

GESTÃO E POSICIONAMENTO DE MARCAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR MÉDICO-HOSPITALAR-ODONTOLÓGICO

Fernando Lara Akiyama - burgfer@hotmail.com
PECEGE/ ESALQ-USP

Gustavo Barbieri Lima – barbieri.lima@yahoo.com.br
PECEGE/ ESALQ-USP

Sheila Farias Alves Garcia – sheila.garcia@unesp.br
FCAV/ UNESP - Jaboticabal

Lesley Carina do Lago Attadia Galli - lesley.attadia@unesp.br
FCAV/ UNESP - Jaboticabal

RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa é investigar de que forma a empresa ALPHA (setor médico-hospitalar-odontológico) gerencia estrategicamente e posiciona suas marcas no mercado nacional, visando criar uma imagem positiva e favorável da empresa, assim como para obter vantagem competitiva no mercado em que atua. Utilizou-se o método de estudo de caso para se analisar a empresa ALPHA, considerada a maior empresa de medicina diagnóstica do Brasil e da América Latina. Os principais resultados apontam que: (a) Os grandes diferenciais competitivos, utilizados no posicionamento da marca ALPHA são: oferecer o maior corpo clínico em genética do Brasil e atuar com infra-estrutura e equipamentos mais modernos do mercado, ampliando a capacidade produtiva, garantindo alto padrão de qualidade e reprodução de exames com precisão; (b) Como ferramentas de comunicação a ALPHA utiliza: propaganda (televisão, rádio, revista, jornal, internet, cartaz luminoso, display, catálogos e folhetos), promoção de venda (brindes, adesivos, descontos especiais), etc.

Palavras-chave: Gestão de Marcas, Posicionamento, Setor Médico-Hospitalar-Odontológico.

ABSTRACT

The general objective of this research is to investigate how the company ALPHA (medical - dental industry) strategically manages and positions its brands in the national market, aiming to create a positive and favorable image of the company, as well as to gain competitive advantage in the market in which it operates. The case study method was used to analyze ALPHA, considered the largest diagnostic medicine company in Brazil and Latin America. The main results: (a) the major competitive differentials used in the positioning of the ALPHA brand are: to offer the largest clinical genetics team in Brazil and to operate with the most modern infrastructure and equipment in the market, expanding production capacity, ensuring high quality standards and reproducing exams with accuracy; (b) As marketing communication tools ALPHA uses: advertising (television, radio, magazine, newspaper, internet, luminous poster, display, catalogs and leaflets), sales promotion (stickers, special discounts), etc.

Keywords: Brand Management, Positioning, Medical-Dental Industry.

1 Introdução

O mercado de medicina diagnóstica está cada vez mais exigente e seletivo e isso faz com que as empresas busquem maior diversificação em serviços, gestão da marca, posicionamento adequado, diferenciais de atendimento e tecnologia para encontrar a melhor solução e eficiência dos processos.

Importante ressaltar características de cada marca, como identidade, imagem, força e valor entre outros. Segundo Bueno et al. (2018), a identidade da marca é diferente da sua imagem. Identidade é um conceito de emissão e imagem, um conceito de recepção. Ou seja, a identidade é a concepção que a marca tem de si mesma, e a imagem é uma decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca.

Segundo Furrier (2008), a força da marca é o conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, de membros do canal de uma vantagem competitiva sustentável e diferenciada. E o valor da marca é o resultado financeiro da habilidade de geração de alavancagem do valor da marca por ações táticas e estratégicas, provendo lucros correntes e futuros superiores aos da concorrência, com riscos mais baixos.

A estratégia de gestão de marca envolve muito mais do que desenvolver um nome de marca inteligente ou um logotipo singular. A marca deve transmitir sucintamente a oferta total de forma que responda a uma pergunta na mente do cliente. Boas marcas são aquelas que vêm imediatamente à mente quando um cliente tem um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita (FERREL; HARTLINE, 2016).

