



Ecoclínica e Tomoclínica

O dilema das marcas

Preparado por Ani Mari Hartz Born e Roger Born, da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Mercadologia (III e IV).

Resumo

Este caso relata uma situação real envolvendo um conjunto de avaliações e decisões complexas realizadas conjuntamente pela direção de duas empresas coligadas e por sua assessoria em estratégia e comunicação. Em um contexto de diversidade de formações acadêmicas e profissionais e de distintos níveis de envolvimento com as organizações em questão e suas marcas, um grupo de pessoas participou de um longo processo de decisão durante o ano de 2007, que culminou em algumas definições bastante importantes. Entretanto, ao final deste processo, alguns participantes ainda questionavam a qualidade das decisões tomadas, enquanto outros reforçavam aquilo que fora definido, com diferentes níveis de convicção. Durante este episódio, é inegável o papel de protagonista exercido pelo Dr. Ildo Betineli.

Palavras-chave

Marca. Gestão de Marcas.

Abril/2008.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Viajando com o Dr. Ildo

Janeiro de 2008. O Dr. Ildo Antônio Betineli retorna com sua família de seu período de férias em Santa Catarina. A lentidão do tráfego da BR 101 leva o pensamento para longe. Está na hora de voltar ao trabalho. Já são vinte e três anos como “médico-empresário”. Não pensava em administrar quando ingressara na faculdade de medicina. Então, torna-se inevitável refletir sobre alguns eventos.

Em 1984 a ecografia ainda era um exame raro no Rio Grande do Sul. Foi quando um amigo, Dr. Wilson Madeira de Almeida, após a realização de sua especialização em radiologia no Rio de Janeiro (RJ), convidou a ele, ao Dr. José Francisco Vieira e ao Dr. Volmir Lourenço Duarte, radiologistas estabelecidos no Hospital Nossa Senhora das Graças (HNSG), em Canoas (RS), para criar um serviço até então inexistente no município: uma clínica de ecografia. Com esta iniciativa, surgiu a Ecoclínica. A empresa iniciou suas atividades contando com uma unidade localizada no HNSG e quatro colaboradores (os três sócios e uma funcionária). Nesta época, a clínica realizava apenas serviço de Ecografia Abdominal e Obstétrica.

Em 1986, houve a abertura da unidade Ecoclínica Viamão, também focando em exames de ecografia. Em 1990, teve início a prestação do serviço de mamografia na Ecoclínica Canoas. Em 1999, a entrada de seu irmão, Ivan, também radiologista, como sócio na Ecoclínica, trouxe grande alegria a Ildo.

Em 1995, a oportunidade de realizar exames de tomografia computadorizada levou os sócios a abrirem duas unidades (em Canoas e em Viamão) de uma nova clínica: a Tomoclínica. Nesta, passaram também a ser ofertados os exames de ressonância magnética, os quais, com o passar dos anos, apresentaram enorme crescimento de vendas. Neste contexto, perceberam que a unidade instalada no HNSG concentrava a demanda de grande parte do mercado da cidade de Canoas, que não dispunha de outra alternativa para realizar os seus exames. Entretanto entenderam que a estrutura disponibilizada pelo hospital impossibilitava a Tomoclínica qualificar a sua oferta de maneira a atender com maior conforto e praticidade e, desta forma, concluíram poder estar perdendo clientes para empresas melhores estruturadas de Porto Alegre, cidade vizinha e distante apenas poucos quilômetros.

Finalmente, em 2001, o Dr. Washington Sotero da Cunha juntou-se aos sócios para alugar uma residência localizada em um bairro nobre de Canoas e inaugurar a Ressonância Clínica, empresa especializada na realização de exames de ressonância magnética.

