



**Andreia Cristina Passos  
Guerra Baltazar**

**Plano de Marketing  
Implementação de um espaço de  
Estética numa Clínica Médica**



**Andreia Cristina Passos  
Guerra Baltazar**

**Plano de Marketing  
Implementação de um espaço de Estética  
numa Clínica Médica**

Projecto apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa –Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação e Imagem, realizada sob a orientação científica do Doutor Georg Dutschke, Professor do IADE.



## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutor Carlos Guilherme Vieira Alves da Rosa**  
professor auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, IADE-U

**Prof. Doutor Rui Manuel Nunes Cruz**  
professor auxiliar da Universidade Europeia

**Mestre Armando Miguel Galante Mateus**  
Sócio-Gerente da Empresa TouchPconsulting

**Prof. Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke**  
professor auxiliar Convidado do Instituto de Arte, Design e Empresa



## **Agradecimentos**

Começo por agradecer ao meu orientador, Doutor Georg Dutschke, por todo o apoio e pela total disponibilidade. À minha família, os meus pais e irmão, por acreditarem sempre em mim, naquilo que faço e por toda a paciência e compreensão ao longo desta etapa. Ao Arquitecto João Baltazar pela oportunidade concebida de realizar este projecto dentro da sua Clínica. Ao Duarte que está ao meu lado sempre, nos bons e maus momentos. Finalmente a todos os meus amigos pelo apoio moral.



**palavras-chave**

Plano de Marketing, Estratégia, Diversificação de Negócios

**resumo**

Ao longo dos tempos assistiu-se a uma grande evolução a nível da Medicina através do desenvolvimento das tecnologias que modificou todo o cenário da saúde reflectindo-se num aumento da longevidade humana, que por sua vez torna a sociedade mais exigente numa procura incessante por qualidade de vida e numa melhoria dos padrões estéticos. Neste projecto objectivou-se elaborar um Plano de Marketing para a implementação de um espaço de Estética inserido numa Clínica Médica, disponibilizando a possibilidade de juntar, apenas num único espaço, serviços que se complementam - na área da saúde e da estética.



**Keywords**

Marketing Plan; Strategy, Diversification of businesses

**abstract**

Throughout the years there has been a great evolution in traditional medicine carried by the development of technologies that have modified worldwide health, consequently creating a longer life expectancy. Hence society has become more and more demanding in the search for quality of life and youthfulness.

For that reason, it is this project goal to elaborate a marketing plan for the implementation of an Esthetics Practice inside a medical clinic, this making available the possibility of joining in the same place services that complement each other – health and esthetics.



## Índice

<b>Introdução</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>21</b>
<i>Revisão Bibliográfica</i>	21
1.1 <i>Origem e Etimologia da palavra Estratégia</i>	21
1.2 <i>Estratégia</i>	22
1.3 <i>Vantagem Competitiva</i>	24
1.4 <i>Estratégia Corporativa</i>	27
1.5 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	30
1.6 <i>Análise Interna</i>	33
1.7 <i>Análise SWOT</i>	34
<b>Capítulo 2</b>	<b>37</b>
<i>Plano de Marketing</i>	37
2.1 <i>Análise Externa</i>	37
2.1.1 <i>Macro</i>	37
<i>Análise PEST</i>	37
• <i>Factores Políticos</i>	37
• <i>Factores Económicos</i>	38
• <i>Factores Sociais</i>	40
• <i>Factores Tecnológicos</i>	42
2.1.2 <i>Micro</i>	42
<i>As Cinco Forças de Porter</i>	43
• <i>Poder dos Clientes</i>	43
• <i>Ameaça de Produtos Substitutos</i>	44
• <i>Poder Negocial dos Fornecedores</i>	45
• <i>Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes</i>	45
• <i>Rivalidade entre empresas existentes</i>	46
2.2 <i>Análise Interna</i>	49
2.2.1 <i>Análise dos Questionários</i>	50
2.2.2 <i>Forças</i>	57

<i>2.2.3 Fraquezas</i>	58
<i>2.3 Cálculo das Oportunidades</i>	58
<i>2.4 Análise SWOT</i>	64
<i>2.5 Posicionamento</i>	65
<i>2.6 Objetivos de Marketing</i>	67
<i>2.6.1 Valor Vendas Anuais</i>	67
<i>2.7 Estratégias</i>	71
<i>2.8 Marketing- Mix</i>	72
<i>2.8.1 Produto</i>	72
<i>2.8.2 Preço</i>	74
<i>2.8.3 Ambiente Físico</i>	78
<i>2.8.4 Promoção</i>	85
<i>2.8.5 Pessoas</i>	86
<i>2.9 Conta de Resultados</i>	88
<i>2.9.1 Facturação Anual</i>	92
<i>2.9.2 Penetração</i>	93
<b>Capítulo 3</b>	<b>95</b>
<i>Conclusão</i>	<b>95</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Características de uma estratégia de sucesso, Adaptado de Serra et al. (2012)	24
Figura 2 - Salário Mínimo Nacional, Fontes/ Entidades: DGERT/ MSSS, PORDATA - última actualização: 2014-05-05.....	40
Figura 3 - População desempregada: total e por tipo de desemprego, Fontes de dados: INE - Inquérito ao Emprego, PORDATA, última actualização: 2014-02-06 .....	41
Figura 4 - Porta da Estética Massagesport .....	79
Figura 5 - Entrada da Estética Massagesport .....	79
Figura 6 - Corredor de Entrada da Estética Massagesport.....	79
Figura 7 - Gabinete 1 .....	80
Figura 8 - Gabinete 1 .....	80
Figura 9 - Gabinete 1 .....	80
Figura 10 - Casa de banho .....	81
Figura 11 - Casa de banho .....	81
Figura 12 - Casa de banho .....	81
Figura 13 - Rádio com sistema de música ambiente.....	82
Figura 14 - Corredor Interno.....	82
Figura 15 - Móvel do Corredor .....	82
Figura 16 - Gabinete 2 .....	83
Figura 17 - Gabinete 3 .....	83
Figura 18 - Gabinete 3 .....	83
Figura 19 - Gabinete 4 .....	84
Figura 20 - Gabinete 4 .....	84
Figura 21 - Gabinete 4 .....	84
Figura 22 - Exemplo de Promoção.....	86
Figura 23 - Exemplo de Promoção.....	86



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Constituição dos Utentes da Clínica Massagesport por faixa etária	44
Tabela 2 - Preços do Concorrente Glamour Cabeleireiro SPA	47
Tabela 3 - Preços do Concorrente Soraia Cabeleireiro Unissexo e Estética	47
Tabela 4 - Preços do Concorrente Mira Cabeleireiro Unissexo - Estética, Depilação, Manicure	48
Tabela 5 - Preços do Concorrente <i>BodyConcept</i>	48
Tabela 6 - Análise SWOT Estética Massagesport	65
Tabela 7 - Preços de Tratamentos Mãos e Pés da Estética Massagesport	76
Tabela 8 - Preços de Depilação da Estética Massagesport	76
Tabela 9 - Preços de Tratamentos da Estética Massagesport	77



## Introdução

Este Projecto foi executado no âmbito do Mestrado de Comunicação e Imagem e consiste na implementação de um negócio complementar, num negócio já existente. Esse Projecto surgiu, de modo, a tirar partido dos conhecimentos e competências aprendidas ao longo do meu percurso académico conciliando com a experiência profissional exercida até aos dias de hoje.

Para que um negócio tenha sucesso é essencial existir um planeamento. Inicialmente é fundamental a confirmação da implementação, analisar o mercado-alvo e o lucro que o negócio possa vir alcançar. Os negócios necessitam de planos que optimizem o seu crescimento e desenvolvimento de acordo com as prioridades. Logo, este Projecto que irá ser desenvolvido tem como principal objectivo avaliar a viabilidade de implementação de um espaço de Estética inserido no interior de uma Clínica Médica em Linda-a-Velha.

A Clínica Médica Massagesport, em Linda-a-Velha, oferece um leque de diversas especialidades médicas: Fisiatria, Ginecologia, Osteopatia, Dermatologia, Otorrinolaringologia, Medicina Dentária, Clínica Geral, Cardiologia entre outras; colheitas médicas; e possui também um Ginásio para a Fisioterapia, que corresponde à área fundamental da Clínica, com uma média diária de 150 utentes diários.

Devido aos diversos serviços oferecidos na Clínica Massagesport e tirando partido da necessidade de diversificação de serviços, decidiu-se que seria uma mais-valia implementar um espaço de Estética, criando mais escolha para o utente. Deste modo iriam ser criados mais serviços para o utente conseguindo num só espaço físico alcançar o equilíbrio entre corpo e mente sã. O espaço de Estética irá realizar diversos tratamentos terapêuticos, de beleza e de preservação corporal.

Nos dias de hoje, a imagem exterior é fundamental, pois a aparência traduz a dinâmica mental do individuo. É crucial que, no novo espaço da Estética, se consiga perceber quais são as principais necessidades dos clientes de modo a satisfaze-las. Para isso a Estética Massagesport irá oferecer os mais recentes e inovadores serviços de tratamentos estéticos – diversos tipos de massagens, terapia de pré e pós-operatório, tratamentos corporais e faciais específicos e personalizados.

Para iniciar todo o processo de planeamento do espaço da Estética definiu-se a sua missão, a sua visão no futuro e os seus valores.

### **Missão**

A Estética Massagesport terá como missão promover a estética como sendo mais do que tratamentos de beleza, mas sim como tratamentos de recuperação da qualidade de vida, auto-estima, bem-estar e saúde visando a satisfação plena do cliente.

### **Visão do Futuro**

A Estética Massagesport ambiciona num futuro a médio prazo ser uma referência a nível de medicina estética, um novo conceito que consegue unir a beleza e a saúde dum só; estará atento a todas as novas tecnologias que possam aparecer, de modo a ser-se pioneiro; será a primeira escolha do cliente no Alto de Santa Catarina, Linda-a-Velha; actuará com padrões de excelência, com uma equipa de funcionários motivada e capaz de resolver todo o tipo de obstáculos.

### **Valores**

Os valores da Estética são:

- Excelente atendimento ao cliente;
- Serviços de qualidade;
- Responsabilidade;
- Ética;
- Melhoria da estética e saúde dos clientes;
- Inovação;

## Capítulo 1

### Revisão Bibliográfica

#### 1.1 Origem e Etimologia da palavra Estratégia

Foi há sensivelmente 3.000 anos que surge os primeiros registos da palavra estratégia através do chinês Sun Tzu, que afirmava “todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (Camargos & Dias, 2003).

‘A palavra *strategia*, em grego antigo, significa *a qualidade e a habilidade do general*; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares’ de acordo com Serra, Ferreira, Torres, & Torres (2012). Foi na Grécia Antiga, que o conceito de estratégia teve a sua origem, significando inicialmente, ‘arte do geral’, sendo que na época de Péricles (450 A.C.), adquiriu o significado de habilidade administrativa e em 330 A.C., na época de Alexandre que assumiu o significado militar (Evered, 1983 citado por Mintzberg & Quinn, 1991).

Originalmente, estratégia simbolizava um meio de triunfar o inimigo, uma ferramenta de guerra, porém o termo foi alargado a outros campos, tais como: a política, a economia e ao mundo empresarial. Logo, o termo estratégia teve origem como sendo um ‘meio de ganhar ao outro’ (Grave & Mendes, 2001 citados por Camargos & Dias, 2003).

Segundo Ghemawat (2000), citado por Camargos & Dias (2003) antigamente denominava-se de estratégia a acção de comandar ou conduzir os exércitos nos tempos de guerra.

O vocábulo estratégia é, geralmente, elucidada com alusões relacionadas a situações políticas, guerras ou jogos – ou seja, a estratégia está ligada a uma disputa pelo mesmo objectivo (Serra *et al.*, 2012). Também se assiste a um cenário idêntico no mundo dos negócios e, exactamente como acontece na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente persuadida por quem lidera a empresa, ao perseguir objectivos e uma ou um conjunto de acções (Serra *et al.*, 2012).

De acordo com Camargos e Dias (2003), o conceito de estratégia foi evoluindo ao longo dos tempos, tendo diferentes fases e significados que evoluiu, até aos dias de hoje, de um cenário militar para um âmbito académico e empresarial.

## **1.2 Estratégia**

Segundo Adams (2007), desenvolver uma estratégia é extremamente relevante, uma vez que irá estabelecer a capacidade da empresa de se adaptar e competir a longo prazo. Durante o desenvolvimento da estratégia existem alguns elementos que, por norma, são levados em consideração: os objectivos da empresa, a situação de mercado, o cenário competitivo, as competências da empresa / vantagem competitiva. Em suma, a estratégia corresponde a tudo o que a empresa é presente e o que irá ser daqui a um, cinco ou 10 anos.

Henderson (1989) caracteriza a estratégia como:

A busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interactivo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Porter (1991) considera que para existir uma explicação do sucesso competitivo da empresa, é necessário uma teoria estratégica que envolverá circunstâncias ambientais e comportamentos da empresa para alcançar os resultados de mercado esperados.

A Estratégia é definida como uma perspectiva ou maneira pela qual a empresa exprime a sua missão e visão, os seus objectivos, a sua relação com o mercado, com os seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social (Drucker, 1994 citado por Ceribeli, Prado, &Merlo, 2010).

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993) citados por Harrison Lucas Sciencia e Edgard (2010), o conceito de estratégia engloba um conjunto de quatro regras de decisão para a orientação do comportamento de uma organização: regras e padrões pelos quais se medem o desempenho do presente e do futuro da empresa; regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo; regras para o estabeleci-

mento dos processos internos na organização; e regras que irão orientar as actividades diárias da empresa. A estratégia é caracterizada por regras de decisão de modo a que a empresa alcance um crescimento ordenado e com lucro; essas regras e directrizes foram denominadas de estratégia ou como o conceito de campo de actuação (Ansoff, 1977). A estratégia corresponde a um padrão ou plano que incorpora as principais metas, políticas e sequência de acções de uma empresa em um todo coerente, “é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e as acções sequenciais de uma organização (Mintzberg & Quinn, 1991 citados por Camargos & Dias, 2003).

Thompson e Strickland (2000), citados por Camargos e Dias (2003), definem a estratégia como “um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) é o planeamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos do desempenho”.

Por outro lado, Porter (1980) citado por Harrison *et al.* (2010), defende que uma estratégia pode ser considerada uma manobra a ser utilizada de modo a atingir uma vantagem competitiva. Na sua visão, as empresas podem adoptar três tipos diferentes de estratégias competitivas genéricas: estratégia de liderança em custos; estratégia de diferenciação e estratégia de foco. Em consonância com Porter (1980) citado por Harrison *et al.* (2010) ‘estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de actividades para obter um *mix* de valores únicos’.

De acordo com Serra *et al.* (2012), as quatro características para garantir uma estratégia de sucesso são: primeiramente a definição de objectivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa (sobretudo os recursos que a mesma dispõe), e por último, a implementação da estratégia – representadas na Figura 1.1.

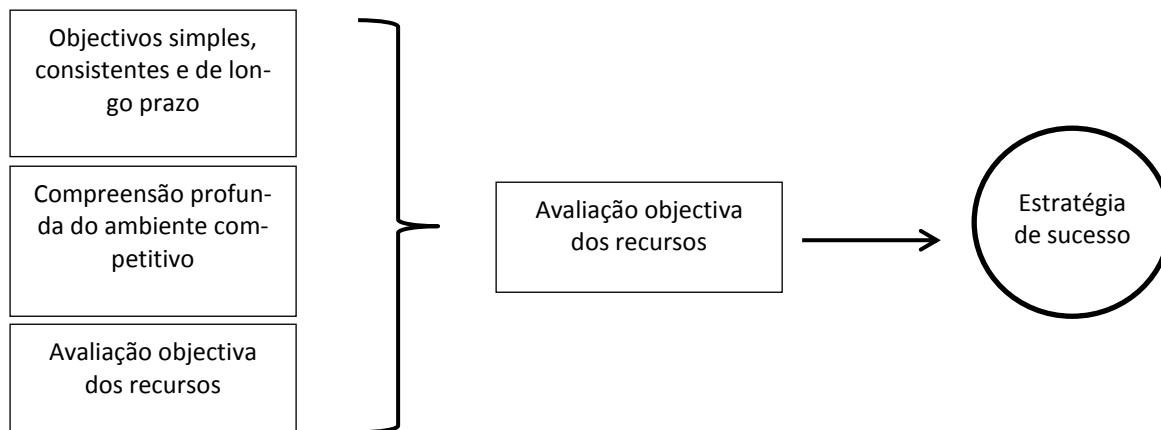


Figura 1 - Características de uma estratégia de sucesso, Adaptado de Serra et al. (2012)

Dos diversos conceitos de estratégia, um dos mais conhecidos e utilizados pertence a Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização” (Camargos & Dias, 2003).

