

Fascículo 3

Gestão de marca e posicionamento: quando a identidade fala mais alto que o nome

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira
lattes.cnpq.br/4594539384236511

Gilberto Back
lattes.cnpq.br/8699863252587255



Introdução do caso

© Copyright 2025. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde - Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos.

Capítulo 3: Gestão de marca e posicionamento, quando a identidade fala mais alto que o nome.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor

Anísio Baldessin

Coordenadora Geral da Graduação

Celina Camargo Bartalotti

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenadora Editorial

Bruna San Gregório

Analista Editorial

Cintia Machado dos Santos

Assistente Editorial

Bruna Diseró

Organizadores

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

Gilberto Back

O51m

Oliveira, Sérgio Luis Ignácio de

Marketing estratégico para clínicas de saúde: criando valor e fortalecendo relacionamentos em mercados competitivos: Gestão de marca e posicionamento / Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, Gilberto Back. -- São Paulo: Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2025.

22 p.

ISBN 978-85-87121-89-9

1. Marketing Estratégico em Saúde 2. Gestão de Clínicas 3. Inovação no Marketing em Saúde. I. Back, Gilberto II. Título

CDD: 658.804

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Renata Duarte Lemos Costa
CRB8/9528



Essência do fascículo

Neste fascículo, Dra. Helena percebe que sua clínica é mais do que um nome na fachada: é uma promessa, uma percepção e uma experiência na mente e no coração dos pacientes. Surge, então, a necessidade de compreender a marca como um ativo estratégico.

O fascículo explora os elementos que compõem uma marca forte no contexto da saúde — identidade visual, propósito, valores, linguagem e posicionamento — e como esses fatores contribuem para gerar confiança, diferenciação e conexão com o público.

Mais do que vender serviços, construir uma marca é cuidar da forma como sua clínica é lembrada, sentida e reconhecida. Porque, no universo da saúde, uma identidade coerente pode falar mais alto do que qualquer campanha.

Relembre o caso da Dra. Helena

O diagnóstico invisível

A recepção estava tranquila quando Dra. Helena ouviu, pela terceira vez naquela semana, a pergunta de um paciente novo: “Aqui é clínica de estética, né?”

Aquilo a incomodou profundamente. Ela se esforçava para oferecer um atendimento integral e humano, mas a identidade da clínica parecia comunicar algo diferente. O nome “Essência” tinha valor pessoal para ela, mas fora de sua cabeça, era apenas... bonito. E vago.

Naquela noite, refletindo sobre a incoerência entre o que fazia e o que transmitia, Dra. Helena voltou a buscar referências. Foi quando se deparou com um vídeo curto, mas direto, de dois professores especialistas em *branding* e posicionamento no setor de saúde.

A mensagem era clara: **“Se você não cuida de sua marca, alguém vai inventar uma para você”**.

Tocada pela assertividade, ela entrou em contato com os professores Gilberto Back, mestre em Hospitalidade e coordenador de cursos de Gestão do Centro Universitário São Camilo, e Sérgio Luis Ignácio, pós-doutor em História da Ciência e especialista em *Marketing*, também professor do Centro Universitário São Camilo, e marcou uma mentoria.

No encontro, logo na primeira frase, eles disseram: “A marca é a forma como você é lembrada quando o paciente ainda nem entrou pela porta. E você precisa escolher se quer ser lembrada por acaso ou por estratégia”.

A partir daí, começaram a trabalhar juntos na reconstrução da marca da clínica. Desde os elementos visuais – como logo, cores, uniformes e fachada – até o tom da comunicação, a coerência das mensagens e a criação de um posicionamento que refletisse o verdadeiro diferencial da clínica *Essência*. Dra. Helena entendeu que a marca não era um detalhe estético, mas um ativo estratégico, um elo de confiança entre a promessa e a entrega.

O que é marca? Mais do que nome, uma promessa

No primeiro café virtual que tiveram, os professores Gilberto e Sérgio destacaram que, em um mundo cada vez mais digitalizado, com rápidas mudanças sociais e no comportamento do consumidor, as marcas estão indo além de uma simples forma com cores chamativas e logos diferenciados para uma função comercial, passando por uma mutação em que se tornam cada vez mais vivas, com voz, emoções e valores morais sobre aspectos culturais, ambientais e sociais.

“A marca deixou de ser um nome com cor e logotipo para se tornar uma entidade viva, com personalidade e posicionamento”, afirmou o professor Gilberto. “E, em mercados saturados, o que diferencia não é o que a empresa faz, mas o que ela representa para o consumidor”, completou o professor Sérgio.

Eles ressaltaram que, além de pensar em marca, deve-se também considerar o posicionamento de marca, visto que este é crucial para a diferenciação. Ele funciona como uma âncora mental na mente do consumidor, criando associações específicas e memoráveis.

“Posicionar é escolher a batalha simbólica certa – aquela que você pode vencer na mente de seu público”, explicou Sérgio. E isso exige foco. “Não é sobre listar atributos, mas criar uma promessa relevante e crível”, reforçou Gilberto. Comentaram que uma marca bem-posicionada em termos de percepção dos consumidores gera valor não só econômico, mas também simbólico e cultural. Isso a torna mais resiliente diante de crises, mais lembrada em momentos decisivos e mais recomendada em redes de confiança, ainda mais quando pensamos em todos os processos digitais de compartilhamento de percepções que o contexto digital nos fornece. O simbólico é mais poderoso que o funcional. “Uma marca bem-posicionada sobrevive a tempestades”, afirmou Sergio.

Destacaram que, no setor de serviços, como saúde e bem-estar, o posicionamento assume um papel ainda mais estratégico, pois lida com experiências intangíveis, nas quais a percepção antecede a entrega concreta.

Dra. Helena percebeu que o mercado competitivo é um verdadeiro campo de batalha das marcas, onde elas buscam abordagens genuínas e sólidas, pois abordagens superficiais são rapidamente percebidas pelos consumidores.