Ainda segundo Ferrel e Hartline (2016), empresas que usam a abordagem de concentração de mercado se concentram em um único segmento. Elas acreditam frequentemente ser mais eficiente buscar uma participação máxima em um segmento de mercado. A vantagem da concentração de mercado é a especialização, uma vez que ela permite à empresa concentrar todos os seus recursos na compreensão e no atendimento de um único segmento. A especialização também pode ser a principal desvantagem, podendo ser vulnerável a mudanças no seu segmento, como crises econômicas e mudanças demográficas.

Ainda segundo Ferrel e Hartline (2016), a estratégia marketing de nicho, é um segmento de mercado pequeno e bem definido, que tem um conjunto específico de necessidades. Clientes em nichos de mercado geralmente pagam preços mais elevados por produtos que correspondam às suas necessidades específicas. O marketing de nicho bem-sucedido é entender e satisfazer as necessidades dos clientes-alvo tão completamente que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a participação substancial da empresa torna o segmento altamente rentável.

O posicionamento da marca em relação aos concorrentes é fundamental, permitindo o público, ao ser apresentado a um conjunto cada vez mais amplo de alternativas, decida escolher esta e não qualquer outra. Para tanto, o conhecimento detalhado do perfil dos consumidores é indispensável, porque só assim será possível atender às suas demandas e expectativas e suas necessidades (BUENO et al., 2018). O Posicionamento é a base para a construção e manutenção do negócio, é a descrição da imagem que um negócio pretende ter para sua marca e serve como o “guarda-chuva” conceitual para nos orientar na forma de se comportar e se comunicar. (ZOGBI, 2013)

Assim sendo, o objetivo geral da presente pesquisa é investigar de que forma a empresa ALPHA (setor médico-hospitalar-odontológico) gerencia estrategicamente e posiciona suas marcas no mercado nacional, visando-se criar uma imagem positiva e

favorável da empresa, assim como para se obter vantagem competitiva no mercado em que atua.

Os objetivos específicos do estudo são:

- (a) Analisar atuação da empresa ALPHA no mercado nacional de medicina diagnóstica;
- (b) Verificar como a empresa ALPHA realiza o posicionamento de suas marcas, de acordo com as particularidades de cada região em que atua;
- (c) Compreender a estratégia de expansão da empresa/ marca, por meio de aquisição de empresas;
- (d) Identificar os diferenciais competitivos da empresa ALPHA que são utilizados para a realização do posicionamento de marca;
- (e) Identificar as ferramentas do composto de comunicação integrada de marketing utilizadas para a realização do posicionamento da marca ALPHA.

2 Referencial Teórico

2.1 Marca

A presença da marca no mundo surgiu com as primeiras trocas comerciais para designar produtos, com a finalidade de identificá-los e diferenciá-los (PEREZ, 2004). Contudo, apenas com a Revolução Industrial, com o advento da uniformidade dos produtos industrializados, que junto com a fabricação desses, foi necessária a produção de uma imagem para os produtos (KLEIN, 2008).

Embora os estudos acerca das marcas chamem a atenção dos profissionais de marketing há muito tempo, ele é relativamente recente, sendo que apenas no final dos anos 80, teóricos do assunto conseguiram se destacar por apresentar ideias ou conceitos novos que impulsionaram as pesquisas na área. Nesse novo contexto, a marca assumiu o papel de nomear, identificar e diferenciar produtos, tornando-se responsável por comunicar bem mais que a qualidade ou desempenho dos produtos, mas também por incorporar o valor das marcas ao ativo da empresa (SEMPRINI, 2006).

