à direita (a 15cm da porta e a 170cm do chão);
- Alternativa 2 - sinalização estática no centro da porta.

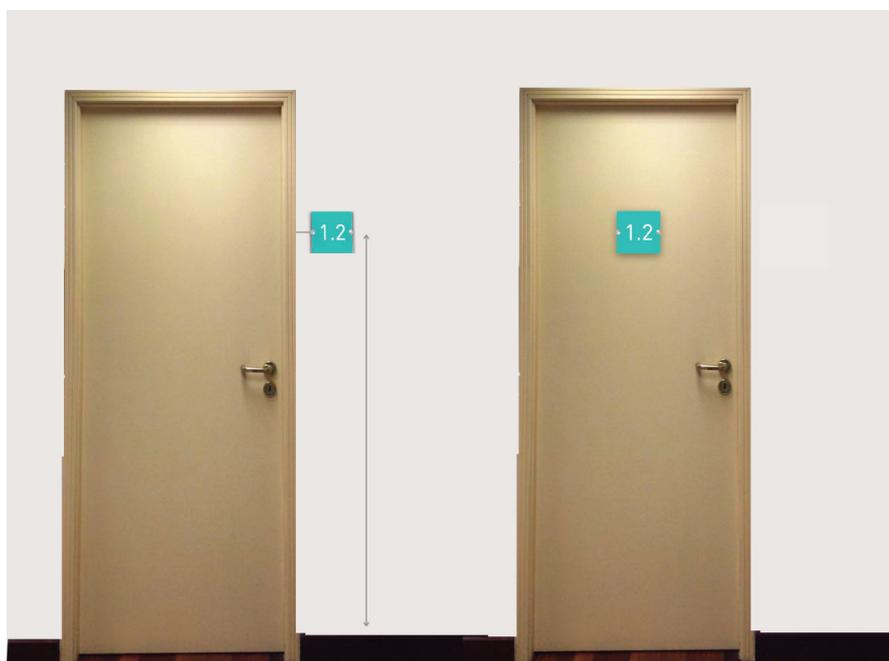


Figura 94 | Sinalização gabinetes de consulta.
Fonte autora, 2015

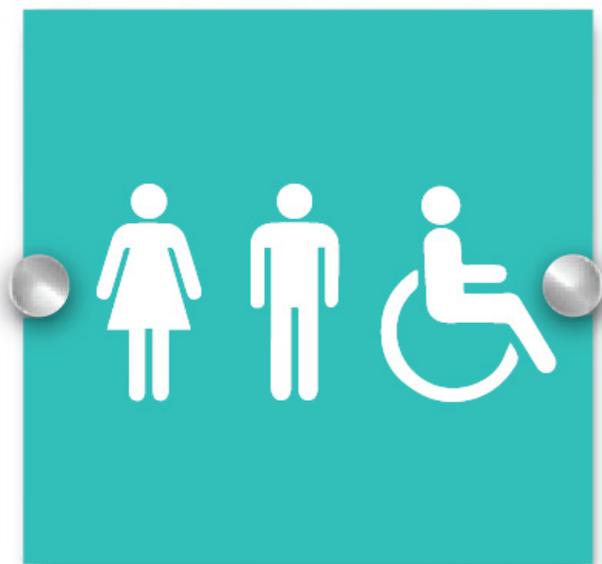


Figura 95 | Sinalização sanitários.
Fonte autora, 2015

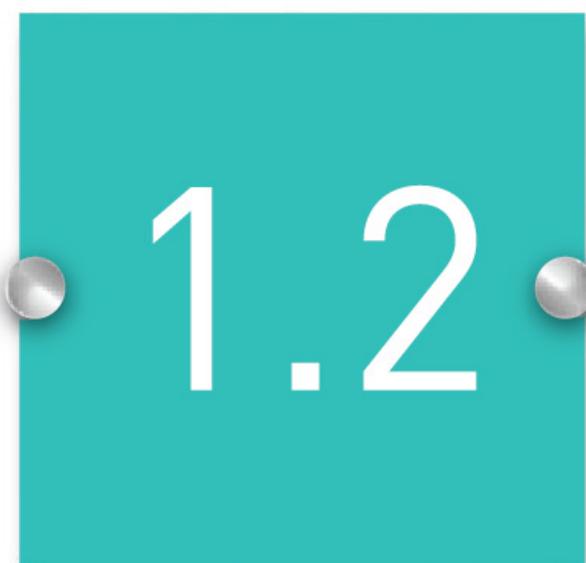


Figura 96 | Exemplo de sinalização dos gabinetes de consulta.
Fonte autora, 2015

Lonas e fachada

Tal como referido anteriormente é objetivo da CL, comunicar e promover-se de forma ativa, principalmente numa fase inicial. Neste sentido foram criadas lonas verticais para colocar na fachada durante os primeiros meses por se tratar de uma ferramenta que dá visibilidade.