Os professores destacaram que, para Aaker (2007), considerado o pai do *branding* moderno, o posicionamento deve evidenciar a superioridade de marca com base em elementos tangíveis e intangíveis. A proposta de valor precisa ser clara e única, traduzindo-se em benefícios percebidos e experiências validadas.

Segundo ele, destacou o professor Gilberto, há três perguntas que devem guiar o posicionamento: 1. Qual é o benefício central que entregamos?; 2. Como somos diferentes da concorrência?; e 3. Por que devem acreditar em nós? Essas perguntas são como um GPS para a marca. Se não tiver respostas claras, você está perdido.

Essas perguntas não apenas estruturam o discurso de marca, mas orientam a atuação prática em todos os pontos de contato com o cliente. O atual consumidor é informado e percebe facilmente tentativas de manipulação. Isso força as marcas a construírem trincheiras autênticas para conquistar terreno e a confiança do consumidor, complementou o professor Sérgio. A era da maquiagem acabou. Ou a marca é coerente, ou será rejeitada.

Uma posição de marca bem concebida proporciona inúmeras vantagens: reduz o custo de aquisição de clientes, fideliza públicos, facilita lançamentos e amplia o valor percebido mesmo em contextos de crise. Também colabora para o alinhamento interno da organização, servindo como farol estratégico que norteia decisões, comportamentos e contratações, destacaram os professores.

A marca bem-posicionada não guia só o *marketing*. “Ela influencia até o RH e o financeiro”, pontuou o professor Gilberto. É por isso que marcas com posicionamento claro têm maior poder de atração de talentos, parceiros e investidores. Elas transmitem uma visão de futuro coerente com o presente.

Os professores destacaram as palavras de David Aaker (2015) para a Dra. Helena, nas quais ele reforça que marcas são ativos estratégicos que vivem na mente dos consumidores. Elas absorvem imagens, sensações e significados efêmeros, tornando-se conceitos psicológicos impossíveis de controlar por completo – apenas de orientar e influenciar.

Branding é psicologia aplicada aos negócios. “É um ativo invisível e, ao mesmo tempo, o mais valioso”, disse o professor Sérgio.

O professor Gilberto alerta para armadilhas recorrentes no processo de posicionamento: tentar agradar a todos, mudar constantemente a promessa central, exagerar na diferenciação ou basear o posicionamento apenas em modismos. Esses erros diluem a identidade e geram ruído na percepção do consumidor, além de dificultar o reconhecimento espontâneo da marca. Se sua marca muda de roupa toda semana, o público esquecerá seu rosto, advertiu o professor.

O posicionamento precisa ser sustentado por três pilares: consistência, coerência e relevância. Sem isso, qualquer esforço de comunicação será percebido como apenas mais um ruído no mercado.

No universo da saúde, no qual a confiança é um ativo inegociável, a marca não é um acessório – é um elo de confiança entre o invisível (propósito) e o visível (comportamento). Ela representa a combinação de significados simbólicos que o público associa à clínica, construídos por meio de experiências, interações e percepções. Não se trata apenas de logotipo ou cores, mas da lembrança mental que se forma na mente do paciente, disseram os professores.

Assim, marca é o conjunto de valores, personalidade e diferenciais que a organização consegue comunicar de forma coerente e consistente. Para a área da saúde, na qual a relação é permeada por vulnerabilidade e assimetrias de conhecimento, a marca é ainda mais decisiva: ela transmite segurança antes mesmo do primeiro atendimento. Na prática, a marca é a síntese simbólica da identidade da clínica. Ela comunica, em silêncio, o que a clínica representa. Em *branding*, silêncio também comunica. “O ambiente, o tom de voz, a postura da equipe... tudo fala”, reforçou o professor Sérgio. Não basta ter um bom serviço – é preciso fazer com que esse serviço seja lembrado e reconhecido de forma intencional. “Em outras palavras,” – concluiu – “marca não é o que a clínica diz que é; é o que o paciente sente que ela é”. Essa distinção exige um esforço contínuo de alinhamento entre discurso, entrega e imagem.

Dra. Helena concordou com um leve aceno, mas lançou uma dúvida: “Se a marca está na mente das pessoas, como protegê-la no mundo real?” O professor Gilberto considerou a pergunta excelente e explicou que, justamente por isso, além de se construir uma percepção simbólica forte, é necessário cuidar da estrutura legal que assegura essa identidade no mercado. Reforçou que, se a marca representa tudo o que foi construído – reputação, valores e diferenciais –, então protegê-la é proteger a própria história e o vínculo de confiança com o público. Professor Sérgio completou dizendo que é como garantir que ninguém se aproprie da essência da clínica. Para isso, existem mecanismos formais.

No Brasil, ambos destacaram que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável pelo registro de marcas. Esse registro garante exclusividade de uso e protege a identidade no mercado.

Dra. Helena então questionou como seria possível garantir que elementos visuais – como cores, símbolos e estilo – também não fossem copiados por concorrentes. O professor Sérgio retomou o café com entusiasmo e explicou que é aí que entra o conceito de *trade dress*, o qual protege o conjunto de elementos visuais que conferem identidade a uma marca – como arquitetura, *layout*, embalagens

ou paleta de cores – desde que esses elementos sejam distintivos e não meramente funcionais. O professor Gilberto complementou: copiar esses sinais visuais pode configurar concorrência desleal, sendo equivalente a tentar se vestir exatamente igual ao outro para confundir o público e se aproveitar de sua reputação. Por isso, ressaltaram que clínicas e consultórios que desejam se destacar precisam investir na construção de uma identidade visual que não apenas comunique com clareza, mas também seja juridicamente protegível.

O *design* de marcas, nesse contexto, é muito mais do que estética – é uma operação estratégica. Ele traduz os valores e o posicionamento da empresa de forma visual, gerando reconhecimento, conexão emocional e preferência.

“Um bom *design* fala por você quando você não está presente” – comentou o professor Sérgio. “Ele cria um elo silencioso, mas poderoso, entre a marca e o público.” O patrimônio de marca, portanto, não é apenas um acúmulo de ativos visuais. É a soma de tudo que a marca representa ao longo do tempo: reputação, experiências, emoções e significados.