A partir disso surgiu o conceito de *brand equity* desenvolvido principalmente por Aaker (1996), que definiu valor da marca como um conjunto de ativos e passivos, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ ou para os consumidores dela. Desse modo, um dos objetivos centrais do marketing é criar o poder da marca, uma vez que as marcas de valor formam um patrimônio capaz de girar ativo para as empresas (KOTLER; KELLER, 2012; KAPFERER, 2003). Vários autores contribuíram para a conceituação de marca, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do conceito de marca

Autor	Definição
KAPFERER (1992)	“[...] um símbolo que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa para outras”.
AAKER (1996)	“Uma marca é um nome diferenciado e/ ou símbolo (tal como logotipo, uma marca registrada ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”.

KOTLER; KELLER (2012)	“Uma marca é um nome, termo, símbolo desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou um grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.
TROIANO (2004)	“as marcas são ativos intangíveis, verdadeiro valor para as empresas que são suas detentoras”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo as definições dos autores apresentados, uma das principais funções da marca é distinguir ou diferenciar o produto dos demais de sua categoria. Essa diferenciação visa estabelecer relações de fidelidade entre o consumidor e a marca. Uma marca passa então a significar não somente o produto real, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para diferenciá-lo daqueles que lhe são similares (KELLER; LEHMANN, 2006). Dessa forma, as marcas quase sempre são promessas aos consumidores de que certos aspectos ou características desejadas pelos compradores serão atendidos sempre da mesma forma.

Portanto, pelas definições apresentadas no quadro 1, o conceito de marca consiste em um somatório de atributos físicos, próprios do produto e atributos psicológicos dos consumidores relacionados às suas emoções, percepções e expectativas com a marca. Representam valor para seus donos, já que geralmente permitem obteres maiores margens através de preços maiores e menor dependência de promoções de vendas, além da possibilidade de alavancar seu potencial através de extensões de marca, e maior poder de barganha junto aos canais de distribuição. Também pode facilitar a conquista de novos clientes, ou a recuperação dos antigos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 1999).

A marca é ativo intangível valioso e, portanto, um fator de sucesso para as organizações (KELLER; LEHMANN, 2006). Estrategicamente, marcas fortes representam um componente da vantagem competitiva e fonte de futuros ganhos da empresa (BALDAUF; CRAVENS; BINDER, 2003). Para o cliente, as marcas frequentemente oferecem os principais pontos de diferenciação entre as ofertas competidoras e, assim podem ser consideradas decisivas para o sucesso das companhias (WOOD, 2000).

Os clientes integram todas as suas experiências de observação, uso, ou consumo de um produto a tudo o que eles ouvem e leem sobre ele. A informação sobre produtos e marcas vem de uma variedade de fontes e pistas, incluindo a propaganda, a publicidade, o boca a boca, a equipe de vendas e a embalagem. As percepções do serviço após a venda, o preço, e a distribuição também são levados em consideração. A soma das impressões é a imagem da marca, definida como as percepções sobre uma marca refletida pelas associações de marca que os consumidores mantêm em sua memória (KEEGAN; GREEN, 2013; p 322).

2.2 Posicionamento de Marca

O termo posicionamento surgiu na área de marketing em um artigo de Jack Trout em 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Nele, o autor ressaltava que pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda, se ela não se adequar ao “jogo” do posicionamento (TROUT, 1969 apud AAKER, 1996). Para o autor uma posição é um estado relativo, ou seja, o posicionamento é um conceito que implica a comparação entre ofertas concorrentes, a partir de suas marcas.

De acordo com Sheth (1986), o termo posicionamento é utilizado com diversos enfoques. Para o autor, diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões, a saber: o tipo de oferta que a empresa faz; o público-alvo da oferta; e a concorrência. Já Dimingo (1988) enfatiza a importância da comunicação ao apresentar o conceito de “posicionamento psicológico”, onde o autor supracitado valoriza a realidade dos fatos como forma de distinção de ofertas, pois daria ao público-alvo fundamentação lógica e se constituiria em uma base sustentada para a proposta, menos suscetível, portanto, àquelas baseadas puramente em percepção que, segundo o autor, cria ilusões desonestas.