Camargos e Dias (2003) afirmam que qualquer que seja a definição da palavra estratégia, destacam-se sempre palavras-chave como “mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objectivos, resultados, integração e adequação organizacional”.

A melhor estratégia depende das capacidades e do comportamento da concorrência, que depois de ser analisada torna mais fácil o planeamento da estratégia e objectivos que a organização quer seguir, assim sendo a estratégia depende de uma compreensão sofisticada da estrutura da industria onde cada organização se insere (Porter, 1991).

### **1.3 Vantagem Competitiva**

De acordo com Brito e Brito (2012) o conceito de vantagem competitiva ou a hipótese de uma organização se realçar e superar o mercado, foi identificada, primeiramente, no modelo teórico de competição monopolista de Chamberlin em 1933. Foi apenas no final da década de 70, através da evolução da indústria japonesa, que o interesse pela

competição se torna relevante num ambiente dominado pelo planeamento estratégico, e a noção de vantagem competitiva, ainda sem sequer ter uma definição, aparece em várias publicações (Brito & Brito, 2012).

Na óptica de Bamberger (1989) citado por Cater e Pucko (2005) a vantagem competitiva é uma posição de superioridade no mercado da indústria que depende da maneira como é interpretada pelos clientes. Um dos factores de progresso das organizações passa pelos clientes, sendo então que a ideia da vantagem competitiva deve ser analisado pela perspectiva de cliente, por exemplo, a organização pode produzir produtos de maior qualidade mas se os clientes não perceberem que os produtos têm mais qualidade que os da concorrência, a organização fica sem ter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Cater & Pucko 2005).

Ansoff (1965) citado por O'Shannassy (2008) refere-se à vantagem competitiva como sendo uma vantagem na posição concorrencial adquirida pelo acerto dos produtos a mercados.

Com a publicação de Porter (1985), a vantagem competitiva passa a uma posição central no pensamento estratégico sendo considerado o principal objectivo de pesquisa (Reed & DeFillippi, 1990 citados por Brito & Brito, 2012).

Segundo Brito e Brito (2012) as definições mais relevantes para vantagem competitiva são:

- “Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial” (Ansoff, 1965, p.93).
- “Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equi-

valentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação” (Porter, 1985, p.3, citado por Brito & Brito, 2012).

- “Uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor da qual outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios ou os mesmos são custosos de imitar” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999, citados por Brito & Brito, 2012).
- “Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal (*brakeven*) em seu mercado de produto... O valor económico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo económico para a empresa” (Peteraf & Barney, 2003, p. 314, citados por Brito & Brito, 2012).
- “Este artigo propõe que a vantagem competitiva seja concebida como influência líquida de todos os factores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros factores, como a indústria, os factores temporais estatístico” (Vasconcelos & Brito, 2004, p.74, citados por Brito & Brito, 2012).

Para a obtenção da vantagem competitiva, a organização precisa de alcançar um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para tal, é crucial estabelecer uma estratégia adequada com base em três aspectos (Brito & Brito, 2012):

- Objectivos coerentes,
- Excelente compreensão do negócio
- Avaliação adequada das capacidades internas.

#### **1.4 Estratégia Corporativa**

“É a estratégia corporativa que torna a empresa mais que a soma das partes (das unidades de negócio). É ao nível da estratégia corporativa que se tomam decisões relacionadas com decidir em que negócios deve estar e como devem ser geridas as várias unidades de negócio, com a gama de produtos a deter (...), com a presença geográfica (...) e as decisões de gama vertical” (Serra *et al.*, 2012).

A origem da estratégia corporativa está directamente relacionada com situações naturais e inevitáveis que ocorrem nas diversificações empresariais, que caso sejam ignoradas podem levar ao fracasso de toda a estratégia de uma organização (Porter, 1999 citado por Dias, Gonçalves & Sousa, 2010).

Segundo Fahey (1999) citado por Camargos e Dias, (2003) a estratégia corporativa esclarece a maneira como a organização poderá empregar os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que afectarão de forma benéfica as decisões de compra dos clientes.

Wright *et al.* (2000), citados por Dias *et al.* (2010), afirmam que a estratégia corporativa é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”, realçando ainda que uma empresa pode adoptar uma estratégia corporativa em três diferentes tipos: de crescimento – quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe possibilitam aumentar a sua participação no mercado; de estabilidade – quando unifica as suas forças com o objectivo de alcançar uma melhoria da produtividade e da inovação das empresas existentes, quando conseguir custos de crescimentos maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do sector; de redução – o desempenho das unidades de negócio está abaixo do esperado, ou na pior das hipóteses, quando põe em causa a sobrevivência da empresa.

Porter (1999) citado por Camargos e Dias (2003) define estratégia corporativa como “um plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve ge-

renciao o conjunto de unidades de negócios (...) é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócio”.

A estratégia corporativa destaca a empresa como sendo um todo, definindo quais os negócios onde a empresa irá actuar de modo a concentrar os recursos numa maneira em que converta as competências distintivas em vantagens competitivas. A estratégia corporativa é vista como um processo organizacional dependente da estrutura, costumes e cultura da própria empresa. O processo de formulação da estratégia consiste na identificação de oportunidades e fraquezas no ambiente da empresa e em relacionar os riscos às alternativas (Andrews, 1997).

É através da experiência de produzir/vender um produto ou na prestação de um serviço que as forças de uma empresa estabelecem os recursos para o crescimento e diversificação. Deve-se fazer uma análise da linha de produtos corrente da empresa, caracterizando as suas funções nos respectivos mercados, para identificar as forças geradas pelos produtos da empresa que se podem transformar em oportunidades (Andrews, 1997).

Porter (1999) citado por Dias *et al.* (2010) salienta que para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem-sucedida, é necessário primeiramente, analisar-se os negócios actuais e o valor agregado pela corporação, elaborando um programa de acção. Esse programa divide-se em diferentes etapas: identificar os inter-relacionamentos das unidades de negócio; seleccionar os negócios essenciais; criar mecanismos organizacionais horizontais; procurar oportunidades de diversificação que permitam a partilha de actividades; procurar a diversificação adequada através da transferência de habilidades; e por último adoptar a estratégia de reestruturação.

A estratégia corporativa fundamenta-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao insucesso de toda a estratégia de uma organização. Essas situações ocorrem como premissas: a competição ocorre no nível das UNs (subsistemas organizacionais com mercado, conjunto de concorrentes e missão); a diversificação, imperiosamente, acarreta custos e limitações

para as UNs; e, a qualquer momento, os accionistas são capazes de diversificar os seus investimentos (Porter, 1999 citado por Camargos & Dias, 2003).

Segundo Gupta (1999) citado por Camargos e Dias (2003) a estratégia corporativa é “o nível mais elevado da estratégia empresarial que trata de questões mais amplas, como que negócios actuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio”.

De acordo com Camargos e Dias (2003) na estratégia corporativa, a diversificação representa a presença empresarial em mais que um sector, com o propósito de diminuir as incertezas e dificuldades defrontadas por empresas que agem em um único sector.

O sucesso de pequenas e médias empresas passa pela estratégia de diversificação, onde a empresa abrange a sua área de negócio em duas ou mais áreas, de maneira a que a empresa actue em diferentes segmentos de mercado que pudera trazer diversos benefícios. É, normalmente, quando uma empresa atinge a sua maturidade que se deve aplicar a estratégia de diversificação, que pode ou não ser negócios complementares ao já existente (Cerrotti, 2006).

Serra *et al.* (2012) afirmam que existe dois diferentes tipos de diversificação: a relacionada, que também pode ser designada de concêntrica e a não relacionada, que pode também ser designada por conglomerado. Quando a diversificação ocorre em negócios não relacionados (conglomerado) significa que foi originada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer sector; na diversificação em negócios relacionados envolve a actuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, traduzindo-se usualmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (Wright *et al.*, 2000 citados por Camargos & Dias, 2003).

Segundo Serra *et al.* (2012), a diversificação relacionada comporta na entrada em novas áreas de negócio, numa outra indústria, que são relacionadas com as actividades que a organização já desempenha; enquanto a diversificação não relacionada consiste na entrada numa nova área de negócio sem tirar partido de actividades/ recursos comuns.

## **1.5 Análise do Ambiente Externo**

“As organizações são afectadas por factores externos que lhes são exógenos mas que interferem no seu funcionamento e desempenho” de acordo com Serra *et al.*, (2012). Devido à interacção com o meio ambiente, a organização para sobreviver precisa de recursos humanos, recursos financeiros e materiais – *inputs* - e de produtos e serviços – *outputs*. Assim sendo, a relação com o meio envolvente integra um factor fundamental na própria existência da organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) admitem que a constante mudança de hábitos do consumidor, de mercado e de inovação tecnológica, constituem fatores que influenciam o ambiente externo da organização.

Um dos maiores dilemas a nível da estratégia é como alcançar um equilíbrio, a longo prazo, entre as capacidades e competências da empresa e as exigências do meio ambiente envolvente. Este equilíbrio é o ponto-chave para que a organização possa tirar partido das oportunidades que surgem e as vantagens que a empresa consegue deter e também para combater as desvantagens internas ou ameaças provenientes no ambiente (Serra *et al.*, 2012).

O ambiente externo é constituído por duas áreas, o macro ambiente e o micro ambiente. Segundo Thompson e Strickland (1999) o macro ambiente é considerado como um conjunto de aspectos estruturais que influenciam as diferentes indústrias que operam num determinado país; e o micro ambiente corresponde às empresas onde os produtos/ serviços têm os mesmos atributos e competem pelos mesmos consumidores.

As organizações devem supervisionar o ambiente envolvente, fazendo análises contínuas com o objectivo de avaliar a sua posição competitiva face às organizações concorrentes. Das evoluções constantes no ambiente surgem oportunidades para novos negócios

A análise PEST é uma das ferramentas mais utilizadas para a realização de uma análise do meio ambiente. Através da análise PEST identificam-se quatro factores de análise ambiental: Política, Económica, Social e a Tecnológica (Johson & Scholes, 2006).

- Político: as intervenções governamentais que influenciam os objectivos das organizações, tais como, a política internacional do governo, a regulamentação comercial e regulamentação técnica.
- Económico: factores como o crescimento do PIB, as taxas de juro e de câmbio que possam afectar as perspectivas de negócios e rentabilidade da empresa.
- Social: fenómenos de opinião/moda, factores demográficos, factores sociais, culturais, hábitos de consumo e compra também afectam a estratégia que será imposta.
- Tecnológico: novas tecnologias, evolução das tecnologias e nível de I & D podem ter um sério impacto sobre as oportunidades que se apresentam à empresa, assim como às ameaças que poderá ter de enfrentar.

Outra ferramenta fundamental da análise externa é o Modelo das 5 forças de Porter que foca-se no ambiente externo da organização, incluindo as cinco forças competitivas externas (Helms & Nixon, 2010). Segundo Porter (1991) a rentabilidade média de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade ou atractividade de uma indústria. O sucesso de uma organização está directamente relacionada com a posição relativa de atractividade, ou seja, “a posição de atractividade é um resultado e não uma causa” (Porter, 1991).

Porter considera como as cinco forças competitivas os clientes (o poder negocial dos clientes), a concorrência (rivalidade entre empresas), os substitutos (ameaça de produtos substitutos), o fornecedor (poder negocial do fornecedor) e as ameaças a novas entradas (Shahzad, Sami, & Shahid, 2013).

De acordo Shahzad *et al.* (2013) cada uma das cinco forças estão relacionadas com:

- A rivalidade entre empresas – é determinada por factores como o crescimento do sector, custos fixos, diferenças entre produtos, número de concorrentes, entre outros;
- Ameaça dos produtos substitutos – diz respeito a custos de mudança, diferenciação do produto e desempenho e outras características. Entendem-se por produtos substitutos aqueles que satisfazem a mesma necessidade;
- Ameaça de novas entradas – alguns dos factores são o custo da entrada, economias de escala, barreiras à entrada, entre outros.
- O poder negocial dos fornecedores – é caracterizado, dentre outros factores, pelo número de fornecedores, dimensão dos fornecedores, possibilidade de substituição e vantagens que o próprio oferece à organização;
- O poder de negociação dos clientes – os principais determinantes são a concentração dos clientes, a importância do *input*, custos dos clientes, grau de padronização dos produtos do fornecedor.

A análise do ambiente externo é fundamental para uma organização, pois do ambiente provêm oportunidades e ameaças que podem alterar a sobrevivência e o crescimen-

to da mesma, interferindo com os fatores internos da organização. As oportunidades podem ser entendidas como sendo situações ou tendências que podem ser favoráveis para a organização, variáveis externas que não são controladas pela organização que a beneficiam. As ameaças podem corresponder a situações ou fenômenos externos que prejudiquem de alguma maneira a organização (Rezende, 2008).

Ao identificar as oportunidades e ameaças consegue-se elaborar estratégias em que as oportunidades superem ou eliminem as ameaças (Ferrel & Hartline, 2010).

### **1.6 Análise Interna**

Analisar a organização internamente, significa identificar os pontos fortes e fracos, indicar as áreas de maior competência e os recursos que possuem de maneira a que se entenda quais os recursos que precisam de ser desenvolvidos para competir no mercado. Os pontos fortes devem ser explorados ao máximo de maneira a que a organização alcance melhores resultados e até para minimizar os pontos fracos (Kotler, 2000).

Para a realização da análise interna, ou seja a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, é crucial debater-se algumas questões relativamente à concorrência, ao mercado, ao posicionamento de modo a se perceber qual é a capacidade competitiva da própria organização (Ferrell & Hartline, 2009).

Serra *et al.*, (2012) consideram que as diferenças de competitividade entre as organizações podem estar nos recursos (físicos, organizacionais, financeiros, tecnológicos, entre outros), competências gerais centrais e distintivas de cada uma.

As organizações detêm uma vantagem competitiva quando o desempenho é superior ao das organizações concorrentes – o que corresponde ao objectivo principal do conceito de estratégia. Sendo que a maior vantagem competitiva das organizações é a criação de valor para os consumidores, resultante da combinação de recursos e habilidades – competências distintivas. As competências distintivas são consideradas forças intrínsecas

à organização que possibilitam a diferenciação dos produtos e serviços em relação à concorrência (Serra *et al.*, 2012).

Na elaboração da análise interna, existem várias ferramentas como a cadeia de valor (Porter, 1985), análise da matriz Mckinsey/GE (General Electric, 1970) e outros, como a definição clara da visão/missão e os valores da organização.

Primeiramente deve-se recorrer à cadeia de valores da organização, analisar cada uma das suas actividades e relação entre cada uma. Cada função na cadeia de valores da organização gere custos e é imprescindível que as organizações tentem alcançar uma competitividade global, otimizando o desempenho de todas as suas áreas (Porter, 1990).

Após a realização da análise interna, a organização está apta a reconhecer as suas principais vantagens competitivas, tal como os seus pontos fracos.

Como exemplo de factores internos pode-se considerar:

- Pontos fortes: A localização da empresa, conhecimento do mercado, qualidade nos serviços/ produtos, relação com o consumidor, atendimento personalizado, entre outros.
- Pontos fracos: falta de conhecimento na área, custos mais elevados, falta de habilidades importantes, baixa qualidade nos produtos e serviços, entre outros.

Assim sendo, ao serem compreendidos os pontos fortes e fracos da organização, é facilmente alcançável uma vantagem competitiva, aproveitando ao máximo as forças com a finalidade de aumentar a participação no mercado, traçando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar aos pontos fracos (Kotler, 2000).

### **1.7 Análise SWOT**

Nos anos 60 Kenneth Andrews e Roland Christensen – professores da Havard Business School – desenvolveram a análise SWOT, mas foi apenas na década de 70 que come-

çou a ser utilizada com mais frequência, tanto no meio académico como a nível empresarial. Na actualidade é uma das ferramentas mais comuns para a análise de empresas, indústrias e países (Helms & Nixon, 2010).