“Marcas fortes influenciam decisões mesmo quando os produtos são similares” – reforçou o professor Gilberto. “Porque o que vendem não é só um serviço; vendem segurança, aspiração e pertencimento.” Dra. Helena encerrou aquela conversa com um novo olhar para a identidade de sua clínica. Percebeu que, mais do que um logotipo, ela precisava de uma marca com alma, forma e proteção – tanto na mente do consumidor quanto na lei.

Próxima parada? Como garantir que essa promessa simbólica seja percebida de forma consistente em cada ponto de contato com o paciente. Porque, no fim, não basta dizer: é preciso fazer sentir.

O composto de marca: muito além do logotipo

No encontro seguinte, Dra. Helena trouxe uma dúvida anotada com destaque em seu caderno: onde exatamente termina o logo e começa a marca? Foi então que ela passou a compreender, a partir das orientações dos professores, que o logotipo é apenas a superfície de algo muito mais profundo.

O conceito de composto de marca foi apresentado como uma engrenagem simbólica e estratégica, composta por elementos tangíveis e intangíveis que, juntos, formam a percepção que o público constrói sobre a clínica. Nos tangíveis, estão os sinais visuais que todos reconhecem: nome da clínica, logotipo, fachada, uniformes, *folders*, site, *posts* nas redes sociais, identidade visual, cores do ambiente e até o aroma da recepção. Tudo isso comunica – como enfatizou o professor Gilberto, “cada detalhe visual é um convite silencioso à experiência”.

Contudo, os professores ressaltaram que os intangíveis são ainda mais decisivos, pois têm impacto emocional profundo e são mais difíceis de mensurar. São eles que constroem a lembrança afetiva que permanece mesmo depois da consulta. Entre esses elementos, estão o tom de voz utilizado nos atendimentos, o comportamento da equipe, a linguagem verbal e não verbal, a narrativa construída ao longo da jornada do paciente, e até a ética percebida nas ações da clínica. O professor Sérgio lembrou que “o paciente pode até esquecer o que você disse, mas não esquece como se sentiu dentro de sua clínica”.

Dra. Helena, então, entendeu o verdadeiro alcance dessa composição. Percebeu que, embora oferecesse um atendimento acolhedor e diferenciado, os sinais externos da marca não comunicavam esse diferencial. Sua clínica era percebida como uma entre tantas – e não como uma referência em cuidado humanizado.

Foi nesse ponto que os professores utilizaram o exemplo clássico do vinho para elucidar o conceito: muitas vezes, a percepção de qualidade não se limita ao produto em si, mas é influenciada pelo ambiente, pela taça e pela conversa durante a experiência. O mesmo ocorre na área da saúde. A percepção de valor está nos detalhes – no ambiente, no aplicativo, no site, no atendimento, no comportamento do profissional. Como disse o professor Gilberto: “não é só o que se entrega, é onde, como e com que simbologia essa entrega acontece”.

Essas são as ações de *branding* que podem (e devem) ser definidas antes mesmo de um logotipo ser criado. *Branding* não é apenas estética visual – é a orquestração intencional de todos os sinais que uma marca emite. O professor Sérgio complementou: “A marca existe mesmo quando você não está olhando para ela – porque ela habita a mente de seu público”.

Nesse sentido, o composto de marca é o sistema que traduz, de forma coerente, os valores internos da clínica para o mundo externo. Quando bem alinhado, ele funciona como uma engrenagem precisa. Quando desalinhado, transmite ruído, dúvida e confusão.

Branding, portanto, foi definido na mentoria como a arte de traduzir a alma da clínica em cada ponto de contato com o paciente. Ao final daquela conversa, Dra. Helena compreendeu que sua marca não estava sendo negligenciada – apenas ainda não havia sido organizada com estratégia.

Naquela noite, ao revisar seu site, o perfil do Instagram e até a placa da clínica, Dra. Helena enxergou o potencial... e também a desconexão. Percebeu que sua marca estava presente, mas desorganizada. O desafio agora era outro: como transformar essa percepção em ação coordenada, com consistência e verdade? No próximo encontro, ela entenderia que posicionar não é apenas escolher palavras bonitas – é assumir um papel no mundo.

A marca no *mix de marketing*: o elo integrador dos 4Ps

No próximo café virtual, os professores Sérgio e Gilberto iniciaram o encontro com uma provocação direta: “Dra. Helena, a marca não é um quinto P. Ela é o cimento que une os quatro”.

Essa afirmação abriu caminho para uma reflexão mais profunda sobre o papel da marca no *mix de marketing*. Como explicaram, ela não compete com Produto, Preço, Praça e Promoção, mas atua como o eixo simbólico que alinha e dá coerência a todos eles. É ela quem transforma táticas isoladas em uma narrativa integrada. No setor da saúde, o Produto não se resume ao procedimento ou à consulta – é toda a experiência vivida pelo paciente, desde o agendamento até o pós-atendimento. O professor Gilberto complementou com um exemplo marcante: “O Produto, para o paciente, começa no primeiro clique no WhatsApp e só termina quando ele se sente seguro dias depois do atendimento”.

O Preço, frequentemente visto como uma questão técnica ou burocrática, precisa refletir valor percebido, não apenas números em uma tabela. O professor Sérgio reforçou: “Se a clínica cobra como *premium*, mas comunica como genérica, o cérebro do paciente ativa um alerta: algo está fora do lugar”. A Praça, por sua vez, para além da localização física, envolve presença digital, canais de acesso, agilidade e comodidade. E a Promoção, mais do que anúncios, envolve autoridade simbólica, prova social, conteúdos que eduquem e relações de confiança construídas ao longo do tempo.

Foi nesse momento que Dra. Helena fez uma pausa reflexiva. Ela se deu conta de que, mesmo oferecendo um atendimento humanizado, com escuta qualificada e tempo estendido, sua comunicação visual e digital era simples demais. Estava desalinhada com o que realmente entregava, e isso gerava um ruído de percepção.