Aaker (1996) ressalta que conceito de posicionamento “pode significar coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada”.

O quadro 2 apresenta o conceito de posicionamento sob a visão de diversos autores sobre o tema.

Quadro 2 – Conceito de Posicionamento

Autor	Definição
Kapferer (1992; p.172)	“posicionamento é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores”.
Payne (1993; p. 93)	“[...] identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os bens e/ou serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo”.
Aaker (1996; p.83)	“a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.
Lovelock (1996; p 167)	“o posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”.
Jain (1997; p. 345)	“a alocação de uma marca naquela parte do mercado onde será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes”.
Randazzo (1997; p. 47)	“[...] posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”.
Levy e Weitz (1998)	“o posicionamento é o projeto e a implementação de um composto de varejo para criar uma imagem do varejista, em relação a seus concorrentes, na mente do cliente”
Kotler e Keller (2012; p. 321)	“o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”.
Sternthal e Tybout (2001b; p. 58)	“[...] envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria [...]”.
Lehmann e Winer (2002; p. 246)	“uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes, e abrange o público-alvo dos clientes e competidores, e atributos através dos quais a diferenciação vai

	ocorrer”.
Serralvo e Furrier (2004; p. 3)	“processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção do público-alvo”.
Baker (2005)	“o posicionamento é uma tentativa de a empresa estabelecer uma vantagem competitiva atraente para o segmento-alvo, ao elaborar uma imagem para que eles entendam o que a empresa representa em relação a seus concorrentes”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

A pesquisa qualitativa é realizada com expressões do cliente, são muito ricas e apresenta resposta imediata. É possível acompanhar as questões e respostas de interesse dos clientes e possíveis clientes. O perigo dessa pesquisa é generalizar, entender que todos os clientes têm a mesma percepção dos serviços e ofertas. (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa exploratória, baseia-se em pequenas amostras, e tem o objetivo de explorar ideias e entendimento do ambiente em questão, ajudando a sua compreensão. Apresenta característica versátil e flexível. Podendo ser utilizada para, aumentar a definição de um problema, desenvolver hipóteses, isolar problemas para pesquisas posteriores, que podem ser outra pesquisa exploratória ou conclusiva (MALHOTRA, 2012).

Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para se analisar a empresa ALPHA, cujas marcas são comercializadas nos mercados nacional e internacional. Utilizou-se a empresa como objeto de estudo pelo fato de a mesma ser referência em medicina diagnóstica. O Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca responder questões como e por que (YIN, 2001).

Ainda segundo Yin (2001), a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o Gerente de Marketing da empresa ALPHA, com o intuito de se obter informações para embasar o estudo de caso.

Segundo Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas pesquisas surgidas a partir das respostas dos entrevistados. O principal foco seria colocado pelo entrevistador.

Realizou-se análise documental (análise de documentos e relatórios) visando-se complementar o caso analisado.

4 Resultados e Discussão

4.1 Histórico e Caracterização da empresa ALPHA (Setor Médico-Hospitalar-Odontológico)

A empresa ALPHA é uma empresa de medicina diagnóstica, realiza exames laboratoriais, molecular, genômica e exames de imagem sendo uma das referências no mercado de saúde brasileiro para médicos e opinião pública por ter como princípio excelência no atendimento, inovação e qualidade nos serviços oferecidos à população. A companhia possui uma das maiores equipes clínicas do país, composta por médicos renomados no Brasil e no exterior, com equipamento tecnológico de última geração, oferecendo para a população exames com alta qualidade e agilidade.

Fundada na cidade de São Paulo em 1961 por uma fundação de médicos associados, sendo que o médico responsável pela grande transformação da empresa juntou-se ao grupo em 1970. Atuando no mercado de exames laboratoriais e de imagem, em 1980 já estava com 26 unidades em São Paulo capital.