Outra forma de comunicar será através de uma fachada que, além de chamar a atenção, comunique por si própria, a instituição que representa.

Deverá ser colocado posteriormente, texto na janela situada à esquerda da porta central, com informações sobre as especialidades praticadas, bem como horário de atendimento, por exemplo.



Figura 97 | Proposta da fachada com lona vertical.
Fonte autora, 2015



LUSOMÉDICA

Existimos
para cuidar.



Figura 98 | Lona vertical.
Fonte autora, 2015

16.6 Normalização Gráfica

Num projeto de identidade visual e de modo a que seja feita uma correta gestão gráfica da marca e a haja uma garantia de coerência gráfica, é importante a criação de uma normalização gráfica.

Neste sentido foi desenvolvido um Manual de Normas Gráficas da C.L., que contempla todas as regras de utilização da marca gráfica, independentemente do meio de comunicação em questão, bem como uma explicação da construção da própria marca.



Figura 90 | Capa Manual de Normas Gráfica
Fonte autora, 2015



Figura 100 | Pormenor 1 Manual de Normas Gráficas
 Fonte: Autora 2015



Figura 101 | Pormenor 2 Manual de Normas Gráficas
 Fonte: Autora 2015

Capítulo 6

Conclusões e Disseminação

17. Conclusões e Recomendações

As bases deste projeto incidem na definição de um campo e tema e de estudo, bem como das questões de investigação que foram colocadas numa primeira instância.

Após constatar os diferentes problemas e necessidades ao nível da gestão estratégica e consequentemente da comunicação interna e externa, além da observação direta, foi realizada uma análise aprofundada que possibilitou um maior conhecimento sobre o tema ao nível quer do estado da arte quer dos Casos de Estudo.

A definição das questões de investigação permitiram fazer uma seleção das temáticas a abordar, uma vez que é a partir das mesmas que surge o Estado da Arte, ou seja, o estado em que se encontra o conhecimento científico relativamente ao plano estratégico. Foram explorados conceitos como Plano Estratégico, Comunicação Empresarial, Identidade Visual Corporativa e Marca, entre outros, que possibilitaram tomar uma maior consciência sobre a sua natureza. Ao nível da compreensão esta foi uma fase extremamente importante para a tomada de decisões nas fases posteriores.

Este processo de pesquisa foi essencial para a aquisição de novos conhecimentos bem como para reforçar as competências teóricas obtidas durante formação académica. Neste sentido, há que sublinhar a importância da investigação no processo de desenvolvimento quer do plano estratégico quer da identidade visual.

Na teoria, a Identidade Visual faz parte por si só, de um Plano Estratégico de Comunicação. No entanto, neste projeto e tendo em conta que os objetivos passaram por aprofundar separadamente duas áreas complementares - a Comunicação Empresarial, e o Design de Comunicação - verificou-se a necessidade de dividir o projeto em dois casos exploratórios distintos.

O primeiro - Comunicação Empresarial - materializou-se primeiramente numa análise aprofundada sobre a empresa, quer a nível interno, quer a nível externo. Num projeto desta natureza a análise torna-se essencial uma vez que permite clarificar uma série de questões relativas ao estado da empresa.

Considerando os dois momentos metodológicos, foram recolhidos a nível interno dados primários sobre diferentes tópicos relacionados com a CL, que foram posteriormente, medidos e analisados e sobre os quais foram retiradas conclusões determinantes que permitiram dar resposta ao argumento deste projeto, nomeadamente que apesar do ambiente, funcionamento e relacionamentos internos não serem os ideais, que a CL consegue cativar os seus utentes, contando com a fidelização de 83% dos utentes que frequentam a clínica há mais de 5 anos, e de 17% que frequentam há mais de dois, prestando um serviço de qualidade e demonstrando confiança.