É justamente aí que a marca entra como elo integrador. Ela costura os 4Ps com coerência simbólica, conectando forma e conteúdo, expectativa e entrega. O professor Gilberto sintetizou a ideia com uma analogia visual: “A marca é como a moldura de um quadro. Se ela for fraca ou dissonante, compromete até a melhor das obras. Mas se for coerente e bem escolhida, ela valoriza tudo que está dentro.”

Quando ambiente, linguagem, atendimento e comunicação reforçam a mesma mensagem, a percepção de valor cresce naturalmente. A marca, então, deixa de ser um detalhe estético e passa a ser o sistema nervoso do *marketing* da clínica, articulando cada ponto de contato com o paciente.

Dra. Helena, mais uma vez, viu que seu maior ativo não era invisível – só precisava ser revelado com consistência. E sabia que o próximo passo seria ainda mais profundo: descobrir quem sua marca era, de verdade.

Identidade de marca: quem somos de verdade

Identidade de marca é o núcleo simbólico que define quem somos, por que existimos e o que nos diferencia. E como destacaram os professores Sérgio e Gilberto logo no início do encontro: “Identidade de marca não é sobre como você quer ser vista, mas sobre como você é percebida com consistência ao longo do tempo”.

Na área da saúde, isso envolve mais do que missão e visão institucional escritas em quadros na recepção – trata-se dos valores vividos no cotidiano clínico, da coerência entre discurso e prática, da ética silenciosa que se revela nos pequenos gestos.

Na clínica *Essência*, os valores de escuta ativa, atenção integral e vínculo longitudinal com os pacientes existiam de fato na prática. Mas como o professor Sérgio apontou, havia um vácuo: “Se ninguém souber disso, é como se não existisse. Uma marca silenciosa não cria lembrança – cria dúvida”. Era o que acontecia. Havia uma desconexão entre o que se fazia e o que se mostrava ao mundo.

Construir uma identidade de marca forte, ensinaram os professores, exige responder com coragem a perguntas estratégicas – como qual é o propósito da clínica além do lucro, o que a move diariamente, qual diferença deseja fazer na vida das pessoas e qual é sua proposta de valor única. Essas reflexões ajudariam Dra. Helena a mergulhar com mais clareza em sua própria essência profissional.

Com o apoio da mentoria, ela começou a estruturar os pilares da identidade da clínica: definiu que sua razão de existir era promover saúde com acolhimento e escuta; reafirmou os valores que orientavam suas decisões, como ética, empatia e comprometimento; reconheceu os diferenciais percebidos pelos pacientes, como o tempo estendido nas consultas, a comunicação clara e a continuidade no cuidado; delimitou o território simbólico que desejava ocupar, como o de uma clínica de medicina integrativa e centrada no ser; e desenvolveu um estilo de comunicação alinhado com sua visão, com tom de voz humano, vocabulário acessível e linguagem não verbal coerente.

O professor Gilberto complementou: “Esses pilares funcionam como o DNA da clínica, uma matriz estratégica que precisa ser conhecida por todos da equipe – não apenas pela fundadora. Quando a identidade é compartilhada, decisões difíceis ficam mais simples. E a clínica caminha em unidade”.

Foi também nesse processo que Dra. Helena compreendeu um erro comum: confundir identidade visual com identidade de marca. A primeira, como reforçaram os professores, é apenas a parte visível do *iceberg* – cores, fontes e logotipo. A identidade de marca, por sua vez, é a parte submersa que sustenta todas as ações, decisões e relações. Ela é intangível, mas essencial.

Na prática, uma identidade bem definida permite que a clínica seja reconhecida mesmo antes de ser lembrada. Ela reduz ruídos, fortalece a autenticidade e potencializa a conexão emocional com os pacientes. Foi nesse momento que Dra. Helena viu que algo havia mudado – não apenas no papel, mas dentro dela: ela deixava de apenas cuidar de pessoas, para também cuidar da imagem que comunicava esse cuidado ao mundo.

E agora, com essa identidade estruturada, surgia uma nova pergunta que não poderia ser ignorada: se a marca é quem somos, qual seria a personalidade que ela transmite em cada gesto, palavra ou ambiente? Essa seria a próxima etapa da jornada.

Personalidade de marca: a voz que humaniza

Se identidade de marca é aquilo que a organização é em essência, a personalidade de marca é como ela se comporta no mundo. Como afirmou o professor Sérgio logo no início do encontro: “A identidade é seu DNA, mas a personalidade é o jeito como você se apresenta, anda, sorri, escuta e se posiciona – mesmo em silêncio”. É a forma como a marca fala, age, se veste, interage e deixa sua impressão nos outros.

No setor da saúde, essa personalidade não pode ser fabricada por agências criativas nem padronizada com fórmulas de mercado. Como alertou o professor Gilberto durante a mentoria, marcas de clínicas não podem vestir figurino – elas precisam viver o papel. A personalidade deve emergir da prática diária, ser sentida nas atitudes da equipe e refletida em cada ponto de contato com o paciente.

Dra. Helena percebeu que, mesmo sem nunca ter planejado, sua clínica já projetava uma personalidade. O problema era a falta de intenção: em alguns materiais, a linguagem era técnica e fria; em outros, exageradamente informal. O ambiente físico transmitia acolhimento, mas o site era impessoal. As redes sociais mesclavam *emojis* e gírias que destoavam do tom empático que ela sustentava nas consultas. A desconexão gerava ruído. E, como frisou o professor Sérgio, coerência é o que gera confiança – sem ela, a marca se fragmenta.

Nesse ponto, os professores introduziram a ideia de construir uma personalidade de marca consciente, estruturada a partir de arquétipos e alinhada aos valores centrais da organização. Marcas fortes não tentam ser tudo ao mesmo tempo.

Elas escolhem qual será sua voz dominante – e a sustentam com autenticidade. Dra. Helena foi convidada a refletir sobre o modelo da pesquisadora Jennifer Aaker, de Stanford, que classifica personalidades de marca em cinco grandes dimensões: sinceridade, empolgação, competência, sofisticação e robustez.