A buzina de um caminhão faz Ildo interromper brevemente o resgate de suas memórias, que tanta satisfação lhe trazia. Contudo, pensa, nem tudo foram flores ao longo destes anos. Se não bastassem as dificuldades normais que sua profissão lhe impunha, pois em momento algum ele ou os seus sócios deixaram de atender aos pacientes, ainda somaram-se (e depois multiplicaram-se) os desafios de administrar empresas. Lembra, então, de períodos de dificuldades financeiras, em que as receitas não cobriam os pesados investimentos em equipamentos necessários a operação do negócio. Felizmente, hoje, as dificuldades daquela época de estruturação não mais atormentam, mas novas preocupações surgem. Antigamente parecia mais simples, reflete. Hoje a concorrência é fortíssima, os consumidores estão muito mais exigentes, também há os planos de saúde,... Tornou-se necessário não só ser um bom médico. É igualmente importante saber gerir bem o negócio. “E eu gosto disso”, não se conteve e deixou escapar, chamando a atenção de sua esposa. Neste momento, lembrou-se de seus colegas, que sempre pensaram da mesma maneira. Prova disso, ponderou, é que o Wilson terminara o MBA dele recentemente, ele próprio havia realizado uma pós-graduação em marketing, e Washington estava também prestes a concluir o seu MBA.

A qualificação, sem dúvida, havia proporcionado a eles uma melhor visão do negócio, possibilitando assim uma discussão mais bem fundamentada e pautada por boa técnica. Con-

tudo, questiona-se, será que os caminhos escolhidos nos últimos anos foram os mais adequados para as suas empresas? Neste momento, foi impossível deixar de pensar no episódio das marcas.

As marcas das clínicas

Em 2004, após discussão com a agência de comunicação que assessorava as clínicas, os sócios resolveram trabalhar as três marcas (Ecoclínica, Tomoclínica e Ressonância Clínica) sob a “marca guarda-chuva” intitulada “Grupo Imagem”. O argumento então utilizado pela agência, foi de que a comunicação das clínicas ganharia maior força desta forma. No entanto, parcialmente convencida desta ideia, a direção aprovou apenas a elaboração de algumas peças dando conta da unificação imaginada. Cartões de visitas, folhas de laudo e anúncios de final de ano apresentaram o “Grupo Imagem” como organização que reunia as três clínicas. Enquanto isso, paralelamente, outros materiais, como sacolas plásticas, bem como o próprio ponto de venda, simplesmente passavam ao largo de tal decisão.

Ao final de 2006, após a realização de grandes investimentos na compra de equipamentos e na reforma da estrutura física para melhor abrigar os novos serviços de Medicina Nuclear (na Ecoclínica – Canoas) e de Tomografia Multi-slice (na Ressonância Clínica), os sócios decidiram contratar uma empresa de estratégia e comunicação cujo objetivo seria elaborar os planos de marketing das clínicas para o ano de 2007, com foco no estudo das marcas, questão que voltava a ser muito questionada e debatida nas reuniões da direção.

A empresa contratada deparou-se com um portfólio de marcas composto por três marcas distintas. Já a administração era dividida em duas unidades absolutamente independentes, o que se explicava pela composição acionária distinta entre as empresas. Assim, as três unidades da Ecoclínica (Viamão, Canoas e HNSG de Canoas) possuem administração junto à sede de Canoas, enquanto as duas unidades da Tomoclínica (no HNSG de Canoas e em Viamão), são geridas a partir da Ressonância Clínica em Canoas. Desta maneira, os sócios buscam dividir-se entre as unidades, de maneira que a presença física dos mesmos ocorra sempre dentro do possível.



A ecoclínica realiza diagnósticos em diversas áreas: Ecografia, Mamografia, Ecocardiografia, Densitometria Óssea, biópsias e punções e mais recentemente serviços de Medicina Nuclear e Tomografia. Atualmente a Ecoclínica tem três sócios-diretores: Dr. Ildo, Dr. Ivan e Dr. Washington e conta com mais de sessenta colaboradores nas três unidades.

Fundada em 1995, no Hospital Nossa Senhora das Graças, foi a segunda clínica de Tomografia do Estado. É uma empresa especializada em diagnóstico por imagem, com foco em Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética, com produtividade anual de quatro mil e oitocentas ressonâncias magnéticas e dez mil tomografias.