A empresa ALPHA tornou-se pioneira em criar o núcleo técnico operacional, que constitui em um centro informatizado que concentra todo o processamento de laudos de análises clínicas e em 1999 foi realizada a primeira integração de uma “marca”, e nesse momento passou a atuar sob o nome ALPHA. Após essa primeira integração em São Paulo, iniciou-se o processo de integrações em diversos estados brasileiros, e também a criação de uma marca com um conceito de atendimento exclusivo e personalizado.

A empresa em questão teve o capital aberto na Bovespa em 2004 e em 2014 foi realizada uma oferta pública para aquisição de controle da companhia. Com menos acionistas e o capital mais concentrado foi possível ampliar a visão de longo prazo do grupo.

Nomeado o novo CEO em 2015, intensificou os investimentos da empresa na contratação de médicos especialistas, renovação de equipamentos e estruturas de atendimento, inovação e novas tecnologias. A ALPHA passou por uma renovação do seu modelo de gestão. Em 2017, lançou sua marca de medicina genômica, oferecendo exames e testes genéticos em suas unidades laboratoriais no ano de 2018 inaugurou o e-commerce da marca focada nesse mercado e concluiu a implementação da Telepatologia (tecnologia de digitalização de amostras da área de anatomia patológica).

Em 2019, muitas novidades estão ocorrendo na empresa ALPHA: foi lançada uma marca, que pertence a empresa ALPHA, cujo foco está em exames genéticos e lançou recentemente seu centro de diagnóstico em genômica, tornando-se o maior parque tecnológico especializado em sequenciamento genético da América Latina. A empresa ALPHA aproveitará suas mais de 700 unidades de atendimento com suas diversas marcas, que deverão enviar os exames para serem executados nesse centro.

Ainda em 2019, a empresa ALPHA realizou a aquisição de uma empresa criada em 2011 e localizada na cidade de São Paulo, com foco em exame toxicológico de cabelo. Em 2011 era o primeiro laboratório no Brasil especializado em testes de drogas em cabelo. Esse exame era oferecido pela empresa ALPHA, mas a execução era realizada em empresa parceira e com essa aquisição a produção do exame passa a ser interna.

Recentemente, foi anunciada a expansão de suas operações para fora do Brasil, com a integração de uma empresa líder e referência em medicina diagnóstica na Argentina. A identificação e semelhança entre seus valores como o reconhecimento junto à comunidade

científica e o foco em excelência médica e qualidade de serviços de saúde, fizeram com que acelerasse esse movimento. Tal empresa argentina fora fundada em 1987 e possui 8 unidades de atendimento em Buenos Aires. O parque tecnológico e os procedimentos têm a mais estrita qualidade e são certificados pela IRAM-ISO 9001 – 2015 e acreditados pela CENAS (*Specialized Center for Standardization and Accreditation in Health*), padrões internacionais de reconhecimento de empreendimentos de saúde. O processo de expansão surgiu de acordo com a necessidade de ganhar market-share e capilaridade nas praças onde ainda não tinha presença.

O principal processo para a expansão usada pela empresa ALPHA é a aquisição de outras empresas, podendo ser esta aquisição total ou parcial, mas sempre tomando o controle dessa nova empresa. Esse processo de expansão via aquisição é realizado por uma equipe dedicada para a análise de mercado, que identifica oportunidades de aquisição de empresas que possam agregar valor e mercado em novas localidades. Tal equipe inicia uma negociação, de acordo com a estratégia da empresa. Após esse primeiro passo (negociação), uma consultoria realiza a análise documental, estudos de viabilidade econômica e mercadológica, entre outros.

Assim que o processo de aquisição é concretizado, inicia-se a integração da nova marca, realizada por meio de equipe especializada, que acompanha e entende como funciona nos primeiros 80 dias e, em seguida, uma segunda equipe da empresa ALPHA recebe esses dados para a unificação de sistemas.