Externamente foi feita uma análise do macro e microambientes, bem como uma análise SWOT para medir os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da CL. Foi na análise da concorrência que, por falta de meios, se verificaram as maiores dificuldades neste sentido, pelo que foi abordada com menos profundidade e com base apenas na localização circundante à Clínica. Através da análise externa foi possível constatar

que faz sentido o investimento numa clínica principalmente numa localização geográfica como é a da CL, com uma elevada taxa de população idosa que sairá favorecida com a oferta de cuidados especializados nas imediações das suas residências.

Os dados recolhidos foram essenciais para delinear o plano estratégico de comunicação, descrevendo promonirizadamente quer a forma a CL se quer apresentar perante os seus públicos, quer as ações necessárias para o conseguir, bem como para identificar os problemas de comunicação visual, permitindo assim desenvolver um projeto capaz de responder aos desafios do ponto de vista informativo e visual.

O segundo - Identidade Visual - contemplou uma análise de casos de estudo que, apesar da dificuldade pela falta de bons exemplos e de informação adequada, veio reafirmar a importância deste método científico em termos de investigação não intervencionista, permitindo constatar que a MG criada para a CL respondeu de forma positiva aos testes a que foi sujeita (desfoque e redução de escala).

Relativamente à investigação intervencionista, esta consistiu no desenvolvimento do plano estratégico bem como no processo de criação de soluções gráficas, tendo sempre em conta as necessidades da CL em conjunto com os seus colaboradores e utentes.

Posteriormente foram realizados testes de validação de forma a testar a marca gráfica proposta. Foi então feita a implementação da mesma quer no estacionário quer nos suportes de comunicação que se consideraram necessários. Nesta fase, foi dado um enorme relevo à coerência gráfica entre os vários

suportes uma vez que para se proceder a implementação de uma nova marca gráfica é fundamental existirem elementos comuns nos diferentes suportes, possibilitando assim que os diferentes públicos os reconheçam como marca.

Pretendeu-se com este projeto dar uma resposta positiva às necessidades e problemas apresentados e mostrar que é possível desenvolver um plano integral de comunicação, no qual esteve neste caso inserido com especial destaque o projeto de identidade visual, distinto e claro relativamente aos seus valores.

Este projeto traz à CL uma nova estratégia bem como uma nova marca gráfica que reflete desde os seus valores ao seu posicionamento, permitindo estabelecer relações mais estreitas entre os diferentes públicos.

Tal como referido anteriormente, este projeto proporcionou à aluna novos conhecimentos teóricos e práticos relativamente às metodologias de investigação utilizadas quer na elaboração de um plano estratégico de comunicação quer num projeto de identidade visual. Através da experiência prática e de conhecimentos adquiridos a nível académico foram ainda adquiridas competências profissionais, que potenciaram maiores níveis metodológicos, de rigor e atenção.

Os resultados obtidos ao longo do trabalho mostraram-se relevantes relativamente aos objetivos definidos neste projeto. Como estipulado nas questões de investigação, pretendia-se responder de que modo um plano estratégico de comunicação empresarial e identidade visual corporativa, pode contribuir para a melhoria da comunicação interna e externa da Clínica Lusomédica, com o objetivo de dinamizar e potenciar o negócio.

O estudo desenvolvido no decorrer deste projeto aponta para a eficácia da proposta e prevê que a sua implementação se traduza num contributo positivo para a imagem da CL. Quanto às restantes questões às quais se pretendeu dar resposta, foram apresentadas soluções conclusivas no decorrer do projeto, tendo sido definidas estratégias e mecanismos que permitem dinamizar a clínica bem como estimular e melhorar a gestão das relações entre os diferentes públicos internos, tendo-se verificado que todas estas práticas estão em concordância com os valores corporativos, o que se traduziu na necessidade de enfatizar as características que distinguem a CL dos demais concorrentes.

O posicionamento da CL constituiu uma diretriz bastante relevante no design da MG, sobretudo na seleção de símbolos. Neste sentido foi criada uma identidade assente nos valores definidos como profissionalismo, qualidade, compromisso e confiança.

Este projeto permitiu clarificar não só o posicionamento como o modo de atuação da CL face à concorrência bem como desenvolver uma IV que evidencia as suas qualidades.