O corpo clínico é formado por oito médicos radiologistas. Conta ainda com sete tecnólogos, seis técnicas de enfermagem, e vinte e três funcionários entre administrativos, operacionais e de serviços gerais.

Em operação desde 2001, a Ressonância Clínica foi a primeira clínica do estado a obter o Certificado de Qualificação emitido pelo Colégio Brasileiro de Radiologia. Ressonâncias Magnéticas são realizadas exclusivamente na Ressonância Clínica. Os sócios são os doutores Ildo, Washington, Wilson e Volnei.



A análise da empresa contratada

Após algumas reuniões com os gestores, a empresa contratada observou que a estratégia de branding adotada (multimarcas ou casa de marcas) não era a ideal para o “Grupo Imagem”, pois as três marcas trabalhadas não almejavam posicionamentos distintos. Isto ficava claro nos depoimentos obtidos junto aos sócios e responsáveis pela gestão das empresas, relatados em uma apresentação:

“Ambas devem trabalhar da mesma maneira”.

“Da mesma forma. São produtos diferentes, mas benefícios iguais...”

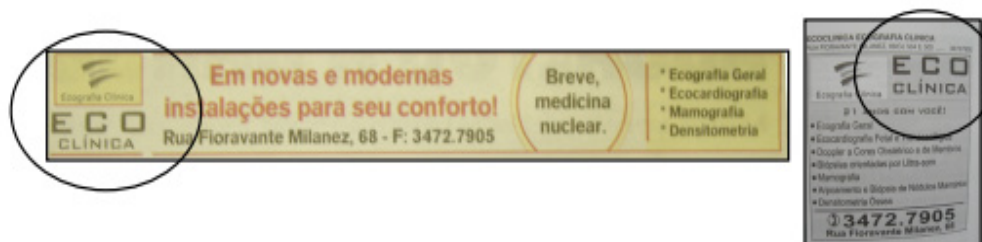
“Tinha que ser uma coisa só. É uma empresa só”.

“Acho que tem que ser as 3 marcas juntas. Tem que haver união... a coisa não tá muito unida”.

Além deste aspecto mercadológico, o uso de três bandeiras apresentava outras fragilidades, apontadas pelos consultores:

- Esta estratégia não proporciona sinergia nas ações de marketing e comunicação da empresa. Em algumas ações, a empresa veicula somente uma das três marcas. Assim sendo, se trabalhasse com uma única marca, ganharia sinergia e maior visibilidade. Como por exemplo:

Anúncios da Ecoclínica



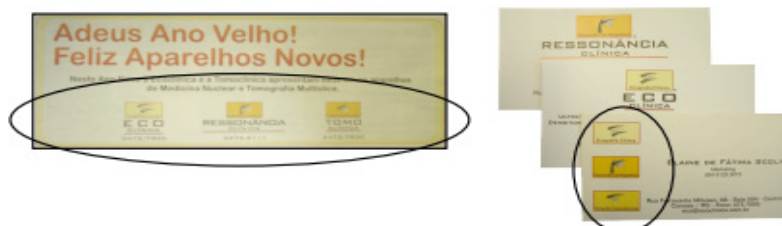
- A utilização de várias marcas não proporciona ganhos de escala na produção de brindes, uniformes e outros materiais adotados pelas unidades.

- A verba de comunicação fica dividida para três marcas.

- A estratégia de multimarcas dificulta o processo de gestão de marcas, pois a empresa não possui somente uma marca para gerir, mas três. Exemplo: No caso de abertura de uma nova unidade ou de patrocínio de um evento, qual marca adotar?

- As ações de comunicação (papeleria, cartão de visita, anúncios em jornal...) podem ficar poluídas e confusas por apresentar um excesso de elementos, conforme exemplo:

Anúncio em jornal e cartões de visita



- As marcas Ecoclínica, Ressonância Clínica e Tomoclínica oferecem um mix de serviços que vai além do identificado e associado pelo nome. Além disso, o serviço de tomografia computadorizada é disponibilizado na Tomoclínica e na Ressonância Clínica. Estes fatos podem causar confusões no mercado, já que a marca da clínica está associada a um serviço específico.