Glaister e Falshaw (1999) citados por Helms e Nixon (2010) afirmam que a análise SWOT corresponde a uma das mais predominantes análises, sendo que os autores consideram-na a principal ferramenta do plano estratégico.

A análise SWOT consiste num quadro de referência que possibilita a organização de tirar partido de determinadas oportunidades e minimizar as ameaças. A origem do conceito SWOT emerge da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (Serra *et al.*, 2012).

De acordo com Valentin (2001) na análise SWOT a organização identifica os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (maneira como a organização interage com o seu meio envolvente). Na análise interna são identificadas as forças e as fraquezas, sendo que as forças estão directamente relacionadas com aspectos específicos da organização – *know-how*, recursos humanos, recursos financeiros, entre outros –, ou seja o que coloca a organização em vantagem perante a concorrência, e as fraquezas corresponde ao que poderá colocar a empresa em desvantagem em relação à concorrência. As oportunidades e ameaças fazem parte da análise externa da organização e podem derivar da constante inovação tecnológica, nas alterações do comportamento do consumidor, modificações na política e no mercado (Wright *et al.* 2000).

A finalidade da análise SWOT é compreender os fatores que influenciam e afetam a organização, estudando as quatro variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), de onde serão concluídas as informações fundamentais para se elaborar novas estratégias (Helms & Nixon, 2010).



## Capítulo 2

### Plano de Marketing

#### 2.1 Análise Externa

##### 2.1.1 Macro

A análise de qualquer contexto organizacional pressupõe um estudo dos enquadramentos gerais em que se insere. Esta avaliação é de extrema importância pois possibilita uma melhor compreensão do ambiente envolvente e por ter um impacto na definição da estratégia global de cada empresa.

Como instrumento principal para esta análise é comum utilizar-se a análise PEST – onde se efectua um estudo sobre os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

#### Análise PEST

- Factores Políticos

O sistema implantado no Sistema Organizacional da Saúde em Portugal apresenta um regime próprio, diferenciado do modelo americano e permite a existência de instituições privadas a actuar no mercado português.

Primeiramente, antes do 25 de Abril de 1974 os utentes eram obrigados a direccionarem-se para Unidades de Saúde totalmente controladas pelo Estado: os hospitais e as misericórdias.

Mais tarde, devida a abordagens diferentes ao Fenómeno Saúde, os governos executaram reformas de modo a permitir a instituições privadas a desenvolverem actos clínicos, em áreas e edifícios licenciados para o efeito.

Perante esta situação deu-se a necessidade de reunir legislação e um conjunto de acordos que permitissem aos utentes possuir regalias que tinham adquirido no passado quando só existiam hospitais. Mais tarde, com novas "regalias" ligadas a entidades patronais, os trabalhadores ficaram ligados aos regimes de instituições, seguradores e ou-

tras entidades que permitiram a implantação de clínicas privadas deslocalizadas dos grandes centros Urbanos.

A relação directa entre o utente e o serviço de Atendimento/ prestação de serviços Médicos está directamente ligado às políticas de cada país para esta área tão importante para o cidadão.

- **Factores Económicos**

Do ponto de vista económico, é relevante referir que a época vivida é de extrema instabilidade e com enormes debilidades. A sociedade portuguesa atravessa um período de crise profunda a muitos níveis, especialmente a nível económico. Como é do conhecimento em geral, as variáveis económicas afectam qualquer sector empresarial, o que torna mais complicado, nesta altura a implementação de qualquer negócio, ainda mais no sector da medicina estética.

Em 2009, Portugal foi fortemente condicionado pela evolução da crise financeira dos EUA, que teve um papel decisivo no desempenho da economia portuguesa, particularmente na contracção da procura externa e num impacto negativo na evolução do consumo privado e do investimento. A conjugação destes factores contribuiu para uma desaceleração do PIB em termos reais (PIB per capita é de aproximadamente de dois terços da média da UE-27) (aicep Portugal Global, 2011).

Em 2010, devido à recuperação da economia mundial, a actividade económica em Portugal voltou a aumentar. Essa subida esteve directamente relacionada com as exportações e ao aumento da procura interna, influenciada pelo crescimento das despesas de consumo final das famílias. Em relação a 2011 e 2012, as perspectivas de evolução da actividade económica eram bastante positivas, tanto a nível da UE-27 (actualmente UE-28, entrada da Croácia em 1 de Julho de 2013), como a nível mundial. Para Portugal, a necessidade de contenção orçamental, implementada pelo programa de financiamento UE-FMI, essencial para o equilíbrio das contas públicas, não permitiu uma recuperação ao nível da UE e mundial (aicep Portugal Global, 2011).

Foi em 2013, que a economia portuguesa evidenciou os primeiros sinais de recuperação, embora tenha dado continuidade ao processo de correcção dos desequilíbrios macroeconómicos. Enquanto em 2012 a balança corrente e de capital esteve perto do zero, em 2013 ascendeu para 2.6% do PIB. No segundo trimestre de 2013, o aumento da actividade económica tem revelado uma recuperação gradual da procura interna e pela manutenção de um dinamismo significativo das exportações (Banco de Portugal, 2014).

Após dois anos da implantação do Programa da Assistência Económica e Financeira (FMI), a economia portuguesa registou progressos, no que diz respeito ao equilíbrio externo e à redução do défice orçamental primário estrutural, bem como nas condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais versus a capacidade de financiamento da economia portuguesa.

Para 2014, a Comissão Europeia aponta para uma recuperação da actividade económica, que deverá crescer 0.8% e para 2015 uma um crescimento de 1.5% (*European Economic Forecast, 2014*).

Estas perspectivas inserem-se ainda num clima de forte pressão na redução da despesa pública, da exigente consolidação orçamental e na implementação de medidas de austeridade, ainda necessárias e decorrentes do programa de assistência financeira acordado com União Europeia e o FMI. É destacar o fim deste programa e o regresso de Portugal aos mercados internacionais.

Portugal é um país que apresenta um sistema fiscal composto por diversos impostos directos, que incidem directamente sobre os rendimentos das pessoas (IRS e IRC), e indirectos que incidem sobre o consumo (IVA e Impostos especiais sobre o consumo: imposto sobre o tabaco, sobre os produtos petrolíferos, etc.).

Em suma, o aumento da taxa de desemprego, a diminuição generalizada dos rendimentos, o aumento dos impostos, etc., o poder de compra dos portugueses.

Devido a toda esta realidade vivida em Portugal, as empresas demonstram uma enorme dificuldade a adaptarem-se às características e constantes alterações do mercado. Como o sector da estética não se traduz numa prioridade, a capacidade económica do consumidor é o factor primordial para sucesso do projecto.

- **Factores Sociais**

Portugal é um país que, apesar de estar a ultrapassar por uma crise económica, tira vantagem de um sistema educativo, inteiramente, desenvolvido e actual. Nos últimos anos, Portugal tem investido em políticas públicas dinâmicas (que incluem o aumento da escolaridade obrigatória, incentivos à contratação de licenciados ou ainda o Inglês como segunda língua desde a primária) para qualificar a população, estimulando o aperfeiçoamento das suas qualificações para níveis mais elevados, e a sua experiência académica e profissional, resultando em recursos humanos altamente produtivos, especializados, motivados e polivalentes (aicep Portugal Global, 2012).

No entanto, embora existe uma força de trabalho qualificada, os salários continuam competitivos. Desde 2011, até aos dias de hoje, o salário mínimo mensal português corresponde a 485,00€ (ver Figura 2).

Euro

Anos	Valor mensal		Valor anual		Valor mensalizado	
	Salário mínimo agrícola (mensal)	Salário mínimo geral (mensal)	Salário mínimo agrícola (anual)	Salário mínimo geral (anual)	Salário mínimo agrícola (mensalizado)	Salário mínimo geral (mensalizado)
+ 1974	-	16,5	-	214,0	-	17,8
+ 1980	37,4	44,9	523,7	628,5	43,6	52,4
+ 1990	172,1	174,6	2.409,2	2.444,1	200,8	203,7
2000	318,2	318,2	4.455,3	4.455,3	371,3	371,3
2001	334,2	334,2	4.678,7	4.678,7	389,9	389,9
2002	348,0	348,0	4.872,1	4.872,2	406,0	406,0
2003	356,6	356,6	4.992,4	4.992,4	416,0	416,0
2004	365,6	365,6	5.118,4	5.118,4	426,5	426,5
2005	374,7	374,7	5.245,8	5.245,8	437,2	437,2
2006	385,9	385,9	5.402,6	5.402,6	450,2	450,2
2007	403,0	403,0	5.642,0	5.642,0	470,2	470,2
2008	426,0	426,0	5.964,0	5.964,0	497,0	497,0
2009	450,0	450,0	6.300,0	6.300,0	525,0	525,0
2010	475,0	475,0	6.650,0	6.650,0	554,2	554,2
2011	485,0	485,0	6.790,0	6.790,0	565,8	565,8
2012	485,0	485,0	6.790,0	6.790,0	565,8	565,8
2013	485,0	485,0	6.790,0	6.790,0	565,8	565,8
2014	485,0	485,0	6.790,0	6.790,0	565,8	565,8

Figura 2 - Salário Mínimo Nacional, Fontes/ Entidades: DGERT/ MSSS, PORDATA - última actualização: 2014-05-05

O fraco desempenho da actividade económica também surte efeitos no mercado de trabalho, implicando uma redução do emprego nos sectores público e privado, o que origina uma elevada taxa de desemprego. Em 2011 eram aproximadamente 706,1 milhares de pessoas desempregadas, o que já eram números bastante assustadores, mas em 2013 os desempregados em Portugal eram cada vez mais (Figura 3).

**População desempregada: total e por tipo de desemprego**  
Indivíduo - Milhares

Anos	Tipo de desemprego		
	Total	À procura do 1º emprego	À procura de novo emprego
2005	422,3	58,7	363,5
2006	427,8	58,8	369,0
2007	448,6	61,5	387,1
2008	427,1	58,4	368,7
2009	528,6	55,3	473,3
2010	602,6	63,5	539,0
2011	706,1	73,8	632,3
2012	860,1	91,4	768,7
2013	875,9	92,3	783,6

Figura 3 - População desempregada: total e por tipo de desemprego, Fontes de dados: INE - Inquérito ao Emprego, PORDATA, última actualização: 2014-02-06

Portugal tem mantido uma tendência de envelhecimento demográfico, em resultados significativos progressos económicos, sociais e da ciência médica, que têm conduzido a um declínio da fecundidade e ao aumento da longevidade da população (aicep Portugal Global, 2012).

Em suma da análise realizada, pode concluir-se então que, por um lado Portugal é um país que está atravessar uma profunda crise económica, onde os rendimentos mínimos não chegam para as despesas mensais, com números elevadíssimos a nível do desemprego e com uma população envelhecida.

- **Factores Tecnológicos**

Presentemente Portugal, a nível tecnológico, encontra-se potencialmente equipado, ao mesmo nível dos outros países europeus. Ao longo dos últimos anos, Portugal tem um notável esforço de investimento nas infra-estruturas de transportes, o que originou modernas redes: rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e marítimas. O sector terciário é uma das áreas em que registam os maiores avanços tecnológicos, destacando-se a área das telecomunicações (redes fixas e móvel, acesso à Internet, banda larga, o sector da energia, os serviços financeiros e o sector das tecnologias de informação) (aicep Portugal Global, 2012).

Devido ao grande desenvolvimento tecnológico que se tem vindo a observar, torna as empresas mais eficientes. O desenvolvimento foi uma revolução no sistema produtivo das empresas, pois passaram a produzir em massa, inovação nos produtos, o que potencializou um *boom* na procura de novas tecnologias e meios de produção.

No caso específico do sector da estética, existe uma enorme evolução a nível da tecnologia, com diversos aparelhos para os mais variados serviços. É necessário acompanhar essa evolução e adquirir alguns equipamentos.

### **2.1.2 Micro**

O microambiente de uma empresa é composto por todos os factores internos à mesma, que afectam de uma forma positiva ou negativa a competência da empresa na satisfação dos seus clientes.

Serão analisado, de seguida, todos os factores essenciais para a abertura da Estética Massagesport. Para tal, é crucial realizar uma análise sobre a “empresa-mãe”, a Clínica Médica Massagesport.

## **As Cinco Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter é um instrumento que identifica as ameaças que afectam a actividade de uma empresa, definindo, ainda, quais as que poderão ser ajustadas pela organização no sentido de se tornarem oportunidades.

- **Poder dos Clientes**

Os clientes da Estética Massagesport seriam todos os utentes da Clínica Massagesport. De acordo com o estudo de mercado realizado, a faixa etária que este negócio abrange vai desde os 20 até aos 60 anos, que significa 4727 utentes da Clínica num total de 6193. Assim sendo, consegue-se abranger a parte do mercado que se pretende alcançar.

Neste ramo da Estética, o cliente pode usufruir do seu poder de compra, pressionando por preços mais baixos com maior qualidade e diversidade nos serviços, fazendo com que a concorrência entre em confronto.

Em Linda-a-Velha, onde se localiza a Estética Massagesport, são diversas as empresas que oferecem os mesmos serviços estéticos naquela área, possibilitando o cliente a escolher o espaço onde irá realizar os mesmos. Assim sendo, o cliente consegue analisar todos os diferentes espaços, comparando preços, serviços, qualidade ou até mesmo o atendimento.

Contudo, como a Estética Massagesport estará incorporada dentro do espaço da Clínica Médica Massagesport, terá uma fonte de vantagem competitiva relativamente a todos os outros espaços, localizados na mesma área. Ou seja, o principal objectivo é que os utentes da Clínica Massagesport passem a frequentar o espaço da estética, tornando-se clientes fidelizados. Para tal acontecer, é necessário ter em conta as necessidades do cliente, oferecendo serviços complementares e alternativos às diferentes áreas médicas da Clínica (Dermatologia, Fisioterapia, Osteopatia, entre outros).

Um dos aspectos fundamentais é satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando a auto-estima e o bem-estar de cada um. Por todos estes motivos, o poder negocial dos clientes é alto.

A Clínica Massagesport em Linda-a-Velha possui neste momento:

- Total de Utentes: 6.193
- Total de Utentes Mulheres: 3.912
- Total de Utentes Homens: 2.281

Tabela 1 - Constituição dos Utentes da Clínica Massagesport por faixa etária

Faixa Etária	Utentes	%
0-19 Anos	457	7.38%
20-30 Anos	1363	22%
31-45 Anos	1571	25.37%
46-60 Anos	1793	28.95%
Acima dos 61 Anos	1009	16.29%

Um dos aspectos fundamentais é satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando a auto-estima e o bem-estar de cada um. Por todos estes motivos, o poder negocial dos clientes é alto.

- **Ameaça de Produtos Substitutos**

No mercado da estética os principais produtos substitutos são as cirurgias plásticas - prometem resultados mais rápidos em comparação com os serviços oferecidos por um espaço estético; os produtos cosméticos – que podem ser adquiridos directamente pelo cliente em qualquer loja especializada ou até nos supermercados; e os aparelhos de última tecnologia – que tratam de uma série de problemas estéticos. Assim sendo é fundamental adquirir os aparelhos de última tecnologia para o espaço e disponibilizar ao cliente produtos de cosmética, apostando sempre na qualidade dos serviços a preços acessíveis.

A ameaça de produtos substitutos é mediana, ou seja, embora os produtos substitutos existam é necessário perceber que todo o tipo de serviço realizado num espaço estético é mais seguro e com melhor qualidade, pois a Técnica tem qualificações para o desenvolver.

- **Poder Negocial dos Fornecedores**

Fazendo parte da Clínica Massagesport, os fornecedores têm um sistema de qualidade efectivamente implementado que garante integralmente as datas acordadas na entrega dos produtos. Com a associação do espaço de Estética à Clínica, a maior parte dos fornecedores irão ser os mesmos, como é o caso do material de higiene pessoal, de limpeza e dos utensílios de trabalho (luvas, atalhados, papel de marquesa, entre outros).