Através de ações e estratégia de marketing nacional, a empresa ALPHA define seu potencial mercado-alvo com base no número de beneficiários de planos de saúde nessas regiões: quanto maior o número, maior a oportunidade de entrada. De acordo com o Gerente de Marketing da ALPHA, para o mercado (cidade) ser atrativo e lucrativo, entende-se que precisa ter um número mínimo de 50 mil pessoas para abrir uma unidade pequena da ALPHA.

A empresa ALPHA conta com uma rede de atendimento em 11 estados brasileiros, com 38 marcas e mais de 700 unidades de atendimento em todo país e 8 unidades e 1 marca na Argentina.

4.2 Gestão Estratégica e Posicionamento de Marcas no Mercado Nacional

Os grandes diferenciais competitivos (utilizados no posicionamento da marca ALPHA) são: oferecer o maior corpo clínico em genética do Brasil e atuar com infra-estrutura e equipamentos mais modernos do mercado, ampliando a capacidade produtiva, garantindo alto padrão de qualidade e reprodução de exames com acurácia e precisão.

A empresa ALPHA é detentora de diversas marcas e faz a gestão de cada marca e as posiciona para as classes A/B/C/D/E, sendo a classe A para público Premium, Classe B/C para o público executivo e standard, e Classe D/E para o público que utiliza o sistema único de saúde do governo, conforme quadro 1. Essa estratégia de gestão fica bem clara nas praças onde a empresa ALPHA possui mais de uma marca atuando, como é o caso da capital de São Paulo e Rio de Janeiro.

A gestão é feita de forma direcionada por marca que garante o posicionamento, onde cada marca possui equipe de gestão dedicada para acompanhar seus indicadores de qualidade e satisfação dos clientes, podendo assim atuar diretamente atendendo as expectativas de seus clientes e caso seja necessário alguma correção que possa não estar atendendo as expectativas.

Com isso pode-se atender de modo rápido e diferenciado cada público alvo, com suas necessidades específicas.

A empresa analisada vem aumentando sua participação de mercado através de aquisições de novas empresas, conforme mencionado no histórico da mesma.

Quadro 1 – Gestão de Marcas e Mercado-Alvo.

Mercado-Alvo	Descrição
• Classe A Premium	Hotelaria diferenciada, focada no luxo, desde o lençol de grife, papel de parede das unidades, os móveis são todos sofisticados e pensados para atender um público bem exigente. Equipamentos de última geração, médicos de renome internacional, desjejum diferenciado, atendimento personalizado e portfólio de exames mais sofisticado, tudo para encantar os pacientes com o melhor que existe no mercado nacional e internacional.
• Classe B Executivo	Unidades com grande conforto, bem sinalizada, atendimento humanizado, hotelaria focada no bem estar e na praticidade do dia a dia, ambientes aconchegantes, atendimento rápido e preciso com portfólio grande de exames para atender aos executivos no seu dia a dia de forma ágil e dinâmica. Equipamentos de alta performance.
• Classe C Standard	Unidades com hotelaria mais simples, com uma oferta menor de exames, unidades pequenas, médias e grandes, com foco em preços mais competitivos, ambiente dinâmico com atendimento e exames rápidos. Equipamentos compatíveis com os oferecidos no mercado.
• Classe D e EPúblico	Unidades com hotelaria mais simples, com uma oferta menor de exames, unidades pequenas e médias, com foco atendimento ao sistema único de saúde, através de contratos com prefeituras, ambiente dinâmico com atendimento e exames rápidos. Equipamentos compatíveis com os oferecidos no mercado.

Fonte: Autores, baseado nas entrevistas.

4.3 Ações e Estratégias de Marketing Nacional

O planejamento estratégico de marketing da empresa ALPHA é realizado primeiramente pela diretoria, e, posteriormente aprimorado pela equipe especializada que realiza e define o mercado-alvo (*target-market*), sendo este definido pelo número de beneficiários de planos de saúde nas regiões desejadas (quanto maior o número de beneficiários, maior a oportunidade e possibilidade de entrada nas cidades).