Em termos de desenvolvimentos futuros o principal objetivo é a implementação do plano. No entanto, a validação do mesmo deve ser tida em conta a par da sua implementação, ponderando e possibilitando assim eventuais correções que se verifiquem necessárias aos vários níveis. Este estudo permitiu no entanto a criação de um *briefing* mais completo.

Em suma, espera-se que este projeto constitua uma inspiração para profissionais e estudantes que pretendam desenvolver novos projetos quer de Comunicação Empresarial quer de Identidade Visual.

18. Disseminação

A disseminação do projeto será primeiramente realizada através da apresentação e defesa do mesmo a um painel de jurados qualificados, professores e colegas que poderão contribuir positivamente para uma eventual melhoria e aperfeiçoamento do projeto.

Após a apresentação, a dissertação será disponibilizada para consulta na biblioteca da Faculdade de Arquitetura de Lisboa, permitindo que a investigação possa vir a servir de referência para outros projetos.

Serão feitas cópias do projeto com o objetivo de apresentá-lo aos órgãos da direção da Clínica Lusomédica por ser o órgão com impacto direto na implementação da estratégia.

A disseminação gráfica será feita também ao público da Lusomédica.

19. Referências Bibliográficas

Airey, D. 2010, *Logo Design Love: A guide to creating iconic brand identities*. Berkeley, New Riders.

Alonso, Rodrigo L., *Imagem de marca*. 1ª Edição, Acento Gráfico, Madrid

Ansof, Igor, *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990

Bahia, Juarez (1995), *Introdução à Comunicação Empresarial*. 1ª edição, MAUAD Consultoria e Planejamento Editorial Ltda.

Chaves, Norberto, 1988, *La imagen corporativa: teoria y metodologia de la identificación institucional*. Barcelona, Gilli

Gaudêncio Torquato do Rego, Francisco (1986), *Comunicação Empresarial/ Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 6ª edição, Summus Editorial.

Landa, Robin (2006), *Designing brand experience: Creating powerful integrated brand Solutions*. New York, Thomson Delmar Learning.

Loureiro dos Santos, J. (1983) – *Incursões no domínio da estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Monteiro, Paula Filipa (2014), *Plano de Marketing – Vitália Saúde Consulting*, Trabalho Final de Mestrado em Marketing.

Nassar, Paulo, *A hora da responsabilidade histórica das empresas*. Revista de Comunicação Empresarial, nº.52, Jul./Ago. 2004

Pfeiffer, Peter. (2000). *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: ENAP, Texto para Discussão nº 37.

Porter, Michael E. (1980), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 6ª edição, Editora Campus.

Prahalad, C. K e Hamel, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990

Quinn, J.B and F.G. Hilmer, 1994, *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review. Summer, Pages 43 -55

Ross, Maria, 2010, *Branding basics for small business: How to create an irresistible brand on any budget*. 2ª Edição, Nashville (IN), NorLightPress.

Wheeler, Alina, 2013, *Designing Brand Identity: An essencial guide for the entire branding team*. 4ª Edição, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.

20. Bibliografia

Livros

Aaker, J., (1997). *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, vol. 34, August, pp. 347-356.

Airey, D. 2010, *Logo Design Love: A guide to creating iconic brand identities*. Berkeley, New Riders.

Alonso, Rodrigo L., *Imagem de marca*, 1ª Edição, Acento Gráfico, Madrid

Andrade Vieira, Maria Christina (2007), *Comunicação Empresarial: etiqueta e ética nos negócios*, 1ª edição, Editora Senac São Paulo.

Ansoff, Igor, *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990

Bahia, Juarez (1995), *Introdução à Comunicação Empresarial*. 1ª edição, MAUAD Consultoria e Planejamento Editorial Ltda.

Baranger, P.; Helfer, J.P.; La Bruslerie, H.; Orsoni, J.; Peretti, J.M., (1985) *Gestão: as funções da empresa*. 2ª edição, Edições Sílabo, Lda.

Chaves, Norberto, 1988, *La imagen corporativa: teoria y metodologia de la identificación institucional*. Barcelona, Gilli
Erlhoff, M. & Marshall, T. Eds. Design dictionary: perspectives on design terminology. Basel, Birk äuser

Gaudêncio Torquato do Rego, Francisco (1986), *Comunicação Empresarial/ Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*, 6ª edição, Summus Editorial.