A nível de produtos cosméticos, devido a imensa variedade na oferta, os fornecedores serão a Gernetic e a Andrea Valomo, marcas de prestígio e confiança que transmitem segurança, credibilidade e qualidade. Assim sendo, serão impostos princípios de conduta e exigências aos dois fornecedores de produtos cosméticos de maneira a alcançar a eficiência das empresas, isto porque qualquer atraso na entrega de uma encomenda, pode prejudicar o espaço na perda de clientes.

Existem inúmeros fornecedores no mercado da estética em Portugal o que simplifica a possibilidade de substituição a baixos custos. Desta forma, assume-se que o poder negocial dos fornecedores é reduzido.

- **Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes**

As barreiras à entrada de novos concorrentes irão delimitar o nível da concorrência no mercado.

O investimento inicial necessário dificulta a entrada de novos concorrentes, pois um espaço de estética destaca-se pelo seu equipamento sofisticado, logo maior será o investimento para o funcionamento do mesmo e menor a possibilidade de entrada a novos concorrentes. No entanto, a abertura de um espaço de Estética não implica muitos obstáculos. É necessário ter-se em conta a legislação, um espaço físico, equipamento (que pode implicar um investimento mais elevado, dependendo do que se adquirir) e contratar uma Técnica que tenha formação de estética.

Assim sendo, as barreiras à entrada de novos concorrentes podem ser consideradas baixas.

- **Rivalidade entre empresas existentes**

Relativamente à concorrência, a Estética Massagesport não conta com concorrentes directos, visto que na área onde se localiza – Linda-a-Velha – não existe nenhuma Clínica Médica com serviços Estéticos incorporados.

Os concorrentes indirectos da Estética Massagesport são centros de estética e cabeleireiros. Na mesma localização existem dois cabeleireiros e dois espaços de estética, sendo o mais conhecido a *BodyConcept*. São considerados concorrentes indirectos pois oferecem alguns serviços idênticos aos que serão implementados na Estética Massagesport, principalmente serviços como a depilação, manicure, pedicure e massagens. Assim sendo, cada concorrente adopta as suas estratégias no sentido de alcançar o maior número de consumidores.

A *BodyConcept – esthetical center* considera-se como sendo uma marca dinâmica, em crescimento e assente em três pilares fundamentais do conceito: maior oferta de mercado; preços acessíveis; e de elevada qualidade. É uma marca reconhecida em todo o país pois é um *franchising*.

De acordo com o preço de cada concorrente foi realizada uma detalhada pesquisa, de forma a conseguir perceber o preço médio dos mesmos:

Tabela 2 - Preços do Concorrente Glamour Cabeleireiro SPA

<b>Glamour Cabeleireiro SPA</b>			
<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>	<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>
Cabeleireiro	---	<b>Depilação</b>	
Escova progressiva	---	Buço	4,50€
Extensões	---	Sobrancelhas	6,00€
Manicure	6,50€	Sobrancelhas Desenho	3,50€
Pedicure	16,00€	Axilas	5,50€
Tratamento de Rosto	25,00€	Perna Inteira	16,00€
Tratamento de Corpo	40,00€	Meia Perna	10,00€
Massagens Relaxamento	30,00€	Virilha	6,00€
Massagens Terapêuticas	35,00€	Virilha Cavada	11,00€
Massoterapia	---	Virilha Total	12,00€
Unhas de Gel	17,00€	Perna Inteira e Virilha	21,00€

Tabela 3 - Preços do Concorrente Soraia Cabeleireiro Unissexo e Estética

<b>Soraia Cabeleireiro Unissexo e Estética</b>	
<b>Serviços</b>	<b>Preço</b>
Cabeleireiro	---
Corte	---
Escova Progressiva	---
Manicure	5,00€
Pedicure	15,00€
Depilação Meia Perna	10,00
Depilação Perna Inteira	20,00€

Tabela 4 - Preços do Concorrente Mira Cabeleireiro Unissexo - Estética, Depilação, Manicure

<b>Mira Cabeleireiro Unissexo – Estética, Depilação, Manicure, Pedicure</b>			
<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>	<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>
Cabeleireiro	---	<b>Depilação</b>	
Escova progressiva	---	Buço	4,00€
Extensões	---	Sobrancelhas	4,00€
Manicure	6,50€	Sobrancelhas Desenho	3,00€
Pedicure	16,00€	Axilas	5,50€
Verniz Gel Manicure	10,00€	Perna Inteira	15,00€
Verniz Gel Pedicure	20,00€	Meia Perna	9,00€
Gelinho Manicure	17,00€	Virilha	7,00€
Gelinho Pedicure	22,00€	Virilha Cavada	9,00€
Unhas de Gel Manicure	20,00€	Virilha Total	10,00€
Unhas de Gel Pedicure	25,00€	Perna Inteira e Virilha	17,00€

Tabela 5 - Preços do Concorrente *BodyConcept*

<b><i>Bodyconcept</i></b>			
<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>	<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>
Crioterapia	15,00€	<b>Depilação</b>	
Bandas Quentes	15,00€	Buço	6,00€
Pressoterapia	15,00€	Sobrancelhas	6,00€
Termoterapia	15,00€	Sobrancelhas Desenho	3,00€
<i>Lifting</i> Facial	20,00€	Axilas	6,50€
Mesoterapia	15,00€	Perna Inteira	16,00€
Massagem Relaxante	20,00€	Meia Perna	10,00€
Massagem Remodelante	15,00€	Virilha	6,00€
Manicure	6,50€	Virilha Cavada	10,00€
Pedicure	16,00€	Virilha Total	12,00€
Livre-Trânsito	35,00€	Perna Inteira e Virilha	19,00€

Assim sendo é possível concluir que a rivalidade entre empresas existentes é alto dado o elevado número de centros de estética no mercado, aumentando, desta forma, a competitividade.

Em jeito de conclusão pode-se afirmar que a atractividade do negócio é baixa, isto porque:

- **O poder negocial dos clientes** é alto, pois o principal objectivo do negócio da estética é ir de encontro às necessidades do cliente e satisfaze-las;
- **A ameaça de Produtos Substitutos** é mediana, isto devido à constante evolução da tecnologia e às diversas cirurgias plásticas que nos dias se hoje podem ser consideradas uma opção em relação aos serviços estéticos e, também por os produtos de cosmético serem de fácil acesso;
- **O poder negocial dos fornecedores** é reduzido pois cada vez existem mais fornecedores, mais marcas o que possibilita uma maior escolha;
- **A barreira à entrada de novos concorrentes** pode ser considerada reduzida pois não há muitas limitações a nível de legislação que possam causar entraves;
- **A rivalidade entre empresas existentes** é elevada devido à diversidade de concorrentes logo a diferenciação terá que ser através do preço e da qualidade;

## **2.2 Análise Interna**

A Clínica Médica Massagesport, é uma clínica que tem 19 anos de existência, localizada em Linda-a-Velha, no edificio dos Bombeiros em Dafundo. A Clínica apresenta três grandes áreas complementares: as colheitas (08:00 às 10:00), as especialidades médicas - Fisiatria, Dermatologia, Medicina Dentária, Osteopatia, Ginecologista, Psicologia Infantil, Medicina Geral, Terapia da Fala, Nutricionismo, Oftalmologia, Ortopedia, Pediatria, Alergologia, Mesoterapia Clínica e Cardiologia; e o espaço de Fisioterapia com Ginásio, onde são assistidos mais de 150 utentes diários. O horário de funcionamento é das 08:00 às 20:00 de segunda a sexta-feira, onde trabalham 14 colaboradores diários (desde a área da recepção à área da fisioterapia). Os médicos têm dias e horas específicos para as marcações. Para além disso, a Clínica possui de diversos acordos com seguradoras – AdvanceCa-

re, Allianz, Axa Portugal, entre outros ... - e subsistemas de saúde – ADSE, ADM, Associação e Cuidados de Saúde da PT, SAMS Quadros, entre outros. Presentemente, a Clínica tem um total de 6.193 utentes, sendo que 3.912 são mulheres e 2.281 são homens.

Com o objectivo de aumentar os serviços oferecidos na Clínica e de alcançar outro segmento de mercado, a ideia será a implementação de uma estética, inserida no espaço físico da Clínica Massagesport. O fundamental é, sem dúvida, o utente e dar-lhe todas as condições possíveis para num mesmo local se recuperar tanto a nível físico, como a nível psicológico, tanto a sua aparência e auto-estima, como as duas dores.

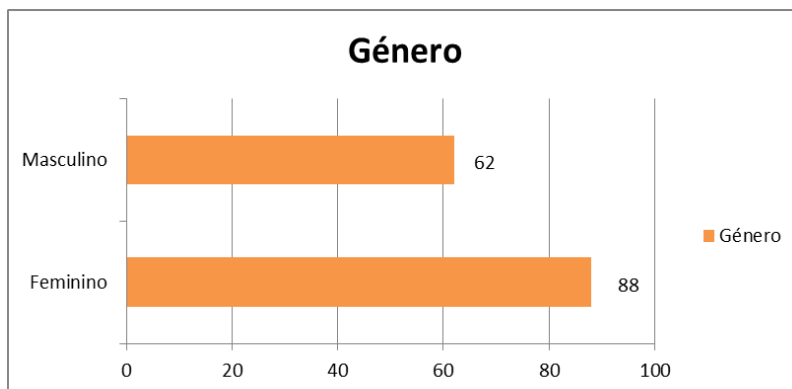
A Estética Massagesport terá todos os serviços complementares a cada área de saúde, como diversos tipos de massagens, variados tratamentos de corpo/rosto, ou seja um espaço que satisfaça as necessidades do cliente.

Com a introdução dos novos serviços de estética na Clínica, o principal objectivo é aumentar a quota de mercado. O caminho para o sucesso será: apostar na qualidade de serviços, no atendimento de qualidade e personalizado e centrar todas as atenções para o cliente.

### **2.2.1 Análise dos Questionários**

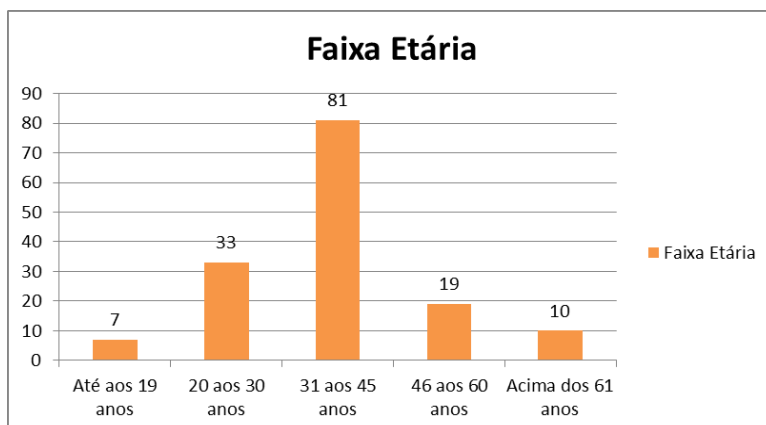
Foi realizado um inquérito de modo analisar-se a viabilidade de abertura do espaço de Estética da Clínica Massagesport. O inquérito consistia em 8 questões de resposta simples. Foram inquiridas 150 utentes da Clínica Massagesport.

## 1. Género



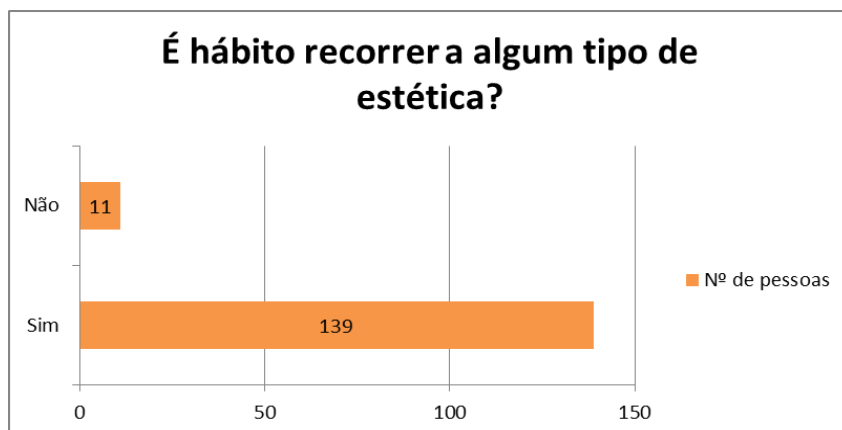
**Análise:** Em 150 pessoas inquiridas, 62 pertencem ao sexo masculino e 88 ao sexo feminino.

## 2. Faixa Etária



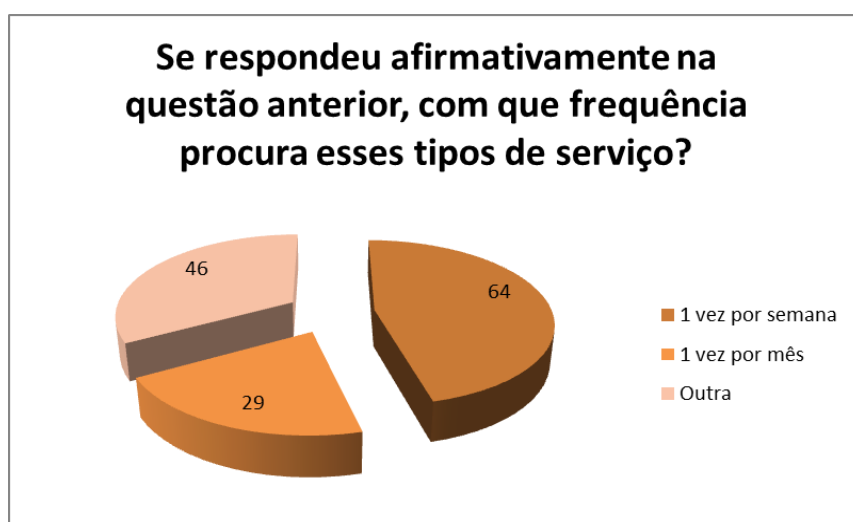
**Análise:** Em 150 pessoas inquiridas, 7 pessoas têm até 19 anos; 33 pessoas têm idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos; 81 pessoas pertencem à faixa etária dos 31 aos 45 anos; 19 pessoas pertencem à faixa etária dos 46 aos 60 anos; e por último, 10 pessoas têm mais que 61 anos.

### 3. É hábito recorrer a algum tipo de Estética?



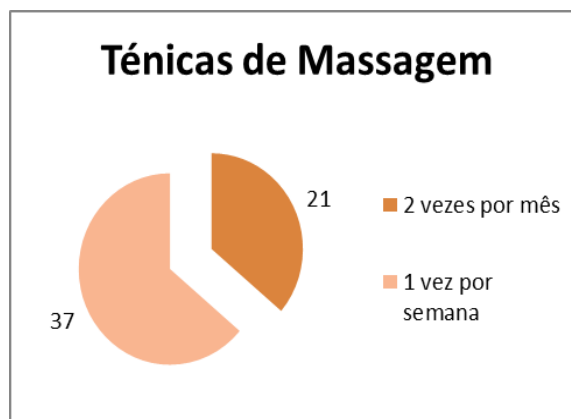
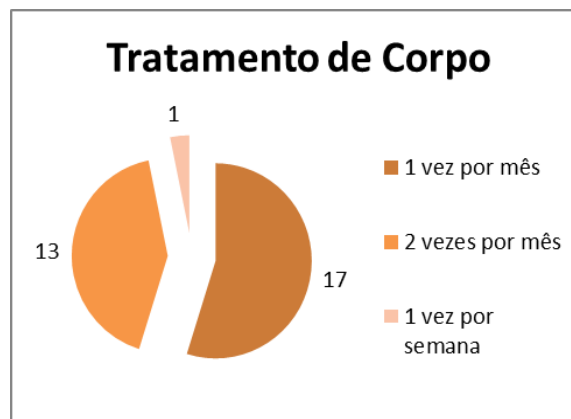
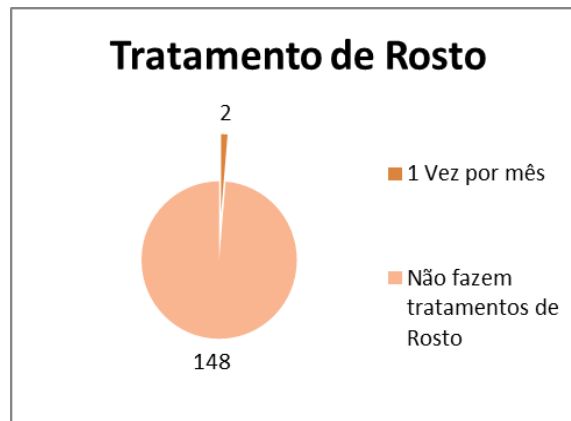
**Análise:** Das 150 pessoas inquiridas, 139 pessoas recorrem a algum tipo de estética enquanto apenas 11 responderam negativamente.