A empresa analisada avalia a atratividade dos mercados-alvo de acordo com o número de pessoas com planos de saúde para abrir uma nova unidade pequena, sendo necessário ter um número mínimo de 50 mil pessoas. Com esse volume o mercado passa a ser atrativo.

A pesquisa *Net Promoter Score* (NPS) é realizada por empresa terceirizada e de forma diária, o que permite pesquisar e medir a satisfação do cliente/paciente com os serviços prestados. Essa pesquisa é enviada automaticamente a todos os pacientes que foram atendidos.

A empresa tem uma equipe de inteligência de Mercado que tabula, identifica oportunidades de fidelização e personalização do médico e paciente, elaborando estudos e análises para gerar dados que comprovem impacto positivo no relacionamento com os mesmos. Tais informações são utilizadas para as estratégias de comunicação de marketing, direcionamento de oferta de produtos e promover visita médica.

4.4 Ferramentas de Comunicação de Marketing utilizadas para o Posicionamento da Marca

O quadro 2 apresenta as ferramentas do composto de comunicação integrada de marketing utilizadas para a realização do posicionamento da marca ALPHA, visando-se criar uma imagem positiva e favorável da empresa.

Quadro 2 - Composto de Comunicação de Marketing.

FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO
Propaganda (canais de presença)	(Aplica/ Não aplica)
Televisão	Aplica
Rádio	Aplica
Revistas	Aplica
Jornais	Aplica
Vídeogames	Não aplica
Internet	Aplica
Outdoor	Não aplica
Cartazes Luninosos	Aplica
Anúncios em embalagens/ produtos	Não aplica
Displays de ponto-de-venda	Aplica
Catálogos e Folhetos	Aplica
Promoção de Vendas	
Concursos, sorteios e loterias	Não aplica
Brindes, adesivos	Aplica
Exposições (sala de troféus)	Não aplica
Demonstrações técnicas	Aplica
Descontos especiais	Aplica
Entretenimentos - Desfiles	Aplica

Programas de fidelização	Não aplica
Relações Públicas	
Kits para a imprensa	Aplica
Entrevistas ao vivo na imprensa	Aplica
Palestras	Aplica
Relatórios anuais	Aplica
Doação de caridade/ação de cidadania	Aplica
Patrocínios	Aplica
Publicações	Aplica
Relações com a comunidade	Aplica
<i>Lobbying</i>	Não aplica
Revista da empresa	Aplica
Marketing Direto	
Cadastro de clientes para relacionamento	Aplica
Telemarketing	Não aplica
Compra eletrônica	Aplica
Compra por televisão	Não aplica
Email-marketing	Aplica
Mídias Sociais	
Facebook	Aplica
Blogs (quais)	Não aplica
Twitter	Aplica
Rádio on-line	Não aplica
Youtube	Não aplica
Web site da empresa	Aplica
Comunicação viral	Aplica

Fonte: Adaptado a partir de Kotler e Keller (2012), baseado nas entrevistas.

5 Considerações Finais

Resgatando-se o objetivo geral da presente pesquisa, tem-se: investigar de que forma a empresa ALPHA (setor médico-hospitalar-odontológico) gerencia estrategicamente e posiciona suas marcas no mercado nacional, visando-se criar uma imagem positiva e favorável da empresa, assim como para se obter vantagem competitiva no mercado em que atua.

A empresa analisada atua no setor de medicina diagnóstica, com atuação através de marcas direcionadas para cada público alvo, conforme quadro 1 (classe A –“Premium”, Classe B –“Executivo”, Classe C –“Standard” e Classe D e E –“Público”) em grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. Em pequenos centros a marca direciona-se para todas as classes sociais, com exceção do mercado “Público” que tem uma marca exclusiva para atender essa demanda. Dessa forma, a ALPHA consegue atingir todas as classes sociais por meio de produtos/ serviços diferenciados.