Kapferer, J.N., (1991). *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.

Landa, Robin (2006), *Designing brand experience: Creating powerful integrated brand Solutions*. New York, Thomson Delmar Learning.

Loureiro dos Santos, J. (1983) – *Incursões no domínio da estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Melo, Luiz Roberto Dias de (2010), *Comunicação Empresarial*, Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Nassar, Paulo, *A hora da responsabilidade histórica das empresas*, Revista de Comunicação Empresarial, nº.52, Jul./

Ago. 2004

Olins, Wally (1995), *Imagem Corporativa Internacional*, Editorial Gustavo Gilli

Pfeiffer, Peter. (2000). *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: ENAP, Texto para Discussão nº 37.

Pinto e Castro, João (2002), *Comunicação de Marketing*, 1ª edição, Edições Sílabo, Lda.

Pinto, Christina Carvalho, *Valor ou modismo? Guia da boa cidadania corporativa* – parte integrante da revista Exame, Edição 754, 2001, São Paulo.

Porter, Michael E. (1980), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 6ª edição, Editora Campus.

Rand, Paul, (1985). *A Designer's Art*. Yale University.

Raposo, Daniel (2008), *Design de Identidade e Imagem Corporativa: Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*, Edições IPCB

Ross, Maria, 2010, *Branding basics for small business: How to create an irresistible brand on any budget*. 2ª Edição, Nashville (IN), NorLightPress.

Silva, Zander Campos da. *Dicionário de Marketing e*

propaganda, Rio de Janeiro: Pallas, 1976.

Sousa, Maria José; Baptista, Cristina Sales: *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha*.

Pastor. ISBN 978-989-693

Upshaw, L., B., (1995). *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; New York: Wiley and Sons, Inc.

Wheeler, Alina, 2013, *Designing Brand Identity: An essencial guide for the entire branding team*. 4ª Edição, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.

Artigos

Araujo, Olímpio (2009) *Segmentação de Clientes e Público Alvo*. - <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/segmentacao-de-clientes-e-publico-alvo/30082/>

Gomes dos santos, Marcos Olímpio (2008) *Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos*, Évora.

Neves, M. (2013, Março). *Mensagem*. Revista Portuguesa de Gestão & Saúde, N°9.

Acedido a 14 de Setembro de 2015, em <http://www.vfbm.com/rpgs/rpgs009/>

CEMBE – Centro de Estudos de Medicina Baseada na Evidência (2010, Dezembro). Plano Nacional de Saúde 2011-2016: *A Qualidade dos Cuidados e dos Serviços*. Estudo. Consultado a 5 de Setembro, em <http://pns.dgs.pt/files/2010/07/Q2.pdf>

Websites

A identidade da Marca. Consultado a 12 de Junho de 2015, disponível em: <https://marcating.wordpress.com/a-identidade-da-marca/>

Como fazer um plano de comunicação interna.

Consultado a 18 de Junho de 2015, disponível em <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna#02>

Como organizar um processo de planeamento estratégico.

Consultado a 10 de Maio de 2015, disponível em: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5037-3_41097--View_429,00.html

Deloitte (2004), *Problemas, Tendências e Desafios no Sector da Saúde e do Medicamento.* Consultado a 14 de Setembro de 2015, disponível em: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/estudo_sector_saude_2004.pdf

Deloitte (2011), *Estudo Saúde em Análise: Uma Visão Para o Futuro.* Consultado a 14 de Setembro de 2015, disponível em: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/pt\(pt\)_lshc_saudeem-analise_04022011.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/pt(pt)_lshc_saudeem-analise_04022011.pdf)

Lisboa é a cidade mais envelhecida do País,

Público. Consultado a 20 de Outubro, disponível em: <http://www.publico.pt/local-lisboa/jornal/lisboa-e-a-cidade-mais-envelhecida-do-pais-50531>

Santos, Marcos Olímpio Gomes (2011) *Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos*. Consultado a 4 de Maio de 2015, disponível em: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf

O que é Gestalt? Consultado a 3 de Novembro de 2015, disponível em: <http://chocoladesign.com/o-que-e-gestalt>

O que é a ativação de marca?. Consultado a 15 de Dezembro de 2015, disponível em: <https://ativacaodemarca.wordpress.com/2009/08/21/o-que-e-ativacao-de-marca/>