### 4. Se respondeu afirmativamente na questão anterior, com que frequência procura esses serviços?

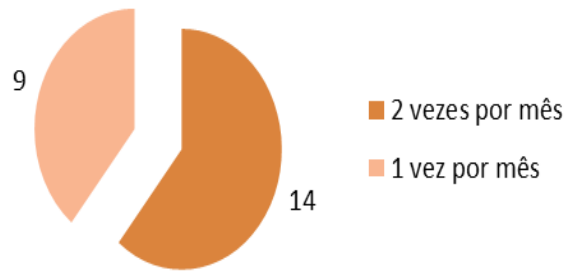


**Análise:** Todas as 150 pessoas inquiridas responderam à questão, mesmo as que tinham respondido de forma negativa na questão anterior. 64 pessoas procuram os serviços 1 vez por semana; 29 pessoas 1 vez por mês; das 46 pessoas restantes, 24 respondeu 3 vezes por mês e as outras 22 tiveram respostas variadas.

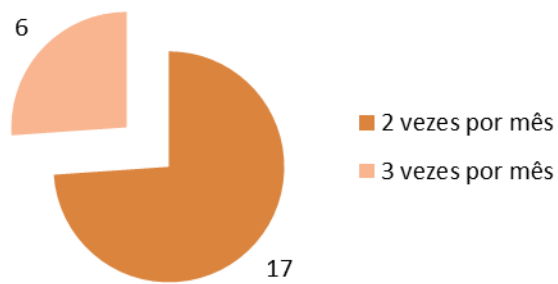
5. Dos diversos serviços de estética, qual é o que mais procura e com que frequência?



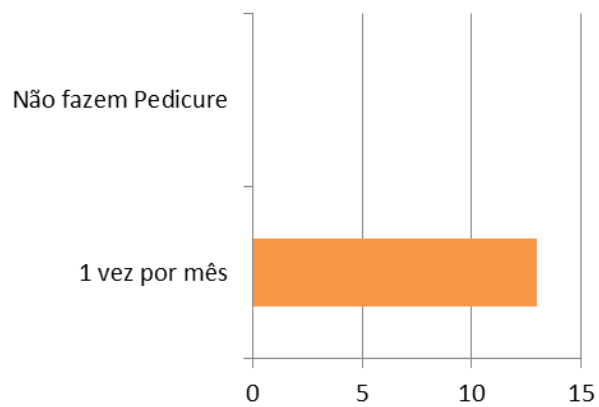
## Depilação



## Manicure

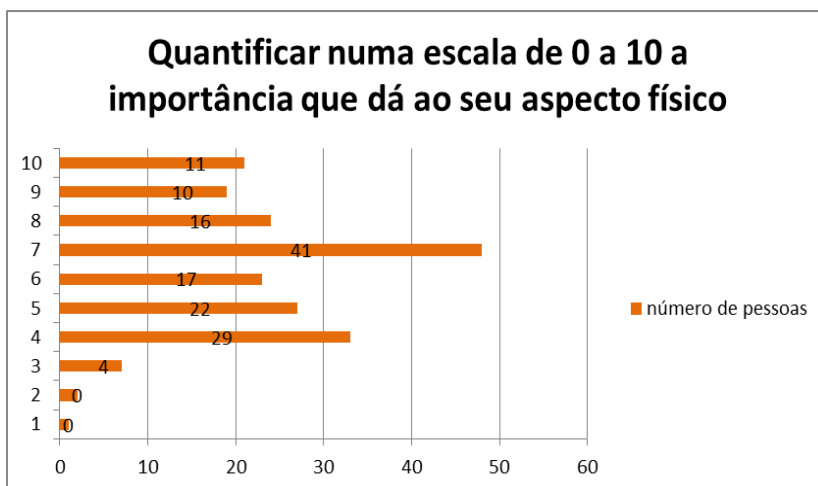


## Pedicure



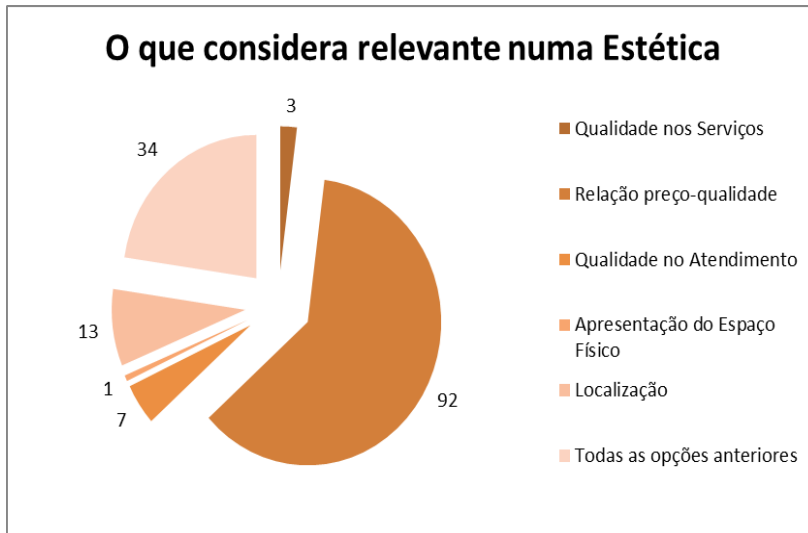
**Análise:** Das 150 pessoas inquiridas: apenas 2 pessoas procuram o tratamento de rosto, 1 vez por mês; 17 pessoas procuram o tratamento de corpo, 1 vez por mês; 13 pessoas procuram o tratamento de corpo, 2 vezes por mês e apenas 1 pessoa procura o tratamento de corpo uma vez por semana; em relação às técnicas de massagem, 21 pessoas procuram este serviço 2 vezes por mês e 37 pessoas utilizam o serviço 1 vez por semana; 14 pessoas fazem depilação 2 vezes por mês e 9 pessoas 1 vez por mês; no serviço de manicure, 17 pessoas procuram o serviço 2 vezes por mês e 6 pessoas fazem a manicure 3 vezes por mês; por fim o serviço de pedicure é procurado por apenas 13 pessoas, 1 vez por mês.

**6. Se tivesse que quantificar numa escala de 0 a 10 a importância que dá ao seu aspecto físico, o que seria?**



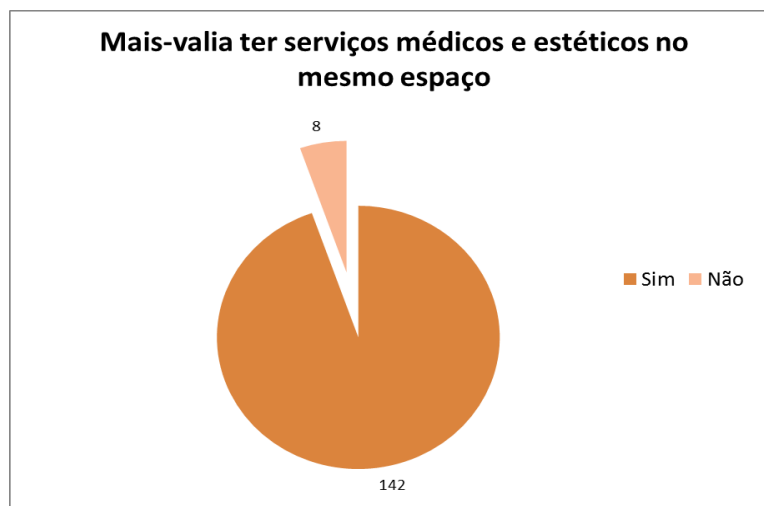
**Análise:** Como se pode observar, hoje em dia há realmente uma preocupação com o aspecto físico. 41 das 150 pessoas inquiridas quantificaram com um 7 a importância que dão ao aspecto físico.

### 7. O que considera relevante numa estética?



**Análise:** O que as pessoas consideram mais importantes numa estética é a relação preço-qualidade, tendo sido a resposta escolhida por 92 pessoas.

### 8. Seria uma mais-valia para si frequentar um local que disponibiliza tanto serviços médicos, como serviços estéticos?



**Análise:** 142 pessoas consideram uma mais-valia, um espaço, oferecer serviços médicos e estéticos.

### 2.2.2 Forças

A Estética Massagesport, pertencerá ao mesmo espaço que a Clínica Massagesport, o que irá trazer inúmeras vantagens.

A Estética Massagesport será um apresentado como sendo um serviço complementar a todas as áreas já existentes na Clínica. Assim sendo, será um espaço diferenciado de todos os outros:

- **A localização** – a segurança que transmite ao cliente o espaço pertencer à Clínica Médica e o conhecimento do público-alvo;
- **O know how da Técnica** – a experiência presente na equipa irá traduzir-se numa percepção de qualidade nos serviços prestados;
- **O atendimento personalizado e de qualidade** – é fundamental apostar na formação dos colaboradores para que não só os serviços, mas também, o atendimento seja percebido com qualidade, sustentando um relação equilibrada entre preço-valor, colocando o cliente no centro da actividade desenvolvida;
- **O relacionamento com o cliente** – quando o cliente sente que a empresa trabalha no sentido de lhe proporcionar um serviço que vá ao encontro das suas necessidades e expectativas conduz a um processo de fidelização. A lealdade que o cliente tem à marca devido ao sentimento de proximidade com a empresa provoca um efeito positivo, particularmente, a aquisição de novos clientes;
- **Ambiente Limpo** – ao preservar um ambiente limpo proporciona, claramente, o bem-estar dos clientes que frequentam o espaço;
- **O acompanhamento da constante evolução tecnológica** – O ritmo acelerado das tecnológicas;

A diferenciação corresponde a uma essencial ferramenta para o sucesso de um espaço de estética. É através dessa diferenciação, seja da marca, do produto, dos serviços oferecidos, entre outros, que se alcança a fidelização do cliente. Alcançar um diferencial competitivo pela relação de confiança no espaço (seja da Técnica qualificada ou do produto) proporciona uma vantagem competitiva em relação a qualquer concorrente.

### **2.2.3 Fraquezas**

Visto que a Clínica Massagesport está aberta ao público à 19 anos e sempre esteve apenas ligado ao ramo da saúde, as pessoas identificam a clínica como sendo apenas espaço médico. Ou seja, esta é uma das fraquezas identificadas – o facto de ser uma nova área de negócios inserida numa empresa que já tem notoriedade como marca. Outro ponto que se considera importante mencionar é que o espaço da estética será relativamente pequeno, pois será um aproveitamento de uma antiga área de colheitas e arrumos. Em termos de recursos financeiros para investimento, o panorama não será o melhor, por isso a Estética irá funcionar com os materiais já existentes na Clínica, ficando um pouco limitado a nível das inovações tecnológicas.

### **2.3 Cálculo das Oportunidades**

Depois da análise dos questionários pode afirmar-se que o grupo-alvo da Estética Massagesport é:

- Faixa Etária dos 20-30 anos, o que corresponde a 1363 utentes da Clínica;
- Faixa Etária dos 31-45 anos, o que corresponde a 1571 utentes da Clínica;
- Faixa Etária dos 46-60 anos, o que corresponde a 1793 utentes da Clínica;

**Total de Utentes da Clínica: 6193**

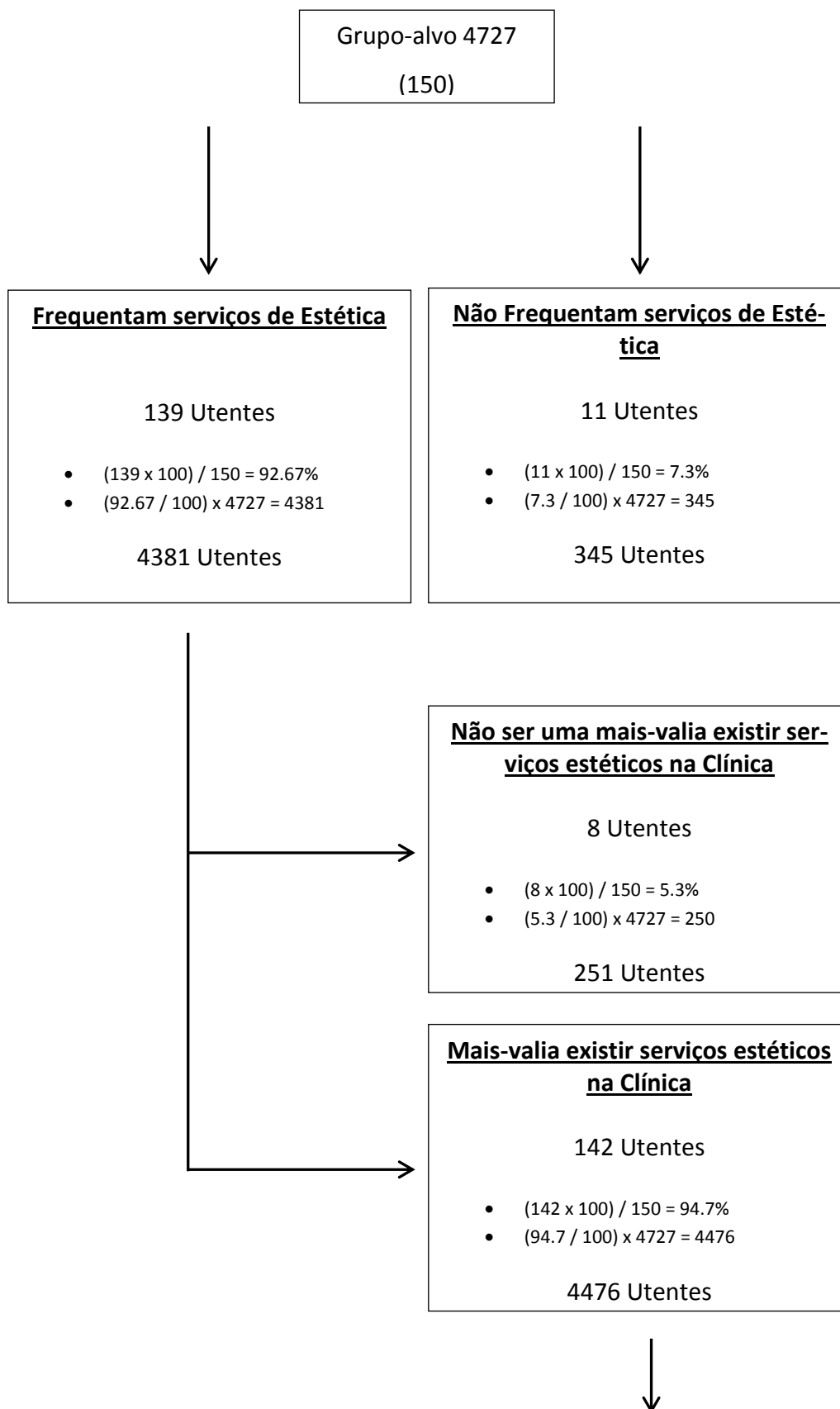
- **Faixa Etária dos 20-30 anos** –  $(1363 \times 100) / 6193 = 22\%$
- **Faixa Etária dos 31-45 anos** –  $(1571 \times 100) / 6193 = 25.37\%$
- **Faixa Etária dos 46-60 anos** –  $(1793 \times 100) / 6193 = 28.95\%$

Em suma, o grupo-alvo da Estética Massagesport é de 4727 utentes da Clínica.

**Total de Utentes da Clínica: 6193**

- **Grupo-alvo –  $1363 + 1571 + 1793 = 4727$  utentes**
- **Percentagem –  $(4727 \times 100) / 6193 = 76.33\%$**

Com uma dimensão finita do grupo-alvo, **a amostra definida foi de 150 utentes** da Clínica.