- Cada clínica (PDV) com uma marca, não permite o impacto de visibilidade da empresa no mercado. Vários PDVs com a mesma bandeira geram maior visibilidade para a marca, além de transparecer solidez e credibilidade.

- Nem sempre os pacientes atuais e potenciais irão associar as diversas bandeiras ao mesmo grupo.

Ecoclínica e Tomoclínica em Canoas (RS), em 2006.



Proposta de reestruturação da arquitetura de marcas das clínicas

Após a análise, a empresa de estratégia e comunicação apresentou uma proposta de reestruturação da arquitetura de marcas das clínicas. Os objetivos traçados foram: aumentar a visibilidade da marca e do “grupo” e ter maior sinergia e visibilidade nas ações de marketing e comunicação do mesmo. Para tanto, acreditava-se que a empresa deveria avaliar três questões:

1. Adotar uma única marca para todas as suas unidades.
2. A nova marca não deveria ter uma mudança radical. A nova logomarca deveria manter a identidade visual (cores, símbolos...) já adotada pela empresa, para que as clínicas não perdessem a identificação com os stakeholders (pacientes, médicos, parceiros...). A mudança/reestilização da logomarca seria uma forma de comunicar que a empresa estava passando por mudanças e melhorias.

3. Este processo de mudança da marca deveria ser comunicado de dentro para fora da empresa. A empresa deveria ter ações que comunicassem as mudanças de branding inicialmente para o seu público interno, depois para os parceiros (hospitais, convênios, fornecedores...) e posteriormente para os pacientes atuais e potenciais.

As propostas de marcas

Com base no diagnóstico realizado, foram apresentadas as seguintes alternativas de marcas:

- Primeiramente, uma marca que demonstrasse o benefício central do produto ao cliente, permitindo a futura adição, ou mesmo subtração de produtos pertencentes à categoria “diagnóstico por imagem”. A utilização do nome da clínica, abaixo do DPI, ocorreria pelo período aproximado de um ano, a partir do qual deixaria de existir.

Layout da proposta da marca "DPI"



- Uma segunda alternativa pensada alinhava-se também ao benefício obtido por meio dos produtos da marca ("diagnósticos"), trazendo ainda a ideia de luz, característica neste tipo de exame.

Layout da proposta da marca "dia"



- A outra sugestão apresentada pela empresa de comunicação contratada continha em seu conceito o brilho e a pureza, como paralelos à perfeição e ao cuidado com os detalhes oferecidos através dos serviços das clínicas.

Layout da proposta da marca "cristal"



- A próxima alternativa proposta também se alinhava neste sentido, buscando ainda provocar associações à palavra "clean" (limpo).

Layout da proposta da marca "clim"



- Por fim, a última marca apresentada destacava o atributo "precisão", considerado fundamental na opinião dos médicos entrevistados.

Layout da proposta da marca “precisa”



A definição das marcas

Em uma série de reuniões que ocorreram ao longo de três meses em 2007, a equipe de consultores da empresa contratada argumentou em favor da necessidade de se unificar as marcas, assumindo uma nova identidade e, assim, deixando para trás as marcas Ecoclínica, Tomoclínica e Ressonância Clínica. As informações que compunham as justificativas da mudança proposta, didaticamente explanadas pelo diretor da contratada, soavam suficientemente convincentes para o Dr. Ildo. Por outro lado, pairava entre seus colegas o receio de eliminar marcas com tanta tradição nas regiões onde atuavam. “Qual é o valor da marca Ecoclínica?”, desafiou o Dr. Francisco. De fato, esta avaliação não havia sido realizada, sob o entendimento fundamental, por parte dos consultores, de que os argumentos contrários a manutenção das três marcas, por si só já justificariam a descontinuidade na realização de investimentos. Ou seja, para eles, seria um erro continuar a desenvolver marcas que, mais hora, menos hora, teriam que ser unificadas de qualquer maneira.