Plano de Comunicação Empresarial Margem Esquerda. Consultado a 12 de Junho de 2015, disponível em: https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/itaipu_plano_de_comunicacao_2007.pdf (Consultado a 12 de Junho, 2015)

Princípios da teoria Gestalt na composição visual da interface WebGD Acessível. Consultado a 13 de Outubro de 2015, disponível em: http://www.ufrgs.br/ped2014/trabalhos/trabalhos/562_arq2.pdf

Stratec Módulo de Gestão Estratégica. Consultado a 6 de Maio de 2015, disponível em: <http://pt.slideshare.net/Stratec/stratec-mdulo-gesto-estrategica-software>

Anexos

Anexo 1

Inquérito Utentes



Inquérito | Utentes C.L

Plano Estratégico
Comunicação Empresarial e
Identidade Visual Corporativa da Clínica Lusomédica

Parte 1 - Níveis de Satisfação

1. Idade

8% 18 - 25 25% 25 - 40 42% 40 - 65 25% Mais de 65

2. Sexo

17% Feminino 83% Masculino

3. Há quanto tempo frequenta a clínica?

Há menos de 6 meses Há 1 ano 17% Entre 2 e 5 anos 83% Há mais de 5 anos

4. Como avalia a facilidade de deslocação até à clínica?

33% Muito fácil 67% Fácil Difícil Muito difícil

5. Como avalia a sua satisfação relativamente ao horário proposto pela clínica para os serviços prestados?

8% Muito satisfeito 92% Satisfeito Pouco satisfeito Nada satisfeito

6. Como considera as instalações da clínica?

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom	34%	25%	25%	25%	16%	34%	34%
Bom	66%	66%	75%	75%	84%	66%	66%
Mau		9%					
Muito Mau							

7. Como avalia a capacidade de resposta da Clínica aos utilizadores com necessidades especiais?

(Ex: crianças; grávidas; idosos; portadores de deficiência)

22% Muito boa 78% Boa Má Muito má

8. Como avalia a sua satisfação relativamente à forma e rapidez com que as suas questões/ problemas são atendidos e resolvidos?

50% Muito satisfeito 50% Satisfeito Pouco satisfeito Nada satisfeito

9. Como avalia, a forma como é feito o atendimento telefónico ou presencial pelos empregados?

50% Muito bom 50% Bom Mau Muito mau

10. Como avalia a sua satisfação em relação à pontualidade com que é geralmente atendido pelos gabinetes das especialidades médicas?

25% Muito satisfeito 58% Satisfeito 17% Pouco satisfeito Nada satisfeito

11. Como classifica, a informação fornecida pelos serviços administrativos desta Clínica?

80% Boa 20% Suficiente Má Inexistente

12. Como avalia a sua satisfação em relação ao tempo e atenção que o médico dedica ao seu atendimento?

100% Muito satisfeito Satisfeito Pouco satisfeito Nada satisfeito

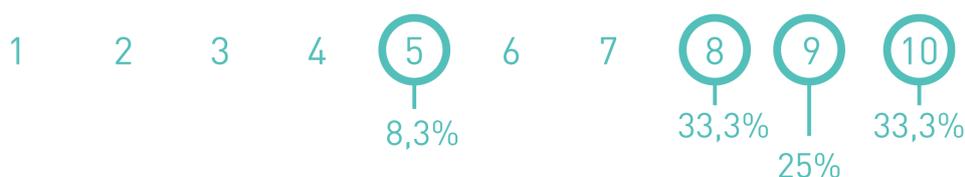
13. Como avalia a sua satisfação em relação à qualidade dos cuidados médicos recebidos?

92% Muito satisfeito 8% Satisfeito Pouco satisfeito Nada satisfeito

14. Como avalia a sua satisfação global em relação a esta Clínica?

42% Muito satisfeito 58% Satisfeito Pouco satisfeito Nada satisfeito

15. De 1 a 10, como avalia os serviços prestados pela Clínica em comparação com o que esperava receber? (Em que 1 representa muito maus serviços e 10 muito bons serviços; Coloque um círculo à volta do número)



16. Recomendaria a clínica aos seus familiares e amigos?

100% Sim Não

Parte 2 - Identidade Visual

17. Sabia que este é o logotipo que representa actualmente a Clínica?



88% Sim 92% Não

18. Relaciona graficamente este logotipo a uma instituição que presta cuidados de saúde?

17% Sim 83% Não

19. No geral, como define a qualidade gráfica do logotipo?

Muito boa 25% Boa 50% Razoável 25% Má

20. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a identidade visual desta instituição?