Foi um momento revelador. Dra. Helena compreendeu que desejava ocupar o espaço simbólico da sinceridade, com traços marcantes de competência e uma leve camada de sofisticação – sem arrogância, sem distanciamento. Isso significava expressar empatia por meio de mensagens que colocassem o paciente no centro, comunicar segurança com conteúdo educativo bem embasado, e trazer delicadeza em cada gesto, na decoração, na escolha das palavras e até no tempo de espera.

Esse processo se tornou um verdadeiro filtro estratégico. Tudo passou a ser repensado: a maneira de atender ao telefone, os e-mails automáticos, as imagens das redes sociais, a escolha das palavras nas legendas e as placas da recepção. A clínica começou a ganhar um tom de voz reconhecível, que traduzia com clareza aquilo que ela realmente era – mesmo antes do contato físico.

Aos poucos, Dra. Helena aprendeu que personalidade de marca não se inventa – se revela. Os traços dessa identidade já estavam presentes em sua prática, mas agora passavam a ser organizados, intencionais e coerentes. Essa coerência, aliás, foi constantemente enfatizada pelos professores como a chave para construir marcas memoráveis. Marcas fortes são reconhecidas por seu “jeito” – o público sente e diz: “isso é a cara daquela clínica”.

Para clínicas pequenas e médias, esse fator é ainda mais decisivo. Em mercados saturados, nos quais os serviços se assemelham e os preços se nivelam, são o tom, o gesto e o estilo que fazem a diferença. A personalidade é o que transforma um atendimento em experiência. É o que faz o paciente, sem saber explicar muito bem, dizer: “gostei do jeito deles”.

Foi também nesse encontro que Dra. Helena conheceu o conceito de *brandbook* – um manual da marca que documenta diretrizes de personalidade, comportamento e comunicação, incluindo orientações sobre com quem se associar, como agir em diferentes contextos e que tipo de histórias contar para manter viva a alma da marca.

Ao final, os professores reforçaram três fundamentos para sustentar essa construção: manter consistência em todos os canais, agir com autenticidade e respeitar o público-alvo, o contexto e o momento. Dra. Helena compreendeu, então, que marcas não precisam gritar para serem lembradas – precisam apenas falar com verdade, no tom certo, para as pessoas certas.

E foi ouvindo o eco dessa verdade que ela começou a construir, não apenas uma imagem, mas uma presença. Agora que a identidade e a personalidade da clínica estavam mais claras, surgia uma pergunta inevitável: como ocupar, de forma estratégica, um espaço único na mente – e no coração – do paciente? Era hora de falar sobre posicionamento de marca.

O posicionamento de marca: tornando visível o diferencial invisível

Posicionar é escolher. E toda escolha, por mais estratégica que seja, implica em renúncia. No universo do *marketing*, posicionamento é a decisão consciente de ocupar um lugar específico na mente e, sobretudo, no coração, das pessoas. Não basta existir: é preciso ser lembrado por algo. E no contexto da saúde, esse “algo” adquire camadas adicionais de sensibilidade, ética e significado, ressaltaram os professores.

Dra. Helena, ao iniciar sua jornada de reconstrução da marca, foi confrontada com uma verdade incômoda: sua clínica era competente, os atendimentos eram verdadeiramente humanizados, o propósito era admirável, mas nada disso estava claro para quem via de fora. O mercado, cego às suas sutilezas, a enquadrava em categorias genéricas, como “clínica de estética”. A razão era simples: o diferencial não era visível. Ou, em linguagem de posicionamento, porque ela não havia se posicionado de fato.

Posicionamento é a ponte entre o que a clínica é e como ela é percebida. É o processo de transformar intenções internas em percepções claras e memoráveis. “O objetivo não é ser tudo para todos, mas ser único para alguém”, enfatizou o professor Gilberto. O professor Sérgio reforçou, durante uma das mentorias, que posicionamento é “a estratégia de ocupar um espaço relevante, distinto e valorizado na mente do público-alvo, com base em atributos, benefícios, valores ou diferenciais percebidos”. E fez um alerta: “no setor da saúde, esse espaço não se conquista com *slogans* ou frases de efeito. Constrói-se com clareza de mensagem, coerência na entrega e consistência ao longo do tempo. Não se posiciona apenas com palavras – posiciona-se com atitudes.”

Antes de qualquer campanha ou identidade visual, é preciso voltar à origem. Dra. Helena, guiada pelo professor Gilberto, revisitou seu planejamento de marca, documentando elementos essenciais: quem era seu público-alvo, o que diziam os concorrentes, qual era seu propósito, qual sua proposta de valor, quais eram seus diferenciais reais e como sua conduta – inclusive social e ambiental – sustentava essas promessas.

Com essa base sólida, ela foi apresentada aos diferentes tipos de posicionamento possíveis. Poderia optar por destacar um atributo concreto, como o tempo estendido de consulta; evidenciar um benefício direto, como o acolhimento sem

pressa; ou ainda se diferenciar pela ocasião de uso, como o acompanhamento da saúde feminina em fases específicas da vida. Poderia posicionar-se por público-alvo, como famílias que buscam prevenção; por categoria, como clínica de atenção integral; por contraste com concorrentes, oferecendo uma alternativa à lógica dos planos de saúde; ou por preço/qualidade, assumindo uma posição *premium* sem perder a empatia.

Cada escolha, ressaltou o professor Gilberto, implicava um compromisso. E promessa exige entrega. O professor Sérgio alertou: “O erro mais comum entre clínicas pequenas é tentar ser tudo ao mesmo tempo – acessível, *premium*, rápida, completa, inovadora, acolhedora... Resultado? Um posicionamento genérico, que não diz nada”.