Se não bastasse ter que decidir sobre descartar as marcas com as quais se familiarizaram e desenvolveram vínculos ao longo de anos, os sócios ainda se viram diante da situação de escolher uma nova (e única) marca, dentre um conjunto final de alternativas que não agradou a maioria deles. Desta maneira, surgiu e ganhou força dentre eles a ideia de utilizar as antigas marcas, porém modernizando-as. Todavia, como negar as colocações realizadas pela empresa de estratégia e comunicação? Por fim, a direção das clínicas decidiu eliminar a marca Ressonância Clínica, passando esta a se chamar Tomoclínica, bem como modernizar as duas marcas restantes, devendo-se encontrar uma maneira de se apresentar as marcas conjuntamente, toda vez que se desejasse.

Tomada a decisão, foi construído um Manual de Identidade Visual (MIV), o qual apresentava a versão colorida, o padrão cromático, as aplicações sobre fundo colorido, versão em preto & branco, versão negativa, utilizações incorretas, grelha de construção, redução mínima, tipografia, bem como todo o material de expediente. Seguem algumas ilustrações do manual.

Primeiramente, as logomarcas Ecoclínica / Tomoclínica quando utilizadas em conjunto. Para uma comunicação eficaz, é fundamental utilizar as logomarcas segundo regras que ajudem a padronizar a identidade visual.

Versão Cor - Manual de Identidade Visual (MIV)



As aplicações sobre fundo colorido devem ser feitas de acordo com as sugestões, respeitando a leitura das marcas.

Aplicações sobre fundo colorido - Manual de Identidade Visual (MIV)



A logomarca Ecoclínica tem 12 módulos de largura por 9 de altura. O diagrama de construção da logomarca Tomoclínica tem 13 módulos de largura por 9 de altura. Serve como orientação em caso de reprodução manual.

Grelha de construção - Manual de Identidade Visual (MIV)



Como parte do plano de marketing da Ecoclínica e da Tomoclínica, constaram estratégias de divulgação interna das novas marcas, de comunicação das mesmas a médicos e às comunidades de Canoas e Viamão, principalmente através do uso de outdoors, jornais e da realização de visitas pessoais, além de um esforço no mesmo sentido (jornal e rádio) também na cidade de Porto Alegre. Materiais de expediente, uniformes, site, dentre outras ferramentas de comunicação também passaram a apresentar, sempre que possível, as marcas conjuntamente, como forma de mostrar-se como uma empresa única e maior. Os pontos de venda passaram a apresentar estética única no que se refere ao uso das cores e a sinalização externa e interna. Contudo, nestes, as marcas são apresentadas isoladamente, a começar pelos letreiros à frente das diferentes unidades.

De volta ao trabalho

São quase oito e meia da manhã de segunda-feira e o Dr. Ildo já se encontra em seu consultório, na Ecoclínica de Canoas. “O primeiro paciente deve estar quase chegando”, pensa, e recorda como é importante dar o exemplo e iniciar pontualmente as consultas. Pronto para iniciar suas atividades de médico, toca o telefone. É o Dr. Francisco, mostra o identificador de chamadas. “Mas o que será que o Chico quer a essa hora? Deve ser para dar boas-vindas”, diverte-se. No outro lado, após uma breve saudação, os questionamentos: “Ildo, será que foi mesmo uma boa decisão termos desfeito da marca Ressonância Clínica?” e prossegue, “demoramos tanto tempo para construir estas marcas, por que a pressa em mudá-las?”. “Não sei, Chico, foram bons os argumentos dos consultores. Eu mesmo teria ficado com “DPI”, ou coisa que o valha. O Washington também entendeu que a unificação das marcas seria uma boa solução, mas não gostou de nenhuma das marcas apresentadas. E olha que foram várias... O fato é que agora precisamos trabalhar a Eco e a Tomo”. “Mas será que foi a melhor decisão, Ildo?”. “Olha Chico, o que eu sei é que no mês que vêm o pessoal vai se reunir para aprovar o plano de marketing e a campanha 2008”.

Referências

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

_____. Brand equity: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócios, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.