Os grandes diferenciais competitivos (utilizados no posicionamento da marca ALPHA) são: oferecer o maior corpo clínico em genética do Brasil e atuar com infra-estrutura e equipamentos mais modernos do mercado, ampliando a capacidade produtiva, garantindo alto padrão de qualidade e reprodução de exames com acurácia e precisão.

Como ferramentas de comunicação de marketing, visando posicionar a empresa na mente do cliente, criando uma imagem positiva e favorável, a ALPHA utiliza: propaganda (televisão, rádio, revista, jornal, internet, cartaz luminoso, display, catálogos e folhetos), promoção de venda (brindes, adesivos, descontos especiais, entretenimento), relações públicas (kit para imprensa, entrevista ao vivo na imprensa, palestras, relatórios anuais, doação de caridade/ação na cidadania, patrocínios, publicações, relações com a comunidade, revista da empresa), marketing direto (cadastro de clientes para relacionamento, compra eletrônica, e-mail marketing) e mídias sociais (facebook, twitter, web site institucional da empresa e comunicação viral).

A estratégia de expansão da ALPHA utiliza o método de aquisição de outras empresas e assim, com a sinergia de processos, o negócio torna-se viável com evolução da empresa como um todo e torna a empresa adquirida mais rentável. Esse processo é estudado por uma equipe dedicada para essa atividade, que estuda detalhadamente o mercado local e quando é identificada uma atividade que a empresa não executava. Essa equipe estuda também a possibilidade de aquisição de uma empresa que tenha o conhecimento da atividade que ainda não era explorado pela empresa ALPHA.

Referências

AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review**, USA: Harvard University, v.77, n.6, p. 137-144, nov/dez 1999.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BALDAUF, A.; CRAVENS, K. S.; BINDER, G. Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. **Journal of Product & Brand Management**, v. 12, n. 4, p. 220-236, 2003.

BUENO, W.C.; MAIO, A.M.D.; NAKANE, A.; GONÇALVES, E.M.; PEREIRA, E.; COSTA, F.D.S.; EHRENBURG, K.C.; ASNIS, M.C.; SILVA, M.; ARAÚJO, M.M.; GARCIA, P.R.S.; SOUZA, R.F.; SOUZA, R. M.; ALAVES, V. H. L. **Comunicação Empresarial e Gestão de Marcas**. 1ed. Manole, Barueri, SP, 2018.

DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. [S.l.:s.n.], mar.-apr., 1988.

FURRIER, M.T. Patrimônio de marca. In: SERRALVO, F.A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing: teoria e casos**. 6a Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 5th ed. Cincinnati: South Western, 1997.

KAPFERER, J. N. **As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. 2nd Ed. New York: Free Press, 1992.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2013. 516p.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brand and Branding: Research Findings and Future Priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, nov./dec., 2006.

KLEIN, N. **Sem logo: A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Product Management**. 3ª Ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

LOVELOCK, C. H. **Services Marketing**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012..

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.

PEREZ, C. **Signos da Marca**: Expressividade e Sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SERRALVO, F.; FURRIER, M. **Fundamentos do Posicionamento de marcas**: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – FEA/ USP, 2004, São Paulo.

SEMPRINI, A. **A Marca Pós-Moderna**: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SHETH, J. Global marketers or global competition. **The Journal of Consumer Marketing**, v.3, n.2, p. 9-11, 1986.

STERNTHAL, B.; TYBOUT. **Posicionamento de marca**. In: IACOBUCCI, D. (org). Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas, São Paulo, SP, 1987.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. **Management Decision**, v. 38, n. 9, p. 662-669, 2000.

ZOGBI, E. **Guia Prático de Marketing para comércio e serviços**. São Paulo: Salta, 2013.