A virada de chave para Dra. Helena veio quando ela entendeu que seu verdadeiro diferencial não estava em procedimentos ou equipamentos, mas em uma experiência de cuidado profundamente humano, baseada na escuta ativa e no vínculo contínuo com o paciente. O desafio era transformar isso – invisível à primeira vista – em algo concreto e comunicável. Para isso, mapeou o que seu público valorizava, observou o que os concorrentes estavam dizendo e confrontou tudo com o que sua clínica realmente fazia de diferente. Essa tríade – relevância, diferenciação e autenticidade – tornou-se seu tripé estratégico.

“Quando o posicionamento está claro”, enfatizou o professor Gilberto, “o paciente não apenas escolhe com mais segurança, mas recomenda com mais convicção”. “Lá eles escutam de verdade”, “lá o atendimento tem calma”, “lá você não é só mais um número” – essas frases começaram a surgir com naturalidade. Não como propaganda, mas como reflexo real da experiência vivida. Dra. Helena também compreendeu a armadilha do “não posicionamento”. Muitos profissionais resistem a focar, com medo de excluir potenciais pacientes. Mas a ausência de posicionamento não amplia o alcance – apenas gera confusão. Como destacou o professor Sérgio, “quando você não define o que é, o mercado faz isso por você. E, quase sempre, baseia-se em suposições”. Posicionar não é limitar. É ter foco.

A maior descoberta, no entanto, foi entender que posicionamento não serve apenas ao *marketing*. Ele virou bússola estratégica para decisões internas: desde a contratação de novos profissionais até a *playlist* da sala de espera. Tudo passou a ser guiado pela pergunta: “Isso fortalece ou enfraquece nosso posicionamento?”

Com essa clareza, a clínica ganhou firmeza. Deixou de oscilar conforme as modas e começou a construir uma imagem sólida, coerente e verdadeiramente diferenciada. E, o mais importante: passou a atrair os pacientes certos – aqueles que buscavam exatamente aquilo que ela entregava com excelência.

Com base em todas essas reflexões, Dra. Helena decidiu consolidar seu posicionamento em uma frase que serviria como guia estratégico e norteador da comunicação: “*Aqui, escutar é cuidar*”. Essa ideia, simples, mas poderosa, sintetizava tudo o que tornava sua clínica única: o tempo dedicado, o vínculo construído e a experiência de cuidado profundo. Como destacou o professor Sérgio, “um bom posicionamento não precisa de palavras difíceis – precisa de verdade, clareza e alma”.

Agora, com propósito, identidade, personalidade e posicionamento definidos, Dra. Helena estava pronta para dar o próximo passo: transformar tudo isso em experiência sensível, visual e simbólica. E é aqui que entra o poder do *branding*.

Branding: a construção estratégica da marca

Se marca é o que fica na mente e no coração das pessoas, *branding* é o processo de construção ativa dessa lembrança. É a arte e a ciência de moldar a percepção de forma intencional, coerente e contínua. Enquanto o posicionamento responde à pergunta “quem somos?”, o *branding* responde à pergunta mais difícil: “como mostramos isso ao mundo – e como sustentamos isso todos os dias?”, explicaram os professores.

Para Dra. Helena, essa foi uma das maiores viradas de chave durante a mentoria. Antes, ela acreditava que cuidar da marca era sinônimo de criar um bom logotipo, escolher uma fonte elegante e manter um Instagram organizado. Mas *branding* vai muito além do visual: é uma disciplina estratégica que articula a cultura da organização, a experiência do paciente, os símbolos da identidade e a coerência do discurso. Logo no início da segunda sessão, o professor Sérgio foi direto: “*Branding* não é uma ação pontual. É uma filosofia de gestão que se renova a cada interação com o paciente”. Essa afirmação mudou o foco de Dra. Helena. Não bastava reformular o site ou refazer os uniformes. A pergunta central passou a ser: como manter a coerência da identidade em cada ponto de contato, todos os dias? O *branding* é o guardião dessa coerência.

O *branding* pode ser dividido em quatro grandes eixos adaptados ao contexto da saúde:

1. Identidade simbólica: envolve nome, logotipo, *slogan*, identidade visual e linguagem verbal. Mais do que estética, trata-se da expressão simbólica da essência da clínica.

2. Experiência da marca: abrange a forma como o paciente vivencia o propósito da clínica: desde a ligação para agendamento até o pós-consulta. Ambientação, pontualidade, escuta e tempo de espera: tudo comunica.

3. Cultura organizacional: é o que os profissionais acreditam, praticam e entregam. O *branding* só é verdadeiro se for sustentado por uma cultura forte. Como alertou o professor Gilberto, “não se pode prometer escuta e praticar pressa nos bastidores”.

4. Comunicação estratégica: engloba redes sociais, site, materiais institucionais e todas as mensagens transmitidas. Deve refletir o tom de voz, os valores e o diferencial da clínica: sem exageros ou promessas vazias.

Na clínica *Essência*, Dra. Helena percebeu que esses quatro eixos estavam desconectados. A comunicação dizia uma coisa, a ambientação dizia outra e a conduta da equipe nem sempre refletia a proposta de valor. Era necessário um fio condutor narrativo que costurasse todos os pontos de contato com coerência simbólica.

Outro conceito trazido na mentoria pelos professores foi o de **arquitetura de marca** – ou seja, a forma como a organização estrutura suas marcas internamente para garantir coesão, escalabilidade e reconhecimento à medida que cresce. Essa decisão se torna ainda mais importante em clínicas que pretendem expandir ou diversificar seus serviços sem perder a identidade central. No setor da saúde, as principais estruturas são:

i. Marca monolítica: tudo está sob um único nome forte e reconhecível, o que favorece a construção de reputação unificada. Um exemplo é a Fleury, que adota essa arquitetura em boa parte de suas operações, reforçando uma imagem única de excelência. No caso da clínica *Essência*, Dra. Helena escolheu esse modelo, unificando todas as especialidades sob o nome “Essência Saúde”, com variações sutis na comunicação, mas sem criar submarcas autônomas.

ii. Marca endossada: permite certa individualização das áreas ou unidades, mas sempre mantendo uma ligação explícita com a marca-mãe. A Dasa, por exemplo, utiliza esse modelo com unidades como Alta Excelência Diagnóstica e Delboni Auriemo, que operam com nomes próprios, mas sob o guarda-chuva institucional da Dasa. No modelo da Dra. Helena, isso seria equivalente a ter unidades como “Essência Mulher” ou “Essência Vida”, com foco em públicos específicos, mas com o endosso explícito da marca principal.

iii. Marca individual: cada serviço, unidade ou projeto possui identidade completamente independente, sem associação direta visível à marca-mãe. É o caso, por exemplo, do Hospital Israelita Albert Einstein e da Sabin Diagnóstico e Saúde, que criaram *startups*, *spin-offs* ou serviços digitais com marcas próprias, como “Vita Check-up” ou “Plunes”, para explorar novos mercados ou perfis de público com maior flexibilidade.