## Tratamento Rosto

2 Pessoas procuram este serviço 1 vez por mês

- Frequência: 12 vezes por ano
- $(2 \times 100) / 150 = 1.4\%$
- $(1.4 / 100) \times 4476 = 63$  clientes
- Frequência Real =  $63 \times 12 = 756$

**Tratamento de Rosto**

- **Frequência – 756 vezes por ano**

$(2 \times 100) / 150 = 1.4\%$   
 $(1.4 / 100) * 4476 = 63$

- **63 Clientes**

## Tratamento de Corpo

17 Pessoas procuram este serviço 1 vez por mês

- Frequência: 12 vezes por ano
- $(17 \times 100) / 150 = 11.3\%$
- $(11.3 / 100) \times 4476 = 506$  clientes
- Frequência Real =  $506 \times 12 = 6072$

13 Pessoas procuram este serviço 2 vezes por mês

- Frequência: 24 vezes por ano
- $(13 \times 100) / 150 = 8.6\%$
- $(8.6 / 100) \times 4476 = 385$  clientes
- Frequência Real =  $385 \times 24 = 9240$

1 Pessoa procura este serviço 1 vez por semana

- Frequência: 52 vezes por ano
- $(1 \times 100) / 150 = 0.6\%$
- $(0.6 / 100) \times 4476 = 27$  clientes
- Frequência Real =  $27 \times 52 = 1404$

### Tratamento Corpo

- **Frequência – 16 716 vezes por ano**

27 clientes + 385 clientes + 506 clientes = 918

- **918 Clientes**

### Técnicas de Massagem

21 Pessoas procuram este serviço 2 vezes por mês

- Frequência: 24 vezes por ano
- $(21 \times 100) / 150 = 14\%$
- $(14 / 100) \times 4476 = 627$  clientes
- Frequência Real =  $627 \times 24 = 15048$

37 Pessoas procuram este serviço 1 vez por semana

- Frequência: 52 vezes por ano
- $(37 \times 100) / 150 = 24.6\%$
- $(24.6 / 100) \times 4476 = 1101$  clientes
- Frequência Real =  $1101 \times 52 = 57252$

### Técnicas de Massagem

- **Frequência – 72300 vezes por ano**

627 clientes + 1101 clientes = 1728

- **1728 Utentes**

## Depilação

14 Pessoas procuram este serviço 2 vezes por mês

- Frequência: 24 vezes por ano
- $(14 \times 100) / 150 = 9.3\%$
- $(9.3 / 100) \times 4476 = 416$  clientes
- Frequência Real =  $416 \times 24 = 9984$

9 Pessoas procuram este serviço 1 vez por mês

- Frequência: 12 vezes por ano
- $(9 \times 100) / 150 = 6\%$
- $(6 / 100) \times 4476 = 269$  clientes
- Frequência Real =  $269 \times 12 = 3228$

**Depilação**

- **Frequência – 13 212 vezes por ano**

416 clientes + 269 clientes = 685

- **685 Clientes**

## Manicure

17 Pessoas procuram este serviço 2 vezes por mês

- Frequência: 24 vezes por ano
- $(17 \times 100) / 150 = 11.3\%$
- $(11.3 / 100) \times 4476 = 506$  clientes
- Frequência Real =  $506 \times 24 = 12144$

6 Pessoas procuram este serviço 3 vezes por mês

- Frequência: 36 vezes por ano
- $(6 \times 100) / 150 = 4\%$

- $(4 / 100) \times 4476 = 179$  clientes
- Frequência Real =  $179 \times 36 = 6444$

<b>Manicure</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frequência – 18 588 vezes por ano</b></li> </ul>
<p style="text-align: center;">506 clientes + 179 clientes = 685</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>685 Clientes</b></li> </ul>

### Pedicure

13 Pessoas procuram este serviço 1 vez por mês

- Frequência: 12 vezes por ano
- $(13 \times 100) / 150 = 8.6\%$
- $(8.6 / 100) \times 4476 = 385$  clientes
- Frequência Real =  $385 \times 12 = 4620$

<b>Pedicure</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frequência – 4 620 vezes por ano</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>385 Clientes</b></li> </ul>

## 2.4 Análise SWOT

A análise SWOT serve para identificar os factores internos e externos que representam os pontos fortes e fracos da Estética Massagesport, como também as possíveis oportunidades e ameaças. É fundamental referir, que em termos de ameaças identificadas, alguns dos factores são realidades incontornáveis, não sendo, aparentemente, uma ame-

ação ao negócio. Porém, esses mesmos factores irão ser incluídos nas mesmas uma vez que os mercados são dinâmicos e, dessa forma, o panorama pode não ser uma realidade mas sim uma situação actual, sujeita a alterações no futuro.

**Tabela 6 - Análise SWOT Estética Massagesport**

<b><i>Forças</i></b>	<b><i>Fraquezas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> da Técnica;</li> <li>• Qualidade no serviço oferecido;</li> <li>• Equipa especializada;</li> <li>• Foco e proximidade com Cliente;</li> <li>• Atendimento personalizado e de qualidade;</li> <li>• Ambiente Limpo;</li> <li>• Conhecimento do Público-Alvo;</li> <li>• Serviços complementares a todas as áreas da Clínica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco investimento em tecnologias;</li> <li>• Custo elevado da mão-de-obra especializada;</li> <li>• Espaço pequeno;</li> <li>• Novo negócio;</li> <li>• Pouco recursos financeiros;</li> </ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Ameaças</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da localização do grupo-alvo;</li> <li>• Aumento da longevidade humana;</li> <li>• Procura pelo bem-estar e auto-estima;</li> <li>• Notoriedade da marca Massagesport associada à estética;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise Económica;</li> <li>• Tendência na redução do poder de compra do cliente;</li> <li>• Mercado saturado, com muitas ofertas;</li> </ul>

## **2.5 Posicionamento**

O posicionamento tem um papel crucial nas decisões de compra dos consumidores, pois, nos dias de hoje, há muito oferta e bastante diversificada. Desta forma, o consumidor faz a sua escolha através da comparação de todos os serviços, em todos os aspectos,

que as empresas oferecem, com base nos posicionamentos daquelas que conhecem no mesmo segmento de mercado.

Inicialmente, o mais importante é conseguir **fidelizar os utentes da Clínica** na área da Estética e, dessa maneira, o posicionamento será:

Para si que é utente da Clínica Massagesport e que, devido a não existir dentro da mesma serviços estéticos, tem que se deslocar a outro local; a partir deste momento, pode tratar de si, do seu corpo, da sua mente, do seu bem-estar e da sua imagem, dentro do mesmo espaço. Tudo isto, porque a Clínica Massagesport proporciona-lhe a hipótese de realizar serviços estéticos de qualidade, confiança e prestígio que se complementam com as diversas especialidades médicas presentes na Clínica, sem ter que desperdiçar o seu tempo em deslocações para outros espaços.

**Testemunho:** “Na Clínica Massagesport tanto posso ir a uma especialidade médica, como posso usufruir de um serviço estético”

Posteriormente, o objectivo será **aumentar a penetração** e, dessa maneira, o posicionamento será:

Para si que se preocupa com o seu bem-estar e imagem e tenta alcançar o equilíbrio entre mente e corpo, a Clínica Massagesport, disponibiliza-lhe, dentro do mesmo espaço, serviços estéticos. Tudo isto, porque a Clínica Massagesport proporciona-lhe a hipótese de realizar serviços estéticos de qualidade, confiança e prestígio que se complementam com as diversas especialidades médicas presentes na Clínica, sem ter que desperdiçar o seu tempo em marcações e deslocações para outros espaços.

**Testemunho:** “Antes quando era necessário frequentava dois diferentes espaços: um médico e outro estético, hoje em dia, consigo frequentar um espaço que me oferece os dois serviços”.

## 2.6 Objetivos de Marketing

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Quota de Mercado	30%	60%	94%
Número de Clientes	1343	2686	4476
Facturação (€)	1 185 730,82	2 245 848,91	3 743 081,52

### 2.6.1 Valor Vendas Anuais

#### Tratamento Rosto

- *Hydra-Ger* Hidratante – 35,00€
- Pele Sensível – 45,00€
- Pele Oleosa – 45,00€
- *Skin Clair* Manchas – 45,00€
- Envelhecimento / Anti-rugas – 50,00€
- *Lifting* – 55,00€
- *Hydra Man* – 40,00€
- Limpeza de Pele – 40,00€
- **Preço Médio de Tratamento de Rosto** =  $(35,00€ + 45,00€ + 45,00€ + 45,00€ + 50,00€ + 55,00€ + 40,00€ + 40,00€) / 8 = 44,38€$

#### Tratamento de Rosto

- **Frequência – 756 vezes por ano**
- **63 Clientes**
- **Preço Médio = 44,38€**
- **Valor Vendas Anuais = 44,38€ x 756 = 33 551,28€**

## Tratamento de Corpo

- *Ger Peel* – Esfoliação Corporal – 20,00€
- *Peeling* de Sal c/ Óleo Essencial – 25,00€
- Algoterapia *Marine Essence* – 45,00€
- Nutritivo Localizado – 35,00€
- Anticelulite – 60,00€
- Envolvimento Adelgaçante – 60,00€
- Refirmante – 60,00€
- Desintoxicante – 55,00€
- Envolvimento Chá Verde/ Chocolate – 35,00€
- **Preço Médio de Tratamento de Corpo** =  $(20,00€ + 25,00€ + 45,00€ + 35,00€ + 60,00€ + 60,00€ + 60,00€ + 55,00€ + 35,00€) / 9 = 43,88€$

### Tratamento Corpo

- **Frequência – 16 716 vezes por ano**
- **918 Clientes**
- **Valor de Vendas Anuais = 43,88€ x 17 632 = 733 498,08€**

## Técnicas de Massagem

- Massagem Relaxante 30 minutos – 25,00€
- Massagem Relaxante 60 minutos – 40,00€
- Terapêutica c/ Óleos Essenciais – 45,00€
- Drenagem Linfática Manual 30 minutos – 25,00€
- Drenagem Linfática Manual 60 minutos – 45,00€

- Candle Massage 45 minutos – 40,00€
- Massagem Desportiva 30 minutos – 35,00€
- Massagem Remodelante 45 minutos – 40,00€
- **Preço Médio de Técnicas de Massagem = (25,00€ + 40,00€ + 45,00€ + 25,00€ + 45,00€ + 40,00€ + 35,00€ + 40,00€) / 8 = 36,88€**

#### Técnicas de Massagem

- **Frequência – 72 300 vezes por ano**
- **1728 Clientes**
- **Valor Vendas Anuais = 36,88€ x 72300= 2 666 424€**

#### Depilação

- Queixo / Maças do Rosto – 4,00€
- Sobrancelhas Desenho - 6,00€
- Sobrancelhas Manutenção - 4,00€
- Buço - 5,00€
- Braços Inteiros - 14,00€
- Antebraços - 9,00€
- Axilas - 6,00€
- Meias Costas - 8,00€
- Perna Inteira - 16,00€
- Meia Perna - 10,00€
- Virilha - 6,00€
- Virilha Cavada - 10,00€
- Virilha Total – 12,00€

- **Preço Médio de Depilação** =  $(4,00€ + 6,00€ + 4,00€ + 5,00€ + 14,00€ + 9,00€ + 6,00€ + 8,00 + 16,00€ + 10,00€ + 6,00€ + 10,00€ + 12,00€) / 13 = 8,46€$

#### **Depilação**

- **Frequência – 13 212 vezes por ano**
- **685 Clientes**
- **Valor Vendas Anuais = 8,46€ x 13 212 = 111 773,52€**

#### **Manicure**

- Manicure – 7,00€
- Manicure c/ Verniz Gel – 12,00€
- Pintura de Unhas – 3,00€
- **Preço Médio de Manicure** =  $(7,00€ + 12,00€ + 3,00€) / 3 = 7,33€$

#### **Manicure**

- **Frequência – 18 588 vezes por ano**
- **685 Clientes**
- **Valor Vendas Anuais = 7,33€ x 18 588 = 136 250,04€**

#### **Pedicure**

- Pedicure – 17,00€
- Pedicure c/ Verniz de Gel – 20,00€

- Pintura de Unhas – 3,00€
- **Preço Médio de Pedicure = (17,00€ + 20,00€ + 3,00€) / 3 = 13,33€**

<b>Pedicure</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frequência – 4 620 vezes por ano</b></li> <li>• <b>385 Clientes</b></li> <li>• <b>Valor Vendas Anuais = 13,33€ x 4 620 = 61 584,60€</b></li> </ul>

## **2.7 Estratégias**

Na área da estética o produto em si é dificilmente diferenciado, logo a ferramenta para alcançar o sucesso encontra-se nos serviços e na melhoria da qualidade com que os mesmos são prestados.

Antigamente a questão crucial era “no que somos bons?”, hoje em dia a pergunta foi alterada para “no que somos diferentes?”. Primeiramente, avalia-se o mercado, a indústria de cosmética/ estética e analisa-se a concorrência. Depois de tudo isso estuda-se as estratégias necessárias para se diferenciar dos concorrentes, sendo em serviços, poder de compra ou valor agregado (para com o cliente).

Para competir no mercado actual, a organização tem duas distintas alternativas: diferenciar-se da concorrência ou colocar os serviços a custos tão baixos que a concorrência não consegue igualar.

Na Estética Massagesport, por se encontrar inserida numa Clínica Médica, a estratégia utilizada será a diferenciação. Ou seja, a Estética Massagesport irá oferecer serviços valorizados prestados com a máxima qualidade, onde o cliente estará disposto a pagar um preço mais elevado. O principal objectivo será então um cliente atribuir um valor superior aos serviços prestados na Estética Massagesport do que ao das alternativas disponíveis no mercado, tornando-o disposto a pagar um preço superior.

Com a estratégia de diferenciação, a Estética Massagesport, pretende utilizar a sua vantagem competitiva para cobrar um preço superior pelos seus serviços, para aumentar a participação no mercado e criar lealdade ao espaço.

A diferenciação não é um sinónimo de sucesso, logo a Estética Massagesport terá que manter essa diferenciação, sendo que para isso os factores que dão valor não podem ser plagiados pela concorrência e a Estética Massagesport terá que estar sempre à frente dos concorrentes pela incorporação de técnicas e serviços inovadores ou que sejam muito desejadas pelos clientes.

A Estética Massagesport irá se diferenciar por: se inserir num espaço clínico, o que transmite de imediato mais confiança e prestígio ao cliente, sendo que a imagem e marca já são familiares; e todos os serviços estéticos que complementem serviços médicos (como massagens, tratamentos rosto/ corpo e técnicas terapêuticas) terão o preço mais elevado do que em qualquer SPA ou Centro de Estética.

## **2.8 Marketing- Mix**

O Marketing-Mix estabelece as decisões estratégicas relativas ao formato e características da oferta, ao estabelecimento do preço, à escolha dos canais de distribuição e as formas de promoção que melhor comuniquem os benefícios da marca.

### **2.8.1 Produto**

O produto desenvolvido corresponde a um negócio complementar da área da estética, inserida numa Clínica Médica.

Primeiramente, a abertura de outra área na Clínica foi vista como mais uma fonte de rendimento, ou seja todos os fidelizados utentes da Clínica por já confiarem na marca, iriam querer experimentar os novos serviços oferecidos. Mas, segundo o estudo de mercado realizado, conseguiu-se perceber que, na realidade, a área da estética, iria trazer muitos benefícios para a Clínica. A maior parte dos serviços estéticos como, massagens, drenagens linfáticas, tratamentos de corpo e rosto, são complementares a tratamentos

prescritos pelos médicos. Por exemplo, a dermatologista pode aconselhar uma limpeza de pele, ou o fisiatra pode recomendar massagens relaxantes.

A Estética Massagesport contará no seu leque de serviços com variados procedimentos de Medicina Estética, trazendo para o mercado um local onde se encontre todo o tipo de serviço desse segmento, conseguindo perceber as necessidades dos clientes e satisfazê-las.

Serão de seguida enumerados os serviços que irão ser oferecidos pela Estética Massagesport.

### **Tratamentos Rosto:**

- Hydra Ger – Hidratante;
- Pele Sensível;
- Pele Oleosa/ Acne;
- Skin Clair Manchas;
- Envelhecimento/ Anti Rugas;
- Lifting – Refirmante;
- Hydra Men;
- Limpeza de Pele;

### **Tratamento Seio:**

- Refirmante Seio;

### **Tratamento de Corpo:**

- Ger Peel – Esfoliação Corporal;
- Peeling de Sal c/ Óleo Essencial;
- Algoterapia Marine Essence;
- Nutritivo Localizado;
- Anticelulite;
- Envolvimento Adelgaçante;
- Refirmante;
- Desintoxicante;
- Envolvimento Chá-Verde/ Chocolate;

### **Tratamentos Específicos:**

- Pré-Parto;
- Pós-Parto;
- Pré-Operatório Rosto/Corpo;
- Pós-Operatório Localizado;
- Tratamento Estrias;

### **Técnicas de Massagens:**

- Massagem Relaxante;
- Terapêutica com Óleos Essenciais;
- Drenagem Linfática;
- Candle Massage;
- Massagem Desportiva;
- Massagem Remodelante;

### **Tratamentos Diversos:**

- SPA Mãos;
- SPA Pés;
- Mind and Body;
- Cataplasma de Algas;

### **Outros Serviços:**

- Depilação;
- Manicure;
- Manicure com Verniz Gel;
- Pedicure;
- Pedicure com Verniz Gel;

### **2.8.2 Preço**

No processo de elaboração da política de preços é fundamental ter em mente vários factores que por norma passam despercebidos. As decisões sobre os preços, quer sejam táticas ou estratégicas, estão directamente relacionadas com 3 aspectos: custo, procura e concorrência. É através da procura que se consegue perceber a que preço o con-

sumidor está disposta a comprar e em que quantidades. Esse preço designa-se por preço psicológico ou de aceitação.

A margem entre o preço calculado através do custo e o preço de aceitação tem que ser sempre positiva, para que seja rentável comercializar o serviço em questão. O aspecto da concorrência refere que o preço de referência da concorrência, tem que ter influência no preço a que vai comercializar os serviços. Outra noção que pode ser fundamental no cálculo do preço de venda dos serviços é a sensibilidade dos consumidores ao preço. Este conceito refere-se ao efeito do preço juntamente com o psicológico do consumidor, o que é muito importante, pois o consumidor organiza os preços a que está sujeito em diversas categorias. Quando o preço é caro, o cliente costuma ponderar mais a compra do produto; quando é razoável, normalmente a decisão é comprar; e, quando é barato, o cliente nem pensa duas vezes e compra imediatamente. Não esquecer que estas categorias são muito ambíguas e subjectivas, pois cada um as organiza à sua maneira.

De acordo com a sensibilidade do consumidor ao preço dos serviços oferecidos na Estética Massagesport, inicialmente o preço pode ser considerado elevado, sendo que será um pouco superior ao dos concorrentes, nos serviços específicos (massagens e tratamentos). Isto porque, desde o início, irá insistir na qualidade dos serviços, na qualidade do atendimento e na constante aprendizagem/formação da Técnica. Desta forma, é essencial fazer com que o cliente se perceba que os serviços da Estética Massagesport distinguem-se dos outros concorrentes, por se localizar dentro de um espaço médico, por insistir na qualidade máxima de todos os serviços e pelas marcas utilizadas na estética, Gernetic e Andrea Valomo, que são marcas de produtos de cosmética de luxo.

Em Linda-a-Velha, principalmente num raio de 5km da localização da Clínica, existem cinco espaços onde se praticam serviços de estética (2 cabeleireiros e dois centros de estética) e os preços dos serviços são idênticos.

Após uma análise dos preços da concorrência definiu-se o preço que cada um dos serviços irá ter.

Tabela 7 - Preços de Tratamentos Mãos e Pés da Estética Massagesport

<b>Tratamentos Mãos e Pés</b>	
Manicure	7,00€
Manicure c/ Verniz Gel	12,00€
Pedicure	17,00€
Pedicure c/ Verniz Gel	20,00€
Pintura de Unhas	3,00€

Tabela 8 - Preços de Depilação da Estética Massagesport

<b>Depilação</b>		
	Senhora	Homem
Queixo/ Maçãs do Rosto	4,00€	4,00€
Sobrancelhas Desenho	6,00€	6,00€
Sobrancelhas Manutenção	4,00€	4,00€
Buço	5,00€	---
Braços Inteiros	14,00€	16,00€
Antebraços	9,00€	11,00€
Axilas	6,00€	8,00€
Meio Tórax	---	10,00€
Tórax	---	16,00€
Meias Costas	8,00€	10,00€
Costas Completas	---	16,00€
Perna Inteira	16,00€	20,00€
Meia Perna	10,00€	12,00€
Virilha	6,00€	---
Virilha Cavada	10,00€	---
Virilha Total	12,00€	---
Perna Inteira e Virilha	20,00€	---
Perna Inteira e Virilha Cavada	23,00€	---
Perna Inteira e Virilha Total	25,00€	---

Tabela 9 - Preços de Tratamentos da Estética Massagesport

	<b>Tratamentos</b>	<b>Preços</b>
<b>Rosto</b>	Hydra-Ger – Hidratante	35,00€
	Pele Sensível	45,00€
	Pele Oleoso	45,00€
	Skin Clair – Manchas	45,00€
	Envelhecimento / Anti Rugas	50,00€
	Lifting	55,00€
	Hydra Man	40,00€
	Limpeza de Pele	40,00€
<b>Seio</b>	Refirmante Seio	45,00€
<b>Corpo</b>	Ger Peel – Esfoliação Corporal	20,00€
	Peeling de Sal c/ Óleo Essencial	25,00€
	Algoterapia Marine Essence	45,00€
	Nutritivo Localizado	35,00€
	Anticelulite	60,00€
	Envolvimento Adelgaçante	60,00€
	Refirmante	60,00€
	Desintoxicante	55,00€
	Envolvimento Chá Verde/ Chocolate	35,00€
<b>Específicos</b>	Pré-Parto	45,00€
	Pós-Parto	45,00€
	Pré-Operatório – Rosto	45,00€
	Pré-Operatório – Corpo	55,00€
	Pós-Operatório Localizado	35,00€
	Tratamento Estrias	45,00€
<b>Técnicas de Massagem</b>	Relaxante 30 minutos	25,00€
	Relaxante 60 minutos	40,00€
	Terapêutica c/ Óleos Essenciais	45,00€
	Drenagem Linfática Manual 30 minutos	25,00€
	Drenagem Linfática Manual 60 minutos	45,00€
	Candle Massage 45 minutos	40,00€
	Massagem Desportiva 30 minutos	35,00€
	Massagem Remodelante 45 minutos	40,00€
<b>Especiais</b>	SPA Mãos	20,00€
	SPA Pés	25,00€
	Mind and Body	50,00€
	Cataplasma de Algas	35,00€

### **2.8.3 Ambiente Físico**

A Estética Massagesport vai ter apenas o espaço físico. Como já foi referido, a Estética Massagesport está localizada no mesmo local que a Clínica Massagesport. Irá ser constituída por cinco diferentes espaços:

- Dois gabinetes de massagens/ tratamentos;
- Um de recepção ao cliente e de manicure;
- Um de depilações e pédicure;
- Uma casa de banho com duche.

As cores identificativas da Clínica Massagesport são: a magenta, o laranja e o branco. Estas cores são visíveis no logotipo e também por todo o espaço físico, nas paredes e em pequenos objectos decorativos. Portanto as cores da Estética Massagesport têm que ser semelhantes e complementares às cores da Clínica em si, pois os dois espaços estão apenas separados por uma porta. Contudo é de extrema relevância que haja uma distinção significativa dos dois espaços.

Assim sendo, a Estética irá utilizar tons de cinzentos, brancos e a mangente. Nesta área é crucial criar um meio *clean*, sofisticado e relaxante de modo a que qualquer pessoa consiga, quando entra na Estética, esquecer toda a realidade fora das quatro paredes.

A decoração do espaço será feita com muita simplicidade, apostando nas paredes brancas e cinzentas, poucos móveis e com pequenos detalhes de cores mais fortes (como a magenta) para dar vida aos gabinetes, incluindo também música ambiente por todo o espaço físico.

## Área da Entrada - Fotografias



Figura 4 - Porta da Estética Massagesport



Figura 5 - Entrada da Estética Massagesport



Figura 6 - Corredor de Entrada da Estética Massagesport

## Gabinete 1 - Fotografias



Figura 7 - Gabinete 1



Figura 8 - Gabinete 1



Figura 9 - Gabinete 1

## Casa-de-Banho - Fotografias



Figura 10 - Casa de banho



Figura 12 - Casa de banho



Figura 11 - Casa de banho

## Corredor - Fotografias



Figura 13 - Rádio com sistema de música ambiente



Figura 14 - Corredor Interno

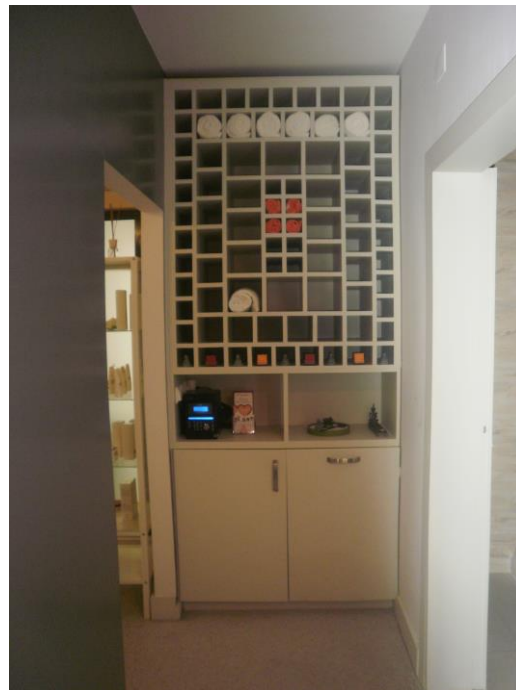


Figura 15 - Móvel do Corredor

## Gabinete 2 e 3 - Fotografias



Figura 16 - Gabinete 2



Figura 17 - Gabinete 3



Figura 18 - Gabinete 3

## Gabinete 4 - Fotografias

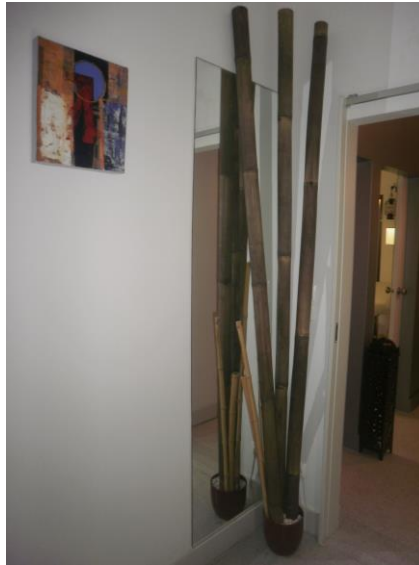


Figura 19 - Gabinete 4

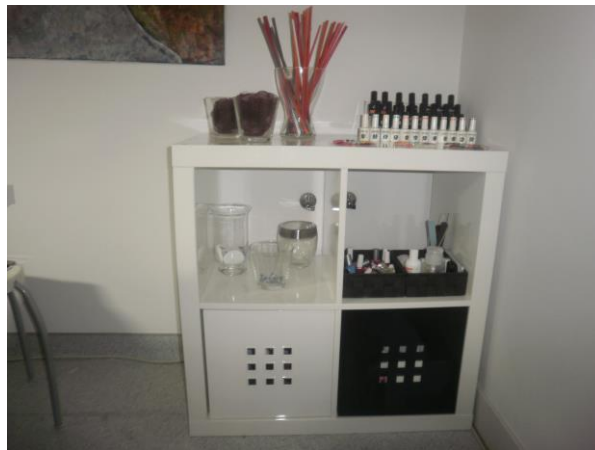


Figura 20 - Gabinete 4

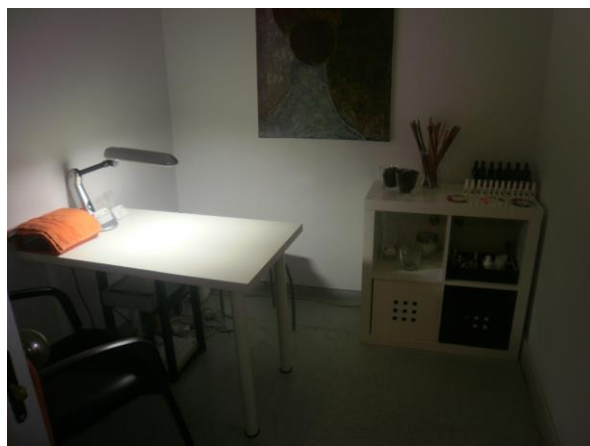


Figura 21 - Gabinete 4

#### **2.8.4 Promoção**

A função da promoção é estimular a procura, relacionando os produtos às necessidades e desejos dos clientes. A promoção tem três principais objectivos, informar os potenciais clientes dos benefícios dos produtos e serviços; informar onde e como os futuros consumidores poderão obter os produtos; manter viva, na memória dos clientes, a existência dos produtos e serviços oferecidos.

A promoção de um produto/ serviço deverá ser realizada em vários meios de comunicação, para alcançar um maior público e ser mais eficiente. O esforço promocional tem um forte papel em qualquer tipo de organização, pois exerce uma grande influência na escolha do consumidor. Através da promoção, transmite-se informações acerca do produto e acerca da empresa.

A promoção do novo espaço da Estética é um factor muito importante para o desenvolvimento do negócio, pois é necessário que a Estética seja considerada uma área fundamental na Clínica, onde os serviços prestados beneficiam o cliente ajudando-o alcançar o bem-estar.

A Estética Massagesport irá ser inaugurada dia 30 de Junho de 2014, e desde o início, o objectivo é começar com uma estratégia agressiva, de modo a conquistar-se a curiosidade e confiança do público-alvo a atingir (utentes fidelizados da Clínica), focando a promoção no espaço físico, através de cartazes e folhetos distribuídos estrategicamente na área de recepção; e na Internet mais precisamente nas redes sociais (na página da Clínica do Facebook).

Tanto no espaço físico, como na Internet, serão divulgados as promoções mensais, novos serviços que apareçam no mercado, produtos que são utilizados na altura específica do ano... a ideia será comunicar com o público-alvo mensalmente, deixando o próprio com curiosidade em saber mais, seja do produto, do serviço, ou até mesmo do preço praticado.

Investir na Internet é muito relevante, pois é um meio de comunicação em expansão e cada vez mais reconhecida por todos, tanto pelos clientes, como pelas marcas, que, presentemente, já desenvolvem campanhas online para divulgar os seus produ-

tos/serviços. As estratégias de Internet possibilitam a construção, o reforço e o posicionamento da marca e, além disso, oferecem frequência e cobertura para um grande público ou segmentos específicos.

A Clínica Médica Massagesport já existe há 19 anos, possui uma página de facebook com os seus seguidores. O objectivo é atingir o público-alvo pretendido mas se há a possibilidade de promover o espaço no Facebook deve ser aproveitado toda a expansão que a rede social proporciona (hoje em dia, 98% dos internautas portugueses utilizadores de rede sociais têm um perfil criado no facebook), fazendo diversos anúncios.

Para a inauguração do espaço, será feita uma promoção de 25% de desconto em todos os serviços durante uma semana, com o objectivo de dar a conhecer o espaço e o modo de trabalho da Técnica em questão. Cada mês irá existir uma promoção diferente para o cliente, de acordo com as estações do ano, mês e dias ou datas festivas/comemorativas (dia da mãe, dia do pai, dia da mulher, entre outros...). Por exemplo, no mês de Dezembro – no Natal, a promoção que irá ser realizada será alusiva à data e às temperaturas mais baixas. Os folhetos serão elaborados e colocados em mão nas caixas de correio dos moradores de Linda-a-Velha.

Os procedimentos de comunicação serão exactamente os mesmo no ano 1 e 2 (2014 e 2015), no ano 3 deixarão de existir os anúncios na rede social Facebook.



Figura 22 - Exemplo de Promoção



Figura 23 - Exemplo de Promoção

### **2.8.5 Pessoas**

A estrutura da Estética será funcional, onde as actividades são agrupadas de acordo com as funções.

O espaço da Estética Massagesport, não irá precisar de muitos funcionários. O Gestor irá ser responsável por toda a parte financeira, estratégica, comunicação e recursos humanos. Ou seja, irá ser encarregue da relação com os fornecedores, da análise contínua da concorrência, da elaboração de promoções/ campanhas publicitárias e dos pagamentos aos colaboradores. No ano 1 (2014) apenas será necessário uma Técnica especializada com um perfil adequado ao que é exigido. A Técnica seleccionada será uma pessoa com experiência profissional, com diversas formações na Escola Europeia de Estética – curso de dupla certificação em Esteticista, o curso de formação profissional em estética e curso de formação profissional de manicure, pedicure e massagista de estética. Um dos requisitos será as formações em drenagens linfáticas (formações que são recicladas de 4 em 4 anos), em massagens shiatsu e em terapêuticas de pré e pós-operatório.

Em colaboração com a Estética Massagesport irá trabalhar apenas uma recepcionista (ano 1 e ano 2) que pertencerá à Clínica, e estará encarregue do atendimento dos clientes, das marcações dos serviços tanto pessoalmente ou por telefone, como também da divulgação do espaço a todos os utentes da Clínica (marketing boca-a-boca); no ano 3 prevê-se um aumento significativo do número de clientes a frequentar a Estética Massagesport, logo será necessário contratar uma segunda recepcionista.

## 2.9 Conta de Resultados

<u>P &amp; L</u>	<u>Ano 1</u>	<u>Ano 2</u>	<u>Ano 3</u>
	<u>Real</u>	<u>Estimado</u>	<u>Estimado</u>
<b><u>Vendas Líquidas</u></b>	1.122.924,456€	2.245.848,91€	3.743.081,52€
<b><u>Despesas</u></b>			
Esteticista	12 823,72€	25 647,44€	38 471,16€
Recepcionista	9 595,05€	9 595,05€	19 190,08€
Gestor	21 000€	21 000€	21 000€
Limpeza	4 769,66€	4 769,66€	4 769,66€
Formação	120,00€	240,00€	360,00€
Fardas de Trabalho	260,00€	390,00€	650,00€
Aluguer Equipamento	2 340,00€	3 120,00€	3 900,00€
Produtos	20 220,00€	40 290,00€	67 140,00€
Produtos de Limpeza	1 020,00€	1 020,00€	1 020,00€
Lavandaria	1 800,00€	1 800,00€	1 800,00€
Água	678,84€	678,84€	678,84€
Electricidade	1 476,00€	1 476,00€	1 476,00€
Gráfica e Publicidade	3 975,00€	3 075,00€	1 800,00€
Telefone e Internet	1 140,00€	1 140,00€	1 140,00€
Arrendamento	7 800,00€	7 800,00€	7 800,00€
	89 018,28€	122 041,99€	171 196,46€
<b><u>Estudos e Desenvolvimento</u></b>	20.000€	0	0
<b><u>Resultado Operacional</u></b>	<b>1 013 276,186€</b>	<b>2 123 806,92€</b>	<b>3 571 885,06€</b>

- ✓ **Salário Anual Esteticista:** 915,98€ (por mês - 21 dias) x 14 meses = 12 823,72€
  - **Ano 1: 12 823,72€** (1 funcionária)
  - **Ano 2: 25 647,44€** (2 funcionárias)
  - **Ano 3: 38 471,16€** (3 funcionárias)
  
- ✓ **Salário Anual Rececionista:** 685,36€ (por mês – 21 dias) x 14 meses = 9 595,04€
  - **Ano 1: 9 595,04€** (1 rececionista)
  - **Ano 2: 9 595,04€** (1 rececionista)
  - **Ano 3: 19 190,08€** (2 rececionistas)
  
- ✓ **Salário Anual Gestor da Estética:** 1 500€ (por mês – 21 dias) x 14 meses = 21 000€
  - **Ano 1: 21 000€**
  - **Ano 2: 21 000€**
  - **Ano 3: 21 000€**
  
- ✓ **Salário Anual Limpeza:** 340,69€ (por mês – 21 dias) x 14 meses = 4 769,66€
  - **Ano 1: 4 769,66€**
  - **Ano 2: 4 769,66€**
  - **Ano 3: 4 769,66€**
  
- ✓ **Farda de Trabalho: 130,00€** (65,00€ cada farda, sendo que todos os anos é necessário adquirir duas fardas por técnica a trabalhar)
  - **Ano 1: 130,00€** (1 técnica + 1 rececionista, 4 fardas)
  - **Ano 2: 260,00€** (2 técnicas + 1 rececionista, 6 fardas)

- **Ano 3: 390,00€** (3 técnicas + 2 recepcionistas, 10 fardas)
- ✓ **Formação:** 70,00€ - formação anual de IPL (luz pulsada) + 50,00€ - formação anual de verniz gel = **120,00€ anuais**
- **Ano 1: 120,00€** (1 funcionária, 1 formação de IPL e 1 formação de verniz gel)
  - **Ano 2: 240,00€** (2 funcionárias, 2 formações de IPL e 2 formações de verniz gel)
  - **Ano 3: 360,00€** (3 funcionárias, 3 formações de IPL e 3 formações de verniz gel)

✓ **Custo Equipamento**

**Aluguer da Máquina de Luz Pulsada (IPL)** = 195,00€ por 3 vezes mensais x 12 meses = **2 340,00€ anuais;**

- **Ano 1: 3 vezes por mês – 2 340,00€**
  - **Ano 2: 4 vezes por mês – 3 120,00€**
  - **Ano 3: 5 vezes por mês – 3 900,00€**
- ✓ **Custo de Produtos: 20 220€** - é um valor aproximado pois o custo de produto por tratamento ronda os 15,00€
- **Ano 1: 20 220€**
  - **Ano 2: 40 290€**
  - **Ano 3: 67 140€**
- ✓ **Custo de Produtos de Limpeza:** 85,00€ por mês x 12 meses = **1 020,00€**

- Ano 1: 1 020,00€
- Ano 2: 1 020,00€
- Ano 3: 1 020,00€

✓ Custos com a Lavandaria – 150,00€ por mês x 12 meses = **1.800€ anuais**

- Ano 1: 1 800,00€
- Ano 2: 1 800,00€
- Ano 3: 1 800,00€

✓ Água: 56,57€ mensais x 12 meses = **678,84€**

- Ano 1: 678,84€
- Ano 2: 678,84€
- Ano 3: 678,84€

✓ Electricidade: 246,00€ (2 em 2 meses) x 6 meses = **1 476,00€**

- Ano 1: 1 476,00€
- Ano 2: 1 476,00€
- Ano 3: 1 476,00€

✓ Gráfica e Publicidade:

**Gráfica:**

- Ano 1: 450,00€ (2 em 2 meses) x 6 meses = 2 700,00€
- Ano 2: 350,00€ (2 em 2 meses) x 6 meses = 1 800,00€
- Ano 3: 350,00€ (2 em 2 meses) x 6 meses = 1 800,00€

## Publicidade

**Publicidade Internet: 1 275,00€** apenas no Ano 1 e 2

- **Ano 1: 2 700,00€ + 1 275,00€ = 3 975,00€**
- **Ano 2: 1 800,00€ + 1 275,00€ = 3 075,00€**
- **Ano 3: 1 800,00€**

✓ **Telefone + Internet: 95,00€ (mensal) x 12 meses = 1 140€**

- **Ano 1: 1 140,00€**
- **Ano 2: 1 140,00€**
- **Ano 3: 1 140,00€**

✓ **Renda Anual: 650,00€ (mensal) x 12 meses = 7 800€**

- **Ano 1: 7 800,00€**
- **Ano 2: 7 800,00€**
- **Ano 3: 7 800,00€**

✓ **Estudos e Desenvolvimentos: 20.000€** - valor que utilizado na remodelação e decoração do próprio espaço físico.

### 2.9.1 Facturação Anual

<u>Serviços</u>	<u>Valor Vendas Anuais</u>
Tratamento de Rosto	33 551,28€
Tratamento de Corpo	733 498,08€
Técnicas de Massagem	2 666 424€
Depilação	111 773,52€
Manicure	136 250,04€
Pedicure	61 584,60€
<u>Facturação Anual</u> ( $\Sigma$ Valor Vendas Anuais)	3 743 081,52€

### 2.9.2 Penetração

- **Ano 1**

- **Penetração de 30%**

- **Número de Clientes – 1343**

$$(4476 \times 30\%) / 100 = 1342,8$$

- **Facturação Anual – 1 185 730,82€**

$$(3\,743\,081,52\text{€} \times 30\%) / 100 = 1\,122\,924,456\text{€}$$

- **Ano 2**

- **Penetração de 60%**

- **Número de Clientes – 2686**

- $(4476 \times 60\%) / 100 = 2\,685,6$

- **Facturação Anual – 2 245 848,91€**

- $(3\,743\,081,52€ \times 60\%) / 100 = 2\,245\,848,91€$

- **Ano 3**

- **Penetração de 94%**

- **Número de Clientes – 4476**

- **Facturação Anual – 3 743 081,52€**

## Capítulo 3

### Conclusão

Numa perspectiva de grandes mudanças na sociedade e Medicina Contemporânea, os profissionais de saúde, nomeadamente médicos, tendem a ter atitudes, oportunidades e até mudanças em termos de rumo nas carreiras, direccionando-os para novos conhecimentos nas clínicas, tendo mais liberdade nos processos criativos que no fim tornam-se mais eficientes. Nos dias de hoje, a competitividade na medicina é muito expressiva o que faz com que o profissional esteja numa constante aprendizagem, de acordo com o que é exigido pela sociedade. Perante as tendências do mercado e com o aparecimento de novas especialidades, surgiu a Medicina Estética. Esta nova visão da medicina, ergueu-se devido a diferentes factores, como a globalização, o aumento e a difusão do conhecimento, a competitividade, as mudanças comportamentais e de mercado, e a alteração do perfil do utente. Todo este processo desencadeia um diferente leque de negócios. Os utentes, como sempre foram denominadas, passaram a ser clientes, não procurando apenas a cura, mas também a prevenção de doenças, com tratamentos alternativos.

Com a evolução da tecnologia na área da saúde, as constantes mudanças de estilo de vida das pessoas e a valorização da prevenção de doenças, leva a um aumento da longevidade humana e por consequência leva o Homem a procurar a plenitude da qualidade de vida. Este novo mercado já não procura o “profissional da doença”, mas o “profissional da saúde” – aquele que consegue direccionar para uma melhor qualidade de vida, independentemente de existir uma condição de doença ou não.

Desde a antiguidade, ser, querer ou parecer jovem sempre foi uma cultura bastante valorizada. Em todas as civilizações dava-se uma enorme importância e destaque à aparência física. Por exemplo, na cultura egípcia os mortos levavam consigo potes de creme para eternizar a beleza no além; na cultura grega a sintonia do belo era vista de forma total, exigindo sempre uma harmonia entre a mente e o físico; para os romanos as conquistas e triunfos do povo em expansão era a representação do belo.

A pele humana é um órgão muito complexo que envolve a superfície externa do corpo e tem como principal função proteger o organismo das agressões externas. É este órgão que permite exprimir as emoções, através da sua aparência, reflectindo o estado mental do individuo. Portanto, o culto da preocupação estética com o corpo não deve ser considerado apenas um acto de vaidade, mas como um requisito básico à saúde.

O conceito de Medicina Estética tem tido uma grande evolução nos últimos anos, utilizando todas as ferramentas contribuam para uma melhoria significativa nos resultados dos tratamentos estéticos. A consciencialização de que, nos dias que correm, a auto-imagem coopera para a auto-estima e estabilidade emocional, estimula a procura de um aperfeiçoamento nessa área, com o principal objectivo de se satisfazer as necessidades de cada diferente individuo.

Optimizar o funcionamento do organismo não significa diagnosticar e tratar das doenças, mas sim preveni-las.

A ideia pré-concebida de que a medicina estética é uma área fútil e supérflua, apenas ao alcance de quem dispõe de uma capacidade financeira acima da média, é claramente errada, os utentes podem recorrer a estes tratamentos alternativos para melhorar a sua imagem, recuperar/aumentar a auto-estima, o que se traduz na preservação da saúde mental de cada individuo.

Portanto, nos dias de hoje, faz todo o sentido relacionar a área da saúde com a área da estética, sendo que a Clínica Massagesport já existe aproveitará a oportunidade de complementar o seu negócio com um negócio de estética, utilizando a estratégia de diversificação relacionada.

Como já foi referido ao longo do projecto, a Clínica Médica localiza-se em Linda-a-Velha e já existe há 18 anos. Como foi estudado, a Clínica tem 6.193 utentes sendo que 3.912 pertencem ao sexo feminino e 2.281 pertencem ao sexo masculino. Elaborou-se um pequeno inquérito a uma amostra de 150 pessoas (utentes da Clínica) de modo a conseguir-se analisar a aderência dos utentes da Clínica. Assim sendo, descobriu-se as faixas etárias de interesse para o espaço de estética (20-30 anos; 31-45 anos; 46-60) e o grupo-alvo de possíveis clientes – 4727.

Com a possibilidade de abertura do espaço, o mais importante foi então observar a concorrência e traçar as estratégias que possam levar o negócio ao sucesso. Na zona de Linda-a-Velha encontra-se vários locais que oferecem serviços de estética, mas nenhum deles é inserido numa Clínica Médica. Por isso a estratégia definida foi a diferenciação, de modo a que se possa aumentar o preço sabendo que o cliente estará disposto a pagar tendo qualidade e confiança no serviço pretendido. O que será mais difícil é a abertura do espaço, pois inicialmente a Técnica é uma “cara desconhecida” num meio em que os utentes já conhecem todos os colaboradores da Clínica. Para solucionar a questão, irá ser apresentada uma promoção logo para abertura em que os utentes terão 20% de desconto, durante um período de tempo, para irem conhecer o espaço, a Técnica e todos os serviços.

Em jeito de conclusão, depois da realização de todos os cálculos necessários, sabe-se que será viável a abertura de um espaço de estética dentro da Clínica Massagesport, isto porque no ano 1 é esperado uma facturação anual de 1 185 730,82€, no ano 2 de 2 245 848,91€ e no ano 3 de 3 743 081,52€.



## Referências Bibliográficas

Aicep Portugal Global (2012). Portugal - Ficha País, disponível em [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt) consultado 16/03/2014

Aicep Portugal Global (2011). Portugal – Perfil, disponível em [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt) consultado a 18/05/2014

Adams, J. (2007). Strategy. *Supply House Times*, 50(3), 34-35.

Dias, A. T., Gonçalves, C. A. & Sousa, G. F. M. (2010). Uma perspectiva Evolucionária da relação entre estratégias corporativas e desempenho, com aplicação de redes neurais artificiais e algoritmos genéticos. *Revista Ibero – Americana de Estratégia*, 9(3) doi:<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i3.1689>

Andrews, K. R. (1997) *The concept of corporate strategy*. In: FOSS, N.J. Resources Firms And Strategies. Oxford: Oxford Management Readers

Banco de Portugal (2014). *Boletim Económico 2013*, disponível em: [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

Cater, T., & Pucko, D. (2005). HOW COMPETITIVE ADVANTAGE INFLUENCES FIRM PERFORMANCE: THE CASE OF SLOVENIAN FIRMS. *Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe*, 7(2), 119-135. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/219428522?accountid=34461>

Cerrotti, G. (2006). Concept diversification? A powerful strategy for multiple-unit operators. *Franchising World*, 38(4), 25-28,12.

Doise, M. L. (2008). An Integration of corporate culture and strategy: The interrelationships and impact on firm performance. (3329157, University of Arkansas). Proquest Dissertations and Theses, 168-n/a.

Ferrel, O. C., Hertzline, M. D. (2009). *Estratégia de Marketing*. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Harrison, B. C., Lucas Sciencia, D. P., & Edgard, M. M. (2010). Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. *Revista Ibero – Americana de Estratégia*, 9(1).

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Henderson, B. D. (1998). *As Origens da Estratégia*. In: MONTGOMERY, CYNTIA A.; PORTER, MICHAEL E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus

Kotler, P. (2000) *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 12, 95.

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: Five Os For Strategy. *California Management Review*.

Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3), 55-64.

Porter, M. P. (1996). *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Editora Campus

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61.

Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em Valor/Competitive advantage and performance: A value creation approach. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.

Shahzad, K., Sami, U. B., & Shahid, A. Z. (2013). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries & competitors. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 194-199.

Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies. 11th edition

O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.

Valentin, E.K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2): 54-68.

Wright, P., Kroll, M., Parnell, J., (2000) *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Editora Atlas.