- Criação de um logotipo que tenha nexos com a saúde;
- Divulgação dos serviços;
- Retirar materiais antigos e obsoletos dos locais visíveis

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2

Inquérito Funcionários



Inquérito | Funcionários L.M

Plano Estratégico

Comunicação Empresarial e

Identidade Visual Corporativa da Clíica Lusomédica

Parte 1 - Pessoal

1. Idade

30 - 40 40 - 50 50 - 60

2. Sexo

Feminino Masculino

3. Há quantos anos trabalha na clínica?

Há 3 anos Há mais de 5 anos Há mais de 10 anos

4. Quantas horas trabalha por dia?

Menos de 6h 6h 9h

5. Qual o período médio de espera de um paciente face à hora prevista?

5 minutos 10 minutos 20 minutos Mais de 30 minutos

6. Os pacientes são habituais?

100% Sim Não

7. Existem registos (fichas) dos pacientes?

100% Sim Não

7.1. Se respondeu sim à pergunta anterior, de que forma são arquivados?

Em fichas por ordem alfabética.

Parte 2 - Administração

8. A administração tem disponibilidade para falar consigo?

100% Sim Não

9. A comunicação interna funciona bem?

Sim 100% Não

Parte 3 - Relações Profissionais

10. Como avalia a facilidade de cooperação e ajuda entre os membros da clínica?

Muito bom Bom 100% Regular Muito mau

11. Como avalia a confiança demonstrada entre os profissionais de saúde e os funcionários?

Muito bom Bom 100% Regular Muito mau

Parte 4 - Qualidade do local de trabalho

12. Como considera as instalações da clínica aos níveis de:

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom							
Bom	100%				100%	100%	100%
Mau		100%	100%	100%			
Muito Mau							

Parte 5 - Identidade Visual

13. Sabia que este é o logotipo que representa actualmente a clínica?



Sim Não

14. Relaciona graficamente este logotipo a uma instituição que presta cuidados de saúde?

Sim Não

15. No geral, como define a qualidade gráfica do logotipo?

Muito boa Boa Razoável Má

16. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a identidade visual desta instituição?

Nesta pergunta aberta não se registaram sugestões.

Parte 6 - Satisfação Global

17. Sente que a sua formação (profissional e académica) é adequada para desempenhar o seu trabalho?

Sim Não

18. Recomendaria os serviços da clínica a familiares ou amigos?

Sim Não

19. Que melhorias sugere no sentido de aumentar a qualidade do seu local de trabalho?

- Aumento da iluminação;
- Colocação de uma central de telefone móvel;
- Colocação de sistema automático de abertura da porta.

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 3

Inquérito Médicos



Inquérito | Médicos L.M

Plano Estratégico Comunicação Empresarial e Identidade Visual Corporativa da Clínica Lusomédica

Parte 1 - Pessoal

1. Idade

30 - 40 40 - 50 40% 50 - 60 60% 60 - 70

2. Sexo

60% Feminino 40% Masculino

3. Há quantos anos trabalha na clínica?

Há 1 ano 20% Há 2 anos Há mais de 3 anos 80% Há mais de 5 anos

4. Quantas horas trabalha por dia?

Menos de 6h 6h 100% Mais de 6 h

5. Quantos dias trabalha por semana?

60% 1 dia 40% 2 dias Mais de 2 dias

Parte 2 - Administração

6. A administração tem disponibilidade para falar consigo?

100% Sim Não

7. A comunicação interna funciona bem?

60% Sim 40% Não

Parte 3 - Relações Profissionais

8. Como avalia a facilidade de cooperação e ajuda entre os membros da clínica?

40% Muito bom 20% Bom 40% Regular Muito mau

9. Como avalia a facilidade de comunicação entre os profissionais de saúde?

20% Muito bom 20% Bom 20% Regular 40% Muito mau

10. Como avalia a confiança demonstrada entre os profissionais de saúde?

20% Muito bom 20% Bom 40% Regular 20% Muito mau

11. Avalie como é realizado o planeamento de actividades, nomeadamente a informação disponibilizada pela direção acerca dos projetos e objetivos do serviço.

25% Muito bom 25% Bom 50% Regular Muito mau

Parte 4 - Qualidade do local de trabalho

12. Avalie a forma como é feito o atendimento dos utentes.

20% Muito bom 60% Bom 20% Regular Muito mau

13. Como considera as instalações da clínica aos níveis de:

	Higiene	Temperatura	Comodidade	Iluminação	Salas de espera	Sanitários	Gabinetes
Muito Bom				20%	20%	20%	20%
Bom	100%	60%	60%	80%	80%	80%	80%
Mau		40%	20%				
Muito Mau							

Parte 5 - Qualidade do serviço

14. Avalie a forma como se sente encorajado a partilhar ideias que permitam a melhoria da clínica.

40% Muito bom 20% Bom 40% Regular Muito mau

Parte 6 - Identidade Visual

15. Sabia que este é o logotipo que representa actualmente a clínica?



80% Sim 20% Não

16. Relaciona graficamente este logotipo a uma instituição que presta cuidados de saúde?

40% Sim 60% Não

17. No geral, como define a qualidade gráfica do logotipo?

Muito bom 20% Bom 80% Regular Muito mau

18. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a identidade visual desta instituição?

- anúncio elétrico;
- anúncio luminoso
- retirar aparelhos junto à recepção

Parte 7 - Satisfação global

19. Recomendaria os serviços da clínica a familiares ou amigos?

100% Sim Não

20. Que melhorias sugere no sentido de aumentar a qualidade do seu local de trabalho?

- Facilitar o acesso a mais profissionais e consultas
- Apetrechar com meios imagiológicos e maior facilidade orgânica como Patologia Clínica e Anatomia Patológica.
- Estabelecer Protocolos.
- Implementação de meios imagiológicos
- Aumento do movimento e valências assistenciais.

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4

Orçamento

		AÇÕES	TOTAL
P L A N O E S T R A T É G I C O D E C O M. E M P.	E S T R A T É G I A	AUDITORIA (Análise Interna e Externa)	
		PLANO DE AÇÕES	
		MARKETING E PUBLICIDADE	€10 000,00
		ATIVIDADES DE RP	€5 000,00
		COM. DO SERVIÇO	€5 000,00
		COM. COMUNIDADE LOCAL	€2 500,00
		COM. ONLINE (Atualização e manutenção)	€2 500,00
		IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA	
		CRIAÇÃO MARCA GRÁFICA	€1 500,00
		ESTACIONÁRIO	€750,00
		APLICAÇÕES	
		FARDAMENTO	€250,00
		PÁGINA FACEBOOK	€200,00
		CRIAÇÃO WEBSITE	€3 000,00
		CRIAÇÃO APP	€5 000,00
		SINALIZAÇÃO DO ESPAÇO	€1 750,00
		LONAS	€600,00

Anexo 4

Validação da

Marca Gráfica



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA



LISBOA
UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Validação da Marca Gráfica

Plano Estratégico

Comunicação Empresarial e

Identidade Visual Corporativa da Clínica Lusomédica

O seguinte teste surge no âmbito do projeto “Plano Estratégico - Comunicação Empresarial e Identidade Visual da Clínica Lusomédica” para a conclusão do Mestrado em Design de Comunicação da Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa. Este teste insere-se na temática de identidade visual corporativa e tem por objetivo validar a futura marca gráfica da Clínica Lusomédica.

1. Relaciona esta Marca Gráfica com uma instituição de saúde?



LUSOMÉDICA

Sim

Não

2. Das seguintes palavras, selecione as 4 que melhor descrevem a Marca Gráfica:

Sóbria	<input type="text" value="47"/>	Monótona	<input type="text" value="1"/>	Tradicional	<input type="text" value="44"/>
Moderna	<input type="text" value="6"/>	Singular	<input type="text" value="15"/>	Racional	<input type="text" value="49"/>
Comum	<input type="text" value="3"/>	Distinta	<input type="text" value="4"/>	Familiar	<input type="text" value="39"/>
Sofisticada	<input type="text"/>	Subtil	<input type="text" value="16"/>	Emocional	<input type="text"/>

3. Associa os seguintes valores a esta Marca Gráfica?

Profissionalismo Qualidade
Compromisso Confiança

Sim Não

Obrigada pela colaboração.