A escolha da arquitetura depende dos objetivos estratégicos da clínica: coesão e força institucional, versatilidade e segmentação ou liberdade criativa e inovação em nichos. Cada caminho exige coerência, pois a forma como se organiza internamente afeta diretamente a percepção do paciente, a capacidade de expansão e a clareza do posicionamento no mercado.

Dra. Helena escolheu o modelo monolítico, com variações leves na comunicação, mas sempre reforçando o nome principal. A decisão foi estratégica: construir reputação em torno de uma única identidade forte, reconhecível e coerente com seu propósito.

Branding é narrativa – e o paciente é o protagonista

No setor da saúde, o *branding* eficaz não gira em torno da marca, mas do paciente. Marcas fortes não falam de si – ajudam o paciente a contar uma história melhor sobre si mesmo, ressaltaram os professores.

Durante a revisão de sua comunicação, Dra. Helena entendeu que precisava abandonar frases autocentradas como “temos os melhores profissionais” e adotar mensagens empáticas, que colocavam o paciente no centro: “Aqui, sua história é ouvida com tempo e atenção” ou “Cuidar de você é nosso compromisso, não nosso diferencial”.

Essa mudança trouxe conexão emocional, autenticidade e empatia – três atributos que, como destacaram os professores, aumentam significativamente a confiança em marcas de saúde.

Ao longo dos meses, Dra. Helena aprendeu que *branding* é como plantar uma árvore: o impacto não é imediato, mas é cumulativo. Cada frase, cada gesto, cada atendimento reforça (ou enfraquece) a imagem desejada. A construção exige consistência e paciência, destacaram os professores. *Branding* não gera fila na porta da noite para o dia, mas constrói uma reputação sólida, capaz de atrair o paciente certo, fidelizar e gerar recomendações espontâneas.

Dra. Helena passou a treinar sua equipe com base no novo posicionamento, revisou os roteiros de atendimento, contratou uma *designer* especializada em saúde e redesenhou o ambiente da recepção – tudo como parte de um plano de *branding* consistente e vivo.

Mais do que uma estratégia de *marketing*, os professores reforçaram que *branding* é um compromisso com a verdade da clínica. É a prática cotidiana de expressar aquilo em que se acredita, com clareza, coerência e consistência.

E, nessa jornada, Dra. Helena descobriu algo essencial: não basta prometer saúde com propósito. É preciso viver esse propósito em cada detalhe – até que ele se torne perceptível, confiável e lembrado.

Marca é promessa sustentada

Ao final de sua jornada de reconstrução de marca, Dra. Helena compreendeu que o verdadeiro valor de uma clínica não está apenas na excelência técnica ou na simpatia do atendimento – está na capacidade de construir e sustentar uma promessa coerente em cada detalhe da experiência.

A marca deixou de ser um logotipo para se tornar um organismo vivo, o qual respira pelas escolhas da equipe, pelos símbolos que carrega, pelo tom que adota e pela narrativa que transmite. Passou a ser, como destacou o professor Gilberto em uma das sessões finais: “Uma marca de saúde forte é aquela que faz sentido para dentro e faz sentido para fora. É aquela em que o que você promete na fachada, você entrega no corredor”.

O professor Sérgio complementou com uma provocação que ficou marcada na memória de Dra. Helena: “Você não constrói uma marca. Você cultiva confiança. E a marca é a flor que nasce desse cultivo diário”.

Dra. Helena aprendeu que *branding* não é um conjunto de ações isoladas, mas um alinhamento estratégico entre identidade, posicionamento, personalidade e experiência real. E que, para uma clínica ser percebida como única, ela precisa, primeiro, se conhecer profundamente – e depois, ter coragem de escolher um caminho claro, autêntico e coerente.

Neste fascículo, Dra. Helena viu que:

- **Identidade** é essência.
- **Personalidade** é forma.
- **Posicionamento** é foco.
- **Branding** é consistência.

E quando esses elementos caminham juntos, a marca deixa de ser uma fachada bonita – e se transforma em um elo de confiança entre a promessa feita e a entrega percebida.

Com a nova identidade visual sendo aplicada e o posicionamento mais claro, Dra. Helena se sentia pronta para atrair mais pacientes. Mas havia um problema: as pessoas certas ainda não estavam encontrando sua clínica. Ela sabia que precisava ir além do tradicional “boca a boca”. Era hora de entender, de forma prática, como captar e manter pacientes de maneira eficiente, ética e alinhada com sua proposta de valor.

Considerações finais

Com a nova identidade de marca estruturada – agora sustentada por propósito, diferenciais e linguagem simbólica coerente – e com o posicionamento estrategicamente definido, Dra. Helena sentia que sua clínica finalmente refletia quem ela é e o que desejava entregar ao mundo. A aplicação da identidade visual renovada nas redes sociais, no site, no ambiente físico e no discurso da equipe começava a gerar os primeiros sinais de reconhecimento.

Mas, como alertaram os professores Sérgio e Gilberto durante a mentoria, marca forte não é sinônimo de agenda cheia. Posicionar-se com clareza é o primeiro passo; o segundo é garantir que o público certo perceba esse valor – e o encontre.

Foi então que Dra. Helena identificou seu próximo desafio: as pessoas certas ainda não estavam chegando até ela. O problema não era mais de identidade, nem de coerência – era de visibilidade. O *marketing* que vinha sendo feito até então dependia exclusivamente de indicações espontâneas e de um Instagram bem cuidado, mas sem uma estratégia ativa de captação.

Era hora de avançar para a próxima etapa: entender, na prática, como atrair e fidelizar pacientes de forma ética, inteligente e alinhada com sua proposta de valor. A clínica precisava deixar de esperar ser descoberta para passar a ser escolhida – com consciência, consistência e conexão.

E é justamente esse o ponto de partida do próximo fascículo.

Radar estratégico

Para aprofundar suas reflexões sobre identidade, personalidade, posicionamento e *branding* na saúde, recomendamos explorar os seguintes conteúdos:

1. Registro de marca no Brasil pelo INPI

Quer proteger juridicamente sua marca e evitar conflitos de identidade? O site oficial do INPI é o ponto de partida obrigatório para registrar sua marca de forma segura e estratégica. Disponível em: www.gov.br/inpi/pt-br

2. Propósito que inspira – Simon SINE e o Golden Circle

Uma das abordagens mais poderosas para definir o “porquê” de sua marca. No clássico “TED Talk de Simon SINE”, ele explica por que as organizações mais admiradas começam pelo propósito – e como isso influencia a percepção e lealdade. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=XmI-NuO6z5M

3. Personalidade de marca e diferenciação – A campanha “*Thing Different*” da Apple

Um exemplo emblemático de como marcas com personalidade forte inspiram, desafiam e conquistam. A campanha criada por Steve Jobs nos anos 1990 tornou-se um estudo clássico sobre como *branding* é, acima de tudo, uma narrativa coerente. Disponível em: www.youtube.com/watch?app=desktop&v=_DQN5jt3FI8

4. E-book *Qualidade em Gestão de Saúde*, publicado pelo Centro Universitário São Camilo, em São Paulo

Uma publicação dedicada à gestão estratégica e qualidade em serviços de saúde, útil para profissionais que buscam integrar propósito, qualidade clínica e identidade simbólica da marca. Disponível em: saocamilo-sp.br/_app/views/publicacoes/outraspUBLICACOES/E-book%20Qualidade%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Sa%C3%BAde.pdf

5. *Ranking Interbrand* – Marcas mais valiosas do Brasil (2024-2025)

Mostra a importância da consistência entre essência e reputação nas maiores marcas brasileiras. Disponível em: interbrand.com/best-brazilian-brands/article/24-25-table/?utm_source=chatgpt.com

6. Artigo “Importância da marca em ambientes de incerteza”, por Sérgio Ignácio

Examina como marcas sólidas resistem a turbulências, mantendo confiança e sentido. Disponível em: sergioignacio.com.br/importancia-da-marca-em-ambientes-de-incerteza/

Checklist prático: diagnóstico estratégico da marca em saúde

Pergunta estratégica	Sua clínica tem isso claro?	O que fazer caso a resposta seja “Ainda não”?
A marca está registrada no INPI?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Iniciar o processo de registro para garantir proteção jurídica.
Qual é o propósito central da clínica?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Revisitar missão, visão e valores com foco em impacto social.
A identidade da marca é visível e coerente?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Alinhar o visual, a linguagem e o atendimento à proposta de valor.
Existe um posicionamento claro no mercado?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Definir diferenciais e comunicar com consistência.
A experiência do paciente reflete a promessa da marca?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Mapear a jornada e capacitar a equipe para entregar o prometido.
A cultura interna está alinhada ao discurso externo?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Desenvolver treinamentos e rituais que reforcem os valores da marca.
A comunicação tem coerência narrativa?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Padronizar tom de voz e mensagens em todos os canais.
A arquitetura da marca está definida?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Escolher o modelo (monolítica, endossada ou individual) e aplicar.
Há uma rotina de gestão e avaliação do branding?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial	Criar indicadores e rituais de acompanhamento da imagem institucional.

Como usar:

- Preencha o quadro com sua equipe de gestão.
- Marque os pontos fortes e identifique as lacunas estratégicas.
- Utilize este diagnóstico como base para montar um plano de ação de *branding*.

O que aprendemos até aqui

1. **Marca é mais do que um nome ou logotipo.** Ela é a representação simbólica do que a clínica é, faz e acredita – o elo entre identidade, experiência e percepção.
2. **Identidade de marca precisa ser construída com intencionalidade.** Inclui propósito, valores, diferenciais, território simbólico e estilo de comunicação. Quando esses elementos estão desconectados, a percepção externa se torna frágil e confusa.
3. **Posicionamento é a escolha estratégica de como a clínica será percebida.** Implica focar em atributos, benefícios ou públicos específicos e transformar isso em mensagem clara e coerente – mesmo que isso exija renunciar a outros caminhos possíveis.
4. **Branding é o processo contínuo que sustenta essa escolha.** Vai muito além da estética: envolve cultura, experiência, linguagem, arquitetura de marca e rotina de gestão. O objetivo é garantir coerência em cada ponto de contato com o paciente.
5. **Toda marca comunica – mesmo quando não deseja.** Se não houver um posicionamento claro, o mercado o fará por você, muitas vezes com base em estereótipos. *Branding* é uma forma de tomar o controle da própria narrativa.
6. **A prática vem antes da promessa.** O discurso só funciona se for reflexo da realidade vivida dentro da clínica. Uma boa marca não se constrói com palavras bonitas, mas com atitudes coerentes e repetidas ao longo do tempo.
7. **Marcas fortes na saúde colocam o paciente no centro da narrativa.** O *branding* eficaz não é centrado na vaidade da empresa, mas na transformação real que ela oferece ao paciente – com empatia, escuta e compromisso ético.

Referências

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. São Paulo: Bookman, 2015.

BEDENDO, M. **Branding**. São Paulo: Saraiva Uni, 2024.

IRIGARAY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. São Paulo: FGV, 2015.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo *marketing* centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

ROCHA, M.; OLIVEIRA, S. L. I. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Saraiva, 